

MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

Politique de recrutement

**L'influence de la marque employeur sur l'intention de
postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration :
le cas d'un groupe familial d'exploitation multi-hôtel**

Présenté par :

Lilas AZOULAY

Année universitaire :

2022– 2023

Sous la direction de :

Jean-Philippe Sajus

Politique de recrutement - L'influence de la marque
employeur sur l'intention de postuler à une offre d'emploi en
hôtellerie restauration : le cas d'un groupe familial
d'exploitation multi-hôtel

« L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e). »

Épigraphe

« Recruter des personnes exceptionnelles est la clé du succès de toute entreprise »

- Steve Jobs

« La véritable marque d'une entreprise, ce sont les personnes qui y travaillent »

- Simon Sinek

« La meilleure façon d'anticiper l'avenir est de bien comprendre le présent »

- Peter Drucker

« L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde »

- Nelson Mandela

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué et m'ont aidée à la rédaction de ce mémoire.

Je tiens avant tout, à remercier sincèrement, Monsieur Loïc Borie, directeur des opérations du groupe HIS et mon maître de stage. Notamment pour la confiance qu'il m'a accordée dans les diverses missions qui m'ont été confiées ainsi que pour son accompagnement sur ce mémoire et dans choix professionnels.

Un sincère merci, à toutes les équipes HIS, qui ont su m'apporter leur soutien tant dans la réalisation de ce mémoire que dans mes missions au sein du groupe. En particulier à Julie Mercy, directrice du développement commercial, Maurane Foucher, directrice de l'Ibis Styles Cité de l'espace et Alumni de l'ISTHIA, Kim Cumont, chargée de communication et également Alumni de l'ISTHIA.

Je souhaite remercier, Monsieur Jean-Philippe Sajus, directeur du centre hospitalier de Bagnols-sur-Ceze, professeur à Institut supérieur du tourisme de l'hôtellerie et de l'alimentation, Université Toulouse Jean Jaurès, Maître de conférences associé en sociologie et directeur de ce mémoire pour l'aide qu'il a fournie et les connaissances qu'il a sues me transmettre. Je le remercie également pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Je voudrais également remercier mes professeurs et le personnel administratif de l'ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès et de l'ESG, Université du Québec à Montréal, dans lequel j'ai eu la chance de réalisé un échange bilatéral, pour la richesse et la qualité de l'enseignement proposé.

Enfin, je remercie grandement ma famille et mes amis pour leur soutien tant moral qu'intellectuel. Plus particulièrement Maitena Azoulay, ma mère pour ses relectures avisées et mon grand-père Jean-Noël Mendy, aux côtés duquel j'ai rédigé une grande partie de ce travail qui représentera notre dernier souvenir commun.

Sommaire

Introduction générale	8
Partie 1 - Revue de littérature	12
Chapitre 1 - Les métiers de l'hôtellerie restauration	14
Chapitre 2 - L'intention de postuler à une offre d'emploi	25
Chapitre 3 - La marque employeur dans l'intention de postuler.....	37
Conclusion Partie 1	50
Partie 2 - Terrain d'études et méthodologie.....	51
Chapitre 1 - Sujet d'étude.....	53
Chapitre 2 - La méthodologie de la recherche	66
Chapitre 3 - Résultats.....	78
Conclusion partie 2	89
Partie 3 - Discussion et apports	90
Introduction	91
Chapitre 1 - Discussion.....	92
Chapitre 2 - Apports.....	104
Conclusion partie 3	128
Conclusion	129
Bibliographie.....	133
Annexes	150

Introduction générale

L'industrie des HRC (hôtels, restaurants et cafés) est reconnue pour être particulièrement dynamique, ce qui en fait également une faiblesse (turn over, instabilité, ...). Entraînant ainsi un défi majeur de l'industrie : le recrutement. Ce dernier est un problème récurrent qui s'intensifie à chaque crise économique, la pandémie de Covid-19¹ a donc amplifié les difficultés d'attractivité d'un secteur déjà perturbé.

En effet, en 2013 déjà, Forté et Monchatre (2013) ont identifiés la persistance des difficultés de recrutement dans le secteur dû en grande partie aux défis d'attirer de nouveaux collaborateurs entraînant un fait que de nombreux postes vacants demeuraient inoccupés. Pour les auteurs, cette situation provient du manque d'attractivité du secteur et de l'image négative qu'il renvoie, compliquant ainsi le processus de recrutement. Ils mettent aussi l'accent sur la difficulté, inhérente au secteur, d'attirer les chercheurs d'emploi à consulter les offres proposées.

Dans un secteur, comme les HRC, où le service et la relation client sont au cœur du métier, la recherche et la fidélisation de talents sont deux facteurs indispensables pour le succès des établissements. Comme l'explique Clotilde Briard², malgré les efforts déployés (plateformes/applications de recrutement, job dating, aménagements des conditions de travail, etc.) les entreprises du secteur ont du mal à lutter face à cette crise du marché de l'emploi. Pour l'auteure, cette dernière difficulté s'explique par le fait que le secteur des HRC a été le secteur le plus touché par la crise sanitaire.

¹ Hospitality On, 2018, « Les difficultés de recruter, un éternel problème hôtelier », *Hospitality On*, Disponible sur <https://tinyurl.com/2p9ffmx6>, consulté le 10 juin 2022

² Briard Clotilde, « L'hôtellerie-restauration se bat sur tous les fronts pour recruter », *Les Echos*, <https://tinyurl.com/35ym88w4>, consulté le 23 juin 2022.

En effet, il apparaît qu'il reste aujourd'hui entre 200 000 et 300 000 emplois³ non pourvus dans le secteur des HRC. Sébastien Bazin, dans une interview donnée à BFM TV⁴, explique que ce manque de personnel n'est pas dû à des salaires trop bas, mais plutôt au fait que les collaborateurs ont découvert des métiers moins contraignants pendant la pandémie et qu'ils ne sont pas revenus. Le PDG du groupe Accor estime qu'il manquerait aujourd'hui 40 000 collaborateurs au sein du groupe, représentant 14% de postes vacants. Ce dernier explique que pour retrouver ces collaborateurs, il faut donner du sens et de l'interaction humaine.

Dans ce sens, François Villeroy de Galhau⁵ exprime son inquiétude pour le manque d'attrait que connaît aujourd'hui le secteur. En effet, le président de la Banque de France dans une note de conjoncture fait acte que ce manque de collaborateurs est un frein pour la reprise économique post Covid.

Ainsi, cette problématique touche également le groupe hôtelier HIS, une entreprise familiale d'exploitation multi-hôtels. Même si ce groupe profite d'une réputation enviable sur le marché de l'hôtellerie restauration occitan, il n'échappe pas aux problèmes de recrutement et d'attraction de talents que rencontre aujourd'hui le secteur. En effet, le groupe HIS bénéficie aujourd'hui d'une marque employeur solide qui n'est plus à démontrer, mais qu'il a du mal à retransmettre au travers de ses offres.

C'est dans ce contexte que va s'inscrire cette recherche, la question de départ qui se pose est donc la suivante :

³ Tendances hôtellerie, 2023, Pénurie de personnel dans la restauration : quelles solutions pour appréhender la période estivale, disponible sur <http://tinyurl.com/y3ey76eu>, consulté le 20 août 2023.

⁴ BMFTV, 2023, Sébastien Bazin (Accor) : Tourisme, quelles perspectives en 2023 pour Accor ? - 23/02, disponible sur <http://tinyurl.com/487ermv8>, consulté le 3 juin 2023.

⁵ Le Figaro, 2021, Les difficultés de recrutement, un « désastre » pour l'hôtellerie, Disponible sur <https://tinyurl.com/yc82z4m8>, consulté le 01 mai 2023.

Comment attirer l'intention de postuler des chercheurs d'emplois pour un groupe hôtelier familial multi-hôtel comme HIS ?

Ce mémoire de recherche a pour objectif de répondre à cette question fondamentale en explorant l'impact de la marque employeur sur l'intention de postuler à une offre d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie restauration, en se basant sur l'étude de cas du groupe HIS. Cette recherche peut représenter une réelle opportunité et une avancée scientifique pour les hôteliers restaurateurs qui rencontrent des difficultés à recruter puis à fidéliser leurs collaborateurs.

Cette recherche a pour but d'apporter des avancées pour diverses parties prenantes. Tout d'abord, pour le groupe HIS, pour qui elle offre l'opportunité d'améliorer sa stratégie de recrutement et de mieux aligner sa marque employeur avec les attentes des chercheurs d'emplois, elle permettra aussi au groupe de mieux comprendre ses collaborateurs. Elle représente également une avancée pour l'ensemble de l'industrie et plus particulièrement des ressources humaines du secteur des HRC, puisque que cette étude a pour vocation de fournir des informations sur les intentions de postuler des candidats ainsi qu'une trame de réalisation d'offre d'emploi.

Actuellement, la littérature fait apparaître un certain nombre de travaux de recherche mais c'est dernier sont consacrés à l'intention de postuler sans aborder de manière spécifique le secteur de l'hôtellerie et de la restauration et sans en évaluer l'influence. Il apparaît donc impératif d'entreprendre une étude approfondie de ce sujet. Plusieurs chercheurs ont déjà contribué à ce domaine, notamment Aiman-Smith, Bauer et Cable (2001), Gavaille, Pujol et Siadou-Martin (2017), Beaudry, Laflamme, Deschênes et Aguir (2013), Fayolle et Degeorge (2012), ainsi que Brillet et Gavaille (2012, 2014 et 2016).

Ce mémoire sera structuré en plusieurs parties afin de répondre de manière approfondie à la question de recherche. Dans la première partie, une revue de la littérature pour poser les bases théoriques sera réalisée. Les trois chapitres qui la composent exploreront respectivement les métiers de l'hôtellerie restauration,

l'intention de postuler à une offre d'emploi et le rôle de la marque employeur dans cette intention. Cette première partie permettra de poser les fondations conceptuelles nécessaires à la compréhension des enjeux de recrutement dans le secteur.

La deuxième partie se consacrera au terrain d'études et à la méthodologie de recherche. Cette partie permettra de réaliser une présentation du groupe HIS, d'exposer la méthodologie mise en œuvre dans la réalisation des deux études qualitatives et des deux études quantitatives. Les résultats de ces quatre études seront ensuite présentés.

La troisième et dernière partie seront dédiées à la discussion des résultats obtenus et aux apports de cette recherche. Nous analyserons les implications des résultats pour le groupe HIS et le secteur de l'hôtellerie restauration en général, tout en mettant en lumière les enseignements pratiques que les gestionnaires des ressources humaines pourront tirer de cette étude.

Ce mémoire de recherche va donc viser à contribuer à la compréhension des enjeux inhérent au recrutement dans le secteur de l'hôtellerie restauration, en mettant en exergue l'importance de la marque employeur dans l'intention de postuler. De plus, cette étude, basée sur le cas du groupe HIS, permettra d'apporter des solutions pratiques pour attirer et retenir les talents au sein de ce dernier.

Partie 1 - Revue de littérature

Introduction

La revue de littérature, également connue sous le nom de « phase exploratoire », représente une phase fondamentale dans le processus de recherche. Elle implique une investigation minutieuse de tous les concepts intrinsèques à la problématique étudiée, en se fondant sur les contributions antérieures d'autres chercheurs dans le même domaine. Cette étape s'avère essentielle pour la compréhension en profondeur du sujet, l'identification des lacunes dans la recherche existante et la construction d'un socle de connaissances sur lequel s'appuiera l'étude actuelle. La revue de littérature se déploie en trois étapes distinctes, permettant ainsi d'éclairer progressivement les diverses dimensions de la problématique en question.

Le premier chapitre de cette revue de littérature se penchera sur une exploration approfondie des métiers au sein de l'industrie de l'hôtellerie restauration. En scrutant la littérature existante, ce chapitre aura pour but de dégager une compréhension holistique du concept « métier » en hôtellerie restauration. Le deuxième chapitre se concentrera sur le concept d'intention de postuler à une offre d'emploi. De la même façon, en examinant les recherches antérieures, ce chapitre éclairera les motivations, les facteurs influençant cette intention ainsi que les diverses théories sous-jacentes. Le troisième chapitre de cette revue de littérature se penchera sur le concept de la marque employeur et son impact sur l'intention de postuler à une offre d'emploi.

En suivant cette structure tripartite, cette revue de littérature vise à comprendre les ce que sont les déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration, leur impact et à explorer les concepts qui les sous-tendent.

Chapitre 1 - Les métiers de l'hôtellerie restauration

Dans le monde du travail, une multitude de métiers se distinguent par leurs caractéristiques uniques et leurs exigences spécifiques (Descolanges, 1996). Afin de mieux appréhender la nature, l'évolution et l'impact de ces métiers sur la société, il est essentiel de comprendre leurs différentes dimensions (Boyer, 2002). Ainsi, ce premier chapitre, a pour but d'explorer les métiers de l'hôtellerie restauration en examinant leurs facettes multiples. Dans un premier temps, il sera abordé la définition des dimensions d'un métier, mettant en avant ses facettes et son image. L'analyse de l'importance de l'image métier dans le marketing employeur et son impact sur les choix professionnels sera effectuée. De plus, les stéréotypes et préjugés liés aux métiers, pouvant influencer leur image, seront discutés. Dans un second temps, une analyse se portera sur l'emploi dans l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration : croissance, défis, perspectives et gestion des ressources humaines.

1. Les dimensions d'un métier

Cette partie du chapitre explorera les divers aspects d'un métier en examinant sa définition, son concept et son image. L'importance de l'image métier dans le marketing employeur et son impact sur les choix professionnels seront abordés. Les stéréotypes et les préjugés liés aux métiers, susceptibles d'influencer leur image, seront soulevés. L'analyse de ces dimensions éclairera l'importance des métiers dans la société future ainsi que les enjeux qui en découleront. La deuxième partie se concentrera sur l'emploi dans l'industrie hôtelière et de restauration, mettant en avant la croissance grâce à l'identification des facteurs influents. Les défis, tels que le recrutement difficile et le turnover élevé, seront examinés. Les perspectives d'emploi futures seront discutées, en prenant compte des avancées technologiques, de la durabilité et de la responsabilité sociale. Mettre en évidence la gestion des ressources humaines, les stratégies de communication adaptées et la prise en compte des enjeux de durabilité et de responsabilité sociale permettra de relever ces défis et de saisir les opportunités dans ce secteur.

1.1 - Un métier

Selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), le mot « métier » trouve son origine dans les termes latins « misterium » (latin populaire) ou « ministerium » (latin classique). Le CNRTL met en exergue que le mot métier, en plus d'y trouver son étymologie, et la traduction directe de ces deux termes

Selon l'encyclopédie Universalis, le métier (nom masculin singulier) est une profession spécifique exigeant une qualification particulière et spécifique. Le CNRTL écho à cette définition en précisant que le métier est une activité manuelle et/ou mécanique qui requiert l'acquisition d'un savoir-faire et/ou d'une pratique plus ou moins élevé en fonction du métier exercé.

De plus, Universalis considère le métier comme une activité professionnelle rémunératrice. Cette idée rejoint également la définition du CNRTL, qui souligne que le métier est une occupation utile à la société, procurant des moyens d'existence financier, pouvant jouer un rôle social, intellectuel ou politique pour celui qui l'exerce. Toutefois, Descolonges (1996) conteste l'idée d'inclure le rôle social dans la définition du métier. En effet, ce dernier affirme que la création de liens sociaux ne relève pas des métiers, car ces derniers sont centrés sur l'œuvre, qui est intrinsèquement liée au monde industriel, tandis que l'action est liée au monde politique.

En outre, un métier peut également désigner un regroupement de professionnels, comme le mentionne Universalis, en relation avec le terme de « corporation » (Le Goff, 2022). Les corporations sont apparues en France au XVI^e siècle et désignaient une association de marchands ou d'artisans spécialisés dans un secteur donné (ibid.). L'auteur met en exergue que ces groupements avaient pour objectif de réglementer leur profession et de défendre leurs intérêts.

Cette approche se confirme dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, regroupé sous la convention collective des CHR (cafés, hôtels, restaurants), l'appellation « métier d'hôtelier » est fréquemment utilisée (Mougeot et al., 2020).

A l'image, du syndicat, terme contemporain proche de la « corporation » (Le Goff, 2022), principal du secteur nommé : UMIH soit « union des métiers de l'industrie de l'hôtellerie ».

Selon Descolonges (1996), les métiers contemporains diffèrent de ceux du passé, car ils sont principalement liés au salariat et non plus à l'entrepreneuriat. L'auteur souligne l'importance de considérer, trois axes interdépendants, dans la définition des métiers : l'œuvre, l'action et le travail.

Par ailleurs, Boyer (2002) met en exergue son idée selon laquelle un métier est l'ensemble des tâches qu'un individu va accomplir dans le cadre de la production de biens ainsi que de services. Pour l'auteur, un métier mobilise les compétences, connaissances et savoir-faire, que possède un individu dans le but de satisfaire une finalité et/ou d'atteindre un objectif.

En résumé, un métier se caractérise par une activité professionnelle nécessitant une qualification spécifique, qu'elle soit manuelle ou mécanique. Il peut être rémunérateur et fournir des moyens d'existence financiers, tout en jouant éventuellement un rôle social, intellectuel ou politique. Il peut également impliquer un regroupement de professionnels au sein d'une corporation. Les métiers contemporains sont principalement liés au salariat et peuvent être appréhendés à travers les axes de l'œuvre, de l'action et du travail.

1.2 - Le concept métier

Dans la littérature scientifique, diverses caractéristiques sont mises en exergue dans le but de définir le concept de métier, selon divers auteurs tels que Sire (1999), Boyer (2002), Piotet (2002), Osty (2003) et Boyer et Scouarnec (2009), le métier confère une identité professionnelle à celui qui l'exerce. D'autres part, il apparaît qu'un certain niveau de qualification est requis pour son exercice. Enfin, ils s'accordent sur le fait que le métier peut s'appliquer à différents niveaux de l'individu : de son propre niveau, pour les métiers individuels ; au niveau de l'entreprise, pour les métiers exercés au sein d'une entreprise ; ou au niveau du secteur, pour les

métiers dits « sectoriels ». D'après Brillet et Hulin (2010), la dimension temporelle des métiers doit être prise en compte. De plus, la littérature identifie cinq types de métiers basés sur des travaux prospectifs antérieurs : les métiers susceptibles de disparaître (Boyer et Scouarnec, 2009) ; les métiers appelés à survivre avec une évolution des compétences et des ajustements nécessaires (Boyer et Scouarnec, 2009) ; les métiers nouvellement créés pour répondre à de nouvelles activités ou compétences, reprenant celles des métiers "perdus" pour de nouvelles finalités (Scouarnec, 2001) ; les métiers émergents dont les activités émergent progressivement (Tissioui, 2008).

Permettant de mettre en lumière les besoins en termes de compétences des futurs travailleurs (Boyer et Scouarnec, 2009). Les compétences nécessaires pour les futurs métiers doivent être possédées par les employés à venir, comme souligné par Brillet et Gavaille (2016), afin d'être pertinents sur le marché de l'emploi. Pour les auteurs, la compréhension des métiers est essentielle pour des actions adaptées aux besoins futurs. Glée (2009) insiste sur la gestion méthodique du parcours professionnel pour l'adéquation entre les besoins et les offres d'emploi. Une projection sur le marché du travail nécessite une approche prospective personnelle (Scouarnec, 2008 ; Boyer et Scouarnec, 2010). Les préoccupations abordées précédemment relèvent du comportement individuel vis-à-vis des métiers, trouvant ainsi un véritable avec un lien avec des études réalisées en marketing sur le lien entre l'image et le comportement (Brillet et Gavaille, 2016). Ainsi, le concept d'image sera étudié dans la suite de cette réflexion.

1.3 - L'image métier au service du marketing employeur

Comme précédemment indiqué, le concept d'image métier découle de la fusion des notions d'image et de métier (Brillet et Gavaille, 2016). L'image métier, définie par Brillet et Gavaille (2016), constitue une vue globale du métier dans la conscience individuelle. Elle englobe toutes les représentations mentales issues des influences internes et externes (Brillet et Gavaille, 2016). Elle joue un rôle clé dans le recrutement en attirant des candidats de qualité via des outils de communication

pertinents (Jacquemier-Paquin, Jeanpert, Claye-Puaux, 2021). Elle engendre une marque employeur pour attirer des talents (Mitchell et Olson, 1984).

L'image métier est un concept multidisciplinaire avec des formes variées (Mitchell et Olson, 1984). Les approches d'analyse incluent l'étude des mécanismes et de l'image elle-même (Brillet et Gavaille, 2016). L'origine et le contenu de l'image éclairent les liens entre celle-ci et les comportements humains (Brillet et Gavaille, 2016). L'image mentale est étudiée dans les sciences sociales, la gestion et le marketing (Ratier, 2003 ; Coutelle, 2000). L'image de marque influence les individus (Ratier, 2003).

L'image mentale d'un métier guide le choix professionnel (Brillet et Gavaille, 2016). L'harmonie entre l'individu et le métier est essentielle (Guichard et Huteau, 2006). L'image métier est liée à la projection personnelle (Glée, 2003). L'image de soi et l'image métier sont reliées (Levy-Leboyer, 1993 ; Rosenberg, 1986). L'image professionnelle impacte l'évolution des métiers (Brillet et Gavaille, 2016). L'image métier oriente les carrières (Durand et al., 2017).

Le « marketing de l'employeur » améliore l'attrait des entreprises (Cober, Brown, Keepling et al., 2004). Le « marketing des métiers » promeut les métiers (Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017). Les stéréotypes affectent l'image métier (Petit et Zardet, 2017). Le marketing influe sur la perception et les choix (Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017). L'emploi impacte les métiers en demande (Petit et Zardet, 2017).

L'image métier évolue avec le temps (Durand et al., 2017). Les avancées technologiques, l'économie et la société modifient les perceptions (Durand et al., 2017). Les politiques d'orientation tiennent compte de ces évolutions (Durand et al., 2017).

2. L'emploi dans l'hôtellerie et la restauration

Ce second item aura pour but d'examiner l'emploi dans l'industrie hôtelière et de la restauration. Ainsi, il sera mis en lumière la croissance de cette industrie, du

tourisme, de la formation, et des politiques gouvernementales liées. Par ailleurs les difficultés subsistantes telles que le recrutement difficile, le turnover, et les réponses limitées aux offres d'emploi seront expliquées. Cela permettra de mettre en exergue les avancées technologiques et l'intégration de la durabilité et de la responsabilité afin d'obtenir une gestion efficace des ressources humaines et des stratégies de communication liées.

2.1 - Croissance de l'emploi

L'industrie de l'hôtellerie et de la restauration connaît une croissance significative de l'emploi, en raison de la demande croissante de services d'accueil et de restauration à l'échelle mondiale (Organisation mondiale du tourisme « OMT », 2019). Dans un rapport, l'OMT (2019) explique que cette demande est stimulée par l'augmentation du tourisme, le développement des voyages d'affaires et l'émergence de nouvelles destinations touristiques.

2.1.1 -Part de l'emploi

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2019), le secteur du tourisme représente environ 10 % de l'emploi mondial, et l'hôtellerie et la restauration jouent un rôle essentiel dans cette contribution. En France, selon le rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'hôtellerie-restauration (2020), ce secteur représente une part significative de l'emploi en France, avec plus de 1,2 million de salariés. Il apparaît que la part de l'emploi de l'hôtellerie restauration est en constante augmentation.

2.1.2 - Facteurs influençant la croissance de l'emploi

Un rapport de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT, 2019), fait apparaître que cette augmentation continue de l'emploi dans ce secteur provient principalement de 3 facteurs clairement identifiés.

2.1.3 -Le tourisme :

Le tourisme joue un rôle essentiel dans la croissance de l'emploi dans ce secteur (Mougeot et al., 2020). L'afflux de touristes dans les régions touristiques françaises stimule la demande d'hébergement et de services de restauration, ce qui entraîne la création d'emplois.

2.1.4 -La formation et les compétences :

Les initiatives de formation et de développement des compétences dans le secteur de l'hôtellerie-restauration peuvent favoriser la croissance de l'emploi en fournissant une main-d'œuvre qualifiée et adaptée aux besoins du marché du travail (Meyer et al., 2021).

2.1.5 -Les politiques gouvernementales :

Les politiques et les réglementations gouvernementales, telles que les normes de qualité et les incitations fiscales, peuvent avoir un impact sur la croissance de l'emploi dans ce secteur (Harris et al., 2018). Ces politiques peuvent encourager les investissements et la création d'emplois dans l'industrie de l'hôtellerie-restauration.

2.2 - Les défis de l'emploi dans l'hôtellerie et la restauration

Les difficultés de recrutement en hôtellerie-restauration sont un enjeu majeur qui affecte le secteur. Selon Méon et Nivoix (2017), ces difficultés peuvent être attribuées à plusieurs facteurs, notamment la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les conditions de travail exigeantes, la mauvaise réputation de l'industrie en termes de conditions d'emploi et les bas salaires proposés.

Afin de relever ces défis, les entreprises du secteur hôtelier et de la restauration mettent en place différentes stratégies. Selon Boussaguet et al. (2020), la gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans l'attraction et la rétention des talents. Les auteurs soulignent l'importance d'améliorer les conditions de travail, de proposer des perspectives de carrière attrayantes, d'investir dans la formation et le développement des compétences, ainsi que de renforcer la communication entre les employeurs et les employés.

Le turnover élevé constitue un facteur aggravant les difficultés de recrutement, comme le souligne Léger et al. (2019). En raison de la rotation fréquente du personnel, les entreprises sont constamment confrontées à la nécessité de recruter de nouveaux employés, ce qui rend le processus de recrutement plus difficile et coûteux. Il convient donc de traiter ce thème plus en détails.

2.2.1 – Le turnover élevé du personnel

Le turnover, ou rotation du personnel, constitue un défi majeur dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (Dubar et Tripier-Mondancin, 2016). Les taux élevés de turnover ont des répercussions négatives à la fois pour les employés et les employeurs. Parmi ces conséquences, il est possible de citer la baisse de la productivité, la diminution de la qualité du service, l'augmentation des coûts liés au recrutement et à la formation, ainsi que la détérioration de la réputation de l'établissement (Dubar et Tripier-Mondancin, 2016).

Les causes du turnover en hôtellerie-restauration sont multiples. Des études ont identifié des facteurs tels que les bas salaires, les horaires de travail irréguliers, la charge de travail élevée, le manque de perspectives de carrière, le manque de reconnaissance et le stress lié à la pression temporelle comme des déterminants importants du turnover (Lepoutre et Yousfi, 2018).

Pour faire face à ce phénomène, différentes stratégies sont mises en œuvre. Lavigne et ses collègues (2019) soulignent l'importance d'une gestion des ressources humaines efficace pour réduire le turnover. Ils recommandent la mise en place de programmes de formation et de développement des compétences, l'amélioration des conditions de travail, l'instauration de mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que la reconnaissance des efforts des employés. Il est également crucial d'établir une communication ouverte entre la direction et les employés afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs préoccupations (Lavigne et al., 2019).

2.2.2 – Le manque de réponses aux offres d'emplois

Le manque de réponses aux offres d'emploi constitue un défi important dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Selon une étude menée par Gagné et al. (2018), ce phénomène peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Parmi eux : le désintérêt pour l'offre d'emploi publiée, la réputation négative du secteur en termes de conditions d'emploi, les conditions de travail exigeantes, les bas salaires offerts peuvent décourager les candidats potentiels ainsi que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui s'avère être un des aspects principaux. En effet, les métiers de l'hôtellerie et de la restauration nécessitent souvent des compétences spécialisées, telles que la gestion des services alimentaires, la mixologie, la gestion des événements, etc. Il est essentiel de développer des programmes de formation et de développement des compétences pour répondre à cette demande croissante (Organisation mondiale du tourisme, 2019).

Une autre recherche réalisée par Beaulieu et al. (2020) met en évidence l'importance de l'image de l'entreprise ainsi que de l'annonce dans le processus de recrutement en hôtellerie-restauration. Les auteurs expliquent que les candidats sont de plus en plus attentifs à l'image de l'employeur et à sa réputation en matière de conditions de travail, d'avantages sociaux et de possibilités de développement de carrière. Une mauvaise image de l'entreprise peut donc entraîner un manque de réponses aux offres d'emploi (Beaulieu et al., 2020). Pour remédier à ce problème, il est essentiel de mettre en place des stratégies de communication et de marketing RH efficaces. Brulin-Solignac et al. (2019) soulignent l'importance d'une communication claire et transparente dans le processus de recrutement. Les auteurs expliquent qu'il est nécessaire de promouvoir les avantages et les opportunités offerts par l'entreprise, d'utiliser les bons canaux de communication pour atteindre les candidats potentiels et de fournir des informations précises sur les conditions de travail et les perspectives de carrière.

2.3 - Les perspectives d'emploi dans l'hôtellerie et la restauration

Les évolutions technologiques, marquées par l'automatisation, les réservations en ligne et les paiements numériques, impacte significativement le secteur (Lemoine

et Salvadore, 2018; Parent et Côté, 2017 ; Desmarais et Tremblay, 2019), remodelant l'emploi existant et créant des opportunités nouvelles (Dubé et Lehoux, 2019 ; Lemoine et Salvadore, 2018; Desmarais et Tremblay, 2019). L'automatisation des processus, telle que l'utilisation de robots de cuisine et de systèmes de commande automatisés, a permis de rationaliser les opérations, mais a également entraîné un changement des compétences requises (Desmarais et Tremblay, 2019 ; Tremblay et Carrier, 2016). D'autre part, les réservations en ligne simplifient le processus, mais exigent une adaptation des équipes et des compétences informatiques plus importantes (Parent et Côté, 2017 ; Dubé et Lehoux, 2019). Enfin, il apparaît que l'expérience client se voit transformée grâce aux technologies, notamment les applications mobiles et les tablettes, ce qui a modifié les emplois en nécessitant une formation pour l'utilisation de ces outils et des compétences d'interaction virtuelle avec les clients (Lemoine et Salvadore, 2018; Dubé et Lehoux, 2019).

L'intégration de la durabilité et de la responsabilité sociale est devenue un enjeu majeur dans l'industrie des HRC (Alami et al., 2018), il apparaît aujourd'hui indispensable d'intégrer une gestion RSE afin de répondre aux attentes et aux préoccupations des clients (Alami et al., 2018 ; Dolnicar et al., 2017). Sur le plan de la durabilité environnementale, les établissements doivent adopter des pratiques durables telles que la gestion efficace de l'eau, de l'énergie et des déchets, ainsi que l'utilisation de matériaux écologiques (Alami et al., 2018). Ces actions contribuent à réduire l'empreinte environnementale de l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration et sont essentielles pour préserver les ressources naturelles et protéger l'environnement (Gouin et al., 2019). D'un point de vue social, il est indispensable de prendre en compte l'équité, la diversité, le respect des droits de l'homme, des conditions de travail décentes, la santé et la sécurité au travail (Noland et al., 2018). La transparence et la communication sont également des éléments clés pour gagner la confiance des clients et des parties prenantes (Dolnicar et al., 2017). L'intégration de la RSE présente des avantages économiques, sociaux et environnementaux car elle améliore la réputation de l'établissement, attire une clientèle plus consciente et engagée, favorise la fidélité des clients et réduit les coûts

opérationnels à long terme (Alami et al., 2018). Cependant, cela nécessite des investissements initiaux, des changements organisationnels et une sensibilisation continue du personnel (Gouin et al., 2019).

En résumé, la durabilité et la responsabilité sociale sont des enjeux essentiels dans l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration. Les pratiques durables et socialement responsables permettent de répondre aux attentes des clients, de préserver l'environnement et de contribuer au bien-être social. L'adoption de ces pratiques nécessite une approche holistique, la collaboration de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et la transparence dans les actions entreprises.

Chapitre 2 - L'intention de postuler à une offre d'emploi

Ce chapitre explorera l'intention de postuler à une offre d'emploi en analysant l'intentionnalité, l'attractivité perçue d'une entreprise et les déterminants de cette intention. Des perspectives variées seront abordées : l'intentionnalité en tant que direction mentale, la théorie du comportement planifié avec ses éléments clés, et l'importance de l'attractivité perçue. Les facteurs influençant l'intention de postuler, dont l'image du métier et le modèle de Brillet et Gavaille, seront également examinés. En somme, ce chapitre décryptera les motivations et choix des individus lorsqu'ils envisagent de postuler à un emploi.

1. L'intention de choix

Dans cette première partie, un examen de l'intention de postuler à une offre d'emploi sera réalisé. Avant tout, il est important de comprendre le concept plus large d'intentionnalité. L'intentionnalité désigne la capacité de l'esprit à se diriger intentionnellement vers des objets, des pensées ou des désirs. Par la suite, la théorie du comportement planifié sera explorée, en proposant trois facteurs clés pour expliquer l'intention : l'attitude envers le comportement, la norme sociale subjective et le sentiment de contrôle comportemental. Enfin, la distinction entre l'intention et le comportement effectif de postulation sera faite en soulignant l'importance de l'intention dans les attitudes en actions concrètes.

1.1 - L'intentionnalité

L'histoire de l'intentionnalité trouve ses racines dans l'Antiquité, avec l'introduction du concept de "noûs poïétikos" par Aristote pour décrire l'intellect actif pensant des objets abstraits (Aristote, cité par Husserl, 1900). Au fil des siècles, l'intentionnalité apparaît, et c'est au Moyen Âge que sa définition émerge (Duméry, 2022). De nombreux philosophes, dont Brentano, Husserl et Sartre, ont contribué à sa théorie (Duméry, 2022). Selon l'auteur, elle découle de l'intention, où l'esprit vise un objet (Duméry, 2022). Deux types d'intentions émergent à cette époque :

l'intention formelle liée à la connaissance, et l'intention volitive liée aux désirs (Duméry, 2022).

Husserl (1913) reprend le phénomène de l'intentionnalité, la définissant comme le pouvoir de la conscience à viser un objet (Husserl, 1913). Scheler (1923) enrichit cette idée en incluant les aspects cognitifs, volontaires et affectifs de la conscience (Scheler, 1923). Selon Searle (1983), elle est la caractéristique fondamentale de la conscience humaine, orientant les états mentaux vers des objets (Searle, 1983). Récemment, Nyock, Nyock et Hikkerova (2013) la décrivent comme l'état psychologique guidant les actions pour atteindre un objectif (Nyock et al., 2013). Les effets des déterminants de l'intention sur le comportement sont exposés par Fischbein et Ajzen (1991). Fayolle et Degeorge (2012) affirment qu'elle reflète la capacité à adopter un comportement, influencée par divers facteurs motivationnels (Fayolle et Degeorge, 2012). Pour Abidat (2014), elle dépend de la représentation personnelle et peut mener à des décisions basées sur divers déterminants (Abidat, 2014). Bird (1988) la décrit comme un état d'esprit dirigé vers un objet spécifique.

Concept de l'intentionnalité par Bird (1988) – Schématisation :

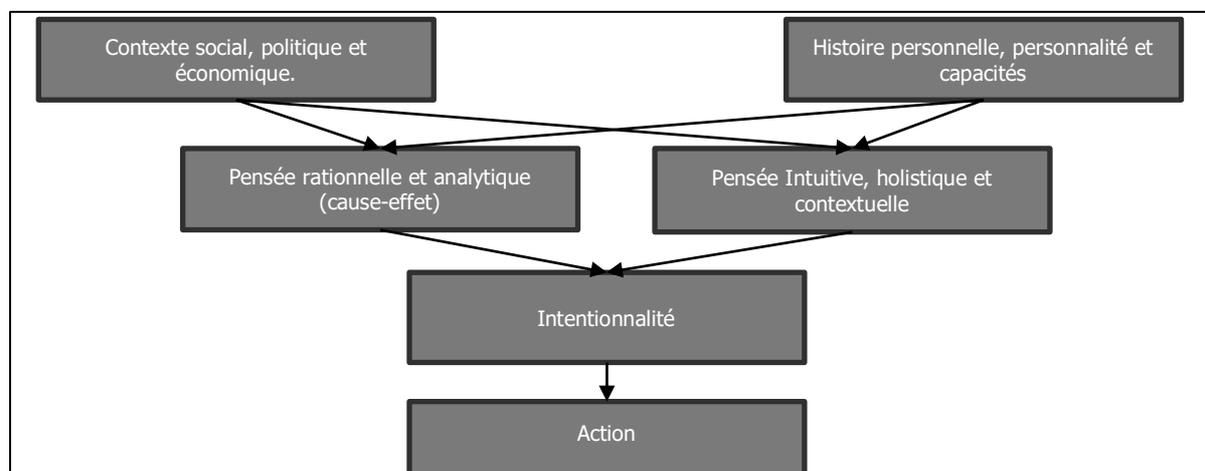


Figure 1 - L'intentionnalité. Source : Bird, 1988.

L'intentionnalité est analysée dans les domaines de la gestion et de la psychologie, où elle se révèle comme un processus façonné par les valeurs, les besoins, les habitudes et les croyances de l'individu (Krueger et Casrud, 1993). D'après Ajzen, elle incarne la motivation et l'effort que l'individu est prêt à investir

dans une action (Ajzen, année). Dans la philosophie contemporaine, diverses approches de l'intentionnalité coexistent. Certains, tels que Dennett, adoptent une approche naturaliste, reliant l'intentionnalité à des processus physiques (Dennett, 1987). D'autres, comme Searle, insistent sur son aspect intentionnel propre à la conscience humaine (Searle, 1983).

L'arrivée de la génération Y dans le monde professionnel a transformé les actions, en partie similaires aux générations antérieures en termes de valeurs (Saba, 2009), mais avec des attitudes et motivations spécifiques (Wong et al., 2008). Kowske, Rasch et Wiley soulignent aussi les particularités de cette génération (Kowske et al., 2010). De plus, les recherches actuelles explorent divers aspects de l'intentionnalité, comme sa relation avec la représentation mentale, son rôle dans le langage et sa manifestation chez les animaux non humains (Changeux, 2019). Les études empiriques avec des méthodes neuroscientifiques enrichissent également cette compréhension. (ibid.).

1.2 - La théorie du comportement planifié :

La Théorie du Comportement Planifié (TCP), développée par Ajzen en 1991, améliore la Théorie de l'Action Raisonnée qu'il avait créée avec Fishbein en 1980 (Ajzen, 1991). Les perceptions individuelles et les facteurs sous-jacents aux comportements sont expliqués par cette théorie (Jaïdi et Point, 2011). Trois facteurs clés la composent (Ajzen, 1985, 1991) : l'attitude envers le comportement, la norme

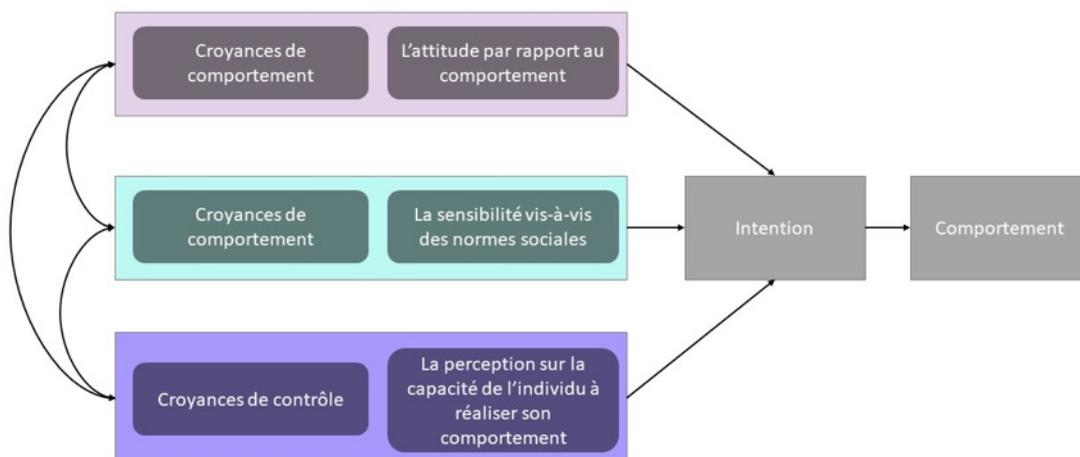


Figure 2 - Théorie du comportement planifié. Source : Ajzen, 1991
sociale subjective et le sentiment de contrôle comportemental.

Dans le contexte de la recherche d'emploi, les croyances envers les entreprises jouent un rôle (Cable et al., 2000). Ajzen (1991) souligne que seules les croyances les plus saillantes influencent l'intention et le comportement. Les croyances de comportement dans la recherche d'emploi comprennent le salaire, l'équilibre travail-vie personnelle et les opportunités de carrière (Jaïdi et Point, 2011). Ajzen (1991) propose une schématisation du comportement planifié.

1.3 - Distinction entre intention et comportement effectif de postulation

La distinction intention-comportement de postulation a fait l'objet d'études en psychologie sociale. Selon Ajzen (1991), l'intention renvoie à l'engagement futur, le comportement effectif de postulation à l'action réelle de candidature (Ajzen, 1991). Des recherches ont exploré cette distinction. Eagly et Chaiken (1993) ont constaté que l'intention de postuler prédit mieux le comportement que les attitudes envers le poste (Eagly et Chaiken, 1993). Hmieleski et Corbett (2006) ont étudié l'intention entrepreneuriale et le comportement de création d'entreprise. L'intention prédit significativement la création d'entreprise (Hmieleski et Corbett, 2006). Le contexte social influence aussi. Sassenberg et Moskowitz (2005) ont montré que dans un contexte valorisant l'engagement, l'intention se traduit plus en action (Sassenberg et Moskowitz, 2005). En résumé, la distinction entre intention et comportement effectif de postulation est une question importante dans la psychologie sociale. L'intention joue un rôle clé dans la transformation des attitudes en comportements concrets, et son influence sur le comportement effectif de postulation peut être modulée par le contexte social.

2. L'attractivité perçue d'une entreprise

Cette section explorera le concept d'attractivité perçue d'une entreprise, crucial en psychologie organisationnelle. L'attractivité perçue engendrera une vision personnelle de l'attrait d'une entreprise comme futur employeur. Plusieurs dimensions appuieront cette attractivité, dont les caractéristiques du travail, la réputation et l'alignement des valeurs. Des recherches mettront en exergue son impact sur les candidatures futures. Elle variera selon les préférences, l'expérience

et les perceptions. Cet item permettra de comprendre l'importance de l'attractivité perçue et l'intérêt de déployer des stratégies adéquates en recrutement.

2.1 - Attractivité perçue (concept)

L'attractivité perçue, concept fondamental en psychologie sociale et marketing, concerne l'évaluation subjective de l'attrait d'objets, de personnes, de lieux ou de situations (Jones et al., 2019). Elle découle d'un processus cognitif et émotionnel où les individus évaluent les aspects esthétiques, fonctionnels, sociaux et symboliques d'un stimulus (Jones et al., 2019). Les préférences personnelles, normes culturelles, expériences passées et attentes individuelles influencent cette évaluation (Dupont et al., 2017). Chaque individu possède sa perspective propre de l'attractivité perçue (Martin et al., 2020). Elle impacte les attitudes, les intentions et les décisions de l'individu (Dubois et al., 2018). Par exemple, l'attractivité perçue d'un produit influence son achat et la satisfaction client (Leclerc et al., 2016). Elle varie selon l'individu, le contexte social et les besoins émis (Rousseau et al., 2018).

2.2 - L'intérêt de l'attractivité perçue dans le recrutement

L'attractivité perçue d'une entreprise est étudiée en psychologie organisationnelle. Selon Ryan et Deci (2000), elle renvoie à la vision personnelle qu'une personne a de l'attrait d'une entreprise comme employeur potentiel. Cable et Judge (1994) identifient trois dimensions clés pour cette attractivité. Le travail, incluant la rémunération, le développement et l'autonomie. La réputation de l'entreprise, avec le prestige, la stabilité et le succès. La correspondance entre valeurs individuelles et de l'entreprise (Cable et Judge, 1994). Berthon, Ewing et Hah (2005) montrent que l'attractivité perçue influence l'intention de postuler, soulignant le rôle de l'attractivité en recrutement. Il convient de noter qu'elle varie selon les préférences, l'expérience et la perception des différentes dimensions de l'entreprise (Cable et Judge, 1994).

Plusieurs études scientifiques soulignent l'importance de la perception d'un métier dans le choix professionnel (Huteau, 1982 ; Guichard et Huteau, 2006). Selon

Wiles et Spiro (2004), la perception du métier a un effet positif sur les candidatures. En effet, les candidats, lors de leur recherche d'emploi, cherchent des informations sur les entreprises susceptibles de les recruter, phase cruciale pour la relation future entre le candidat et le recruteur (De Vos, De Stobbeleir et Meganck, 2009). Ainsi apparaît un "précontrat psychologique" dans la relation candidat-recruteur (Mabey, Clark et Daniels, 1996).

3. Les déterminants de l'intention de postuler

Cette troisième partie abordera les déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi. Les facteurs influençant cette intention seront examinés en détail. L'importance de l'image perçue du métier sera mise en évidence, en se concentrant sur le modèle de Brillet et Gavaille qui identifie cinq éléments majeurs. Les comportements d'attraction et de fidélité envers un métier seront soulignés, ainsi que l'impact initial de l'image du métier sur la satisfaction du candidat. Ensuite, les déterminants de l'intention de postuler seront explorés selon les cinq dimensions pertinentes. Chacune d'elles sera analysée en profondeur pour comprendre leur influence sur la volonté des individus de postuler un poste.

3.1 - L'image perçue du métier dans l'intention de postuler

Comme souligné dans les travaux antérieurs (Gavaille, Poujol et Siadou-Martin, 2017), il est essentiel d'examiner attentivement l'intention de postuler par rapport à l'image perçue du métier. Une proposition de modèle de l'image métier a été avancée par Brillet et Gavaille (2012) :

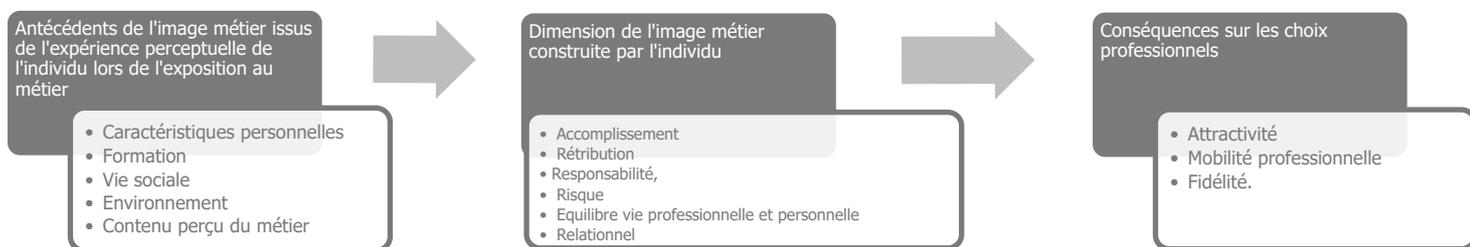


Figure 3 – Schématisation de l'image métier. Source : Brillet et Gavaille, 2012

Les antécédents discutés en première étape sont essentiels pour former l'image métier (Brillet et Gavaille, 2014). Les stimuli perçus par les candidats influencent leur perception du métier (ibid.). Cinq éléments majeurs représentent ces stimuli : les caractéristiques individuelles et personnelles, la formation professionnelle du candidat adaptée au poste, l'environnement social de l'individu, l'environnement lié au métier, et le contenu du métier (Brillet et Gavaille, 2014). De plus, l'impact de l'image métier sur le comportement envers le métier est mis en évidence par Brillet et Gavaille (2014). Deux types de comportements sont identifiés : l'attraction ou la répulsion envers le métier (lors du choix initial ou d'une mutation professionnelle) et la fidélité envers le métier. L'influence de l'image initiale sur la satisfaction du candidat est soulignée par Brillet et Gavaille (2014), en accord avec Churchill (1979), qui a contribué à la création d'une échelle d'image métier en générant des éléments spécifiques pour sa mesure.

3.2 - Les déterminants influençant l'intention de postuler

Selon la littérature, il est constaté que certains facteurs ont une influence sur l'intention de postuler, ainsi cinq dimensions se démarquent (Brillet et Gavaille, 2014). Comme vu précédemment, les cinq facteurs sont les suivants : l'aspect de rétribution, l'aspect de contribution, l'aspect de responsabilité, l'aspect relationnel, ainsi que les valeurs partagées. Il convient donc d'étudier ces cinq dimensions, afin de mieux comprendre comment l'image métier influence l'intention des individus de postuler à une offre d'emploi.

3.2.1 — L'aspect rétribution

Les rétributions, nommées contreparties du travail, s'associent à un aspect economicopolitique (Alves et Leblanc, 2013). Des débats existent à ce sujet (Alves et Leblanc, 2013). Selon Whyte (1955), elles symbolisent les gains liés au travail. Smith (1970) analyse les inégalités en insistant sur la rémunération et les avantages/désavantages du travail. Lawler et Porter (1967) évoquent également les avantages sociaux, les opportunités de carrière et la gratifications (Lawler et Porter, 1967). Marx (1867) et Weber (1959) mettent en exergue trois type de rétributions :

monétaires (salaires, primes, etc.), matérielles (logement, en nature, etc.) et sociales.

D'autre part, Brillet et Gavaille (2017) perçoivent la rétribution comme étant la perception de ce que le métier peut apporter au candidat dans l'exercice de ses fonctions. Ainsi, ils listent les éléments suivants : rémunération, avantages associés, évolution de carrière, promotion interne, épanouissement personnel, intérêt des tâches et activités liées au métier. Beaudry et al. (2013) étudient l'influence de la rétribution, pour eux l'attrait du salaire et avantages est prédominant, ils mettent également en exergue l'importance des avantages sociaux et retraite. Chrétien (2010) nie l'importance des rétributions en particulier pour les ressortissants universitaires (Chrétien, 2010). Une idée soutenue par Boswell et al (2003) qui soutiennent le fait que les jeunes générations soient moins affectées. Twenge et al. montrent que les attentes générationnelles influençant l'attraction et la rétention. Dans le même sens, il apparaît que les générations Y et Z privilégient le développement et l'impact social (Twenge et al., 2010; Meister et Willyerd, 2010). Pour la génération Z, la reconnaissance et les opportunités d'apprentissage sont également essentielles (PwC, 2019). Les organisations doivent tenir compte de ces attentes pour adapter leurs stratégies de rétribution et attirer efficacement ces générations sur le marché du travail (Twenge et al., 2010; Meister et Willyerd, 2010).

3.2.2 – L'aspect contribution

La contribution d'une offre d'emploi englobe plusieurs aspects qui influencent la perception de l'individu vis-à-vis du poste comme l'indiquent Brillet et Gavaille (2017) qui mettent en exergue les conditions de travail, la pénibilité, l'impact personnel, la sécurité, les risques et les stress. Donnadiou (1991) souligne que la contribution est également liée à l'échange entre l'employeur et l'employé, impliquant la force physique, l'habilité, le temps de présence, les talents, les savoir-faire, les savoirs-être, les résultats obtenus, et d'autres éléments permettant ainsi de satisfaire les besoins psychologiques de l'employé. Brillet et Gavaille (2014) notent que la perception de la contribution par le candidat inclut les concessions

perçues sur sa vie privée, ses conditions de travail et sa hiérarchie associée au poste. De plus, Beaudry et al. (2013) mettent en exergue la contribution via l'équilibre travail-famille, la sécurité de l'emploi, la diversité des tâches, les horaires flexibles, les programmes de gestion des compétences, les politiques familiales, ainsi que la disponibilité d'installations sportives et récréatives. La reconnaissance professionnelle est essentielle pour la satisfaction et l'engagement des collaborateurs (Kolb, 2019). D'autre part, les opportunités de développement et d'avancement attirent candidats en quête d'apprentissage et de progression (Briscoe et Hall, 2006). Certains individus sont également motivés par la possibilité de contribuer à un objectif et de faire une différence dans la société (Grant, 2012).

3.2.3 – L'aspect responsabilité

La responsabilité dans le contexte professionnel implique l'obligation pour un individu de répondre de ses actes et de supporter les conséquences découlant de son rôle et de ses responsabilités (CNRL, 2022). Selon Monerhl (1939), la prise de décisions organisationnelles engage l'individu, le rendant redevable de ses actions et de ses résultats envers ceux qui lui ont confié cette responsabilité. Les responsabilités d'emploi, liées aux décisions, à l'impact sur les collègues et à l'influence sur l'entreprise, affectent son attrait (Brillet et Gavaille, 2014). Les responsabilités influent sur la satisfaction, le développement des compétences et les opportunités professionnelles (Judge et al., 2017; Parker et al., 2017), elles varient selon le poste (fonction, hiérarchie, etc.) (Parker et al., 2017). Elles jouent un rôle clé dans l'attrait d'une offre d'emploi et peuvent influencer l'engagement et le développement des individus (Judge et al., 2017). Beaudry et al. (2013) mettent également en exergue l'attraction pour des rôles nécessitant des compétences, du leadership, et de la gestion d'équipe. Des études antérieures ont également révélé que les candidats, en particulier les jeunes, sont motivés par les défis et les responsabilités qui leur permettent d'atteindre des objectifs (Chrétien et al., 2010 ; Lievens et al., 2005 ; Boswell et al., 2003 ; Turban, 2001 ; Turban et al., 1998). Il apparaît un lien fort entre responsabilités, autonomisation, et satisfaction au travail (Rappaport, 1984 ; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). En effet, les

responsabilités professionnelles semblent étroitement liées à l'autonomisation des individus dans leur travail (Rappaport, 1984). Cela implique la délégation de responsabilités, de décision et d'autorité aux employés, les rendant plus engagés (Spreitzer, 1995). Les personnes avec plus de responsabilités ont davantage de contrôle, renforçant leur sentiment d'autonomie et de compétence (Deci et Ryan, 1985). L'autonomisation stimule la motivation intrinsèque via l'apprentissage et la participation aux décisions (Thomas et Velthouse, 1990). Ainsi, les responsabilités professionnelles sont clés pour l'autonomisation, affectant satisfaction et performance (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990).

3.2.4 — L'aspect relationnel

Brillet et Gavaille (2017) estiment que l'aspect relationnel englobe les interactions liées aux métiers, comme les relations avec collègues, clients et fournisseurs. D'autre part, Lipparini et Fratocchi (1999) soulignent l'usage étendu du relationnel en entreprise, surtout dans les firmes. Dyer et Singh (1998) insistent sur la combinaison des compétences individuelles pour une synergie et de meilleurs résultats collectifs. Beaudry et al. (2013) expliquent quant à eux, que la synergie favorise un climat de travail positif, déterminant pour l'attractivité (Beaudry et al., 2013). Le climat de travail est déterminant pour attirer les générations X et Y, pour qui il est le second facteur d'attraction (Beaudry et al., 2013).

En effet, il apparaît que l'aspect relationnel joue un rôle essentiel dans la satisfaction et l'engagement des employés. Selon Hackman et Oldham (1980), les relations positives entre collègues et la qualité des interactions sociales contribuent à améliorer la motivation et le bien-être des individus au travail. Bowling et al. (2015), démontrent au travers d'une étude, que le soutien et la collaboration entre collègues augmentent la satisfaction et la performance. Le relationnel impacte aussi la fidélité des clients. Des études confirment que des relations de confiance favorisent la rétention et la fidélité des talents (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, l'aspect relationnel est un élément clé à considérer dans la gestion des ressources humaines et dans la construction d'un environnement de travail favorable.

3.2.5 -Les valeurs partagées :

Les valeurs partagées revêtent une importance cruciale, incarnant ce qui est commun entre individus et entreprise (Beaudry et al., 2013). Ces valeurs, évoquées dans la littérature, se concentrent principalement sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (Lin et al., 2012 ; Dahlsrud, 2008 ; Zerbini, 2017 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995 ; Smith et al., 2004 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997), ainsi que sur la dignité et la qualité des produits de l'entreprise (Beaudry et al., 2013). La responsabilité sociétale et environnementale, ou RSE, s'appuie sur des valeurs solides souvent partagées par les candidats, en particulier les universitaires (Beaudry et al., 2013). Les valeurs promues par la RSE concernent l'impact de l'entreprise sur les employés et l'environnement (Lin et al., 2012). La RSE contribue au bien-être au travail et à la qualité de vie (Dahlsrud, 2008 ; Zerbini, 2017), et influe sur l'intention des candidats à postuler, en particulier chez les étudiants et les universitaires (Smith et al., 2004 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997). Elle englobe toute la communauté, incluant clients, employés, actionnaires, fournisseurs et partenaires (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995).

De même, le respect de normes éthiques est vital pour attirer les candidats (Beaudry et al., 2013). La littérature insiste aussi sur l'importance d'une entreprise honorable et la représentation de produits de qualité, valorisés par les jeunes générations, en particulier les universitaires (Beaudry et al., 2013 ; Smith et al., 2004 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997). Il est donc impératif d'instaurer et de communiquer des éléments favorisant des valeurs partagées (Beaudry et al., 2013). Les organisations avec un engagement des employés ont moins de difficultés à recruter, contribuant à une image positive (Turban et Greening, 1997).

Les valeurs partagées ont un rôle majeur dans l'alignement et l'engagement envers l'entreprise (Kristof-Brown et al., 2005). Elles encouragent l'appartenance, renforçant la motivation (Caldwell et al., 2012). Les valeurs éthiques sont essentielles, permettant d'attirer des candidats intègres (Caldwell et al., 2012). Les valeurs partagées influent sur la décision collective et la collaboration (Chatman et

al., 1998). Elles sont clés pour attirer et retenir les talents en quête d'un environnement aligné (Kristof-Brown et al., 2005). En bref, les valeurs partagées renforcent l'engagement, l'éthique, la collaboration et l'attractivité des talents dans l'entreprise.

Chapitre 3 - La marque employeur dans l'intention de postuler

La marque employeur joue un rôle essentiel dans l'intention de postuler des candidats. Selon des auteurs renommés tels que Schein, Barox et Ambler, Moingeon et Admondson, la culture d'entreprise est un aspect fondamental de la marque employeur (Schein, 2004; Barox et Ambler, 2010; Moingeon et Admondson, 2011). Comprendre et évaluer la culture d'une organisation est donc primordial, car elle façonne l'identité, les valeurs et les pratiques internes qui se reflètent dans la perception externe de la marque employeur.

Parallèlement, la marque employeur se réfère à l'image, à la réputation et à la perception qu'une organisation projette en tant qu'employeur, influençant ainsi la motivation, l'engagement et la fidélité des employés. Selon des auteurs tels que Backhaus et Tikoo (2004), la marque employeur est un levier stratégique pour attirer et retenir les meilleurs talents. Dans le secteur de l'hôtellerie restauration, caractérisée par une forte concurrence et une demande croissante (Lherm et al., 2019), la marque employeur devient d'autant plus importante pour se démarquer sur le marché du travail.

De plus, la mise en avant de la marque employeur constitue un déterminant important de l'intention de postuler des candidats. Selon les travaux de Backhaus et Tikoo (2004), une marque employeur bien positionnée et favorable peut influencer positivement la perception des candidats quant aux opportunités de développement, à la culture organisationnelle, à la rémunération et aux avantages offerts par l'entreprise. La communication de la marque employeur à travers différents canaux tels que les sites web de recrutement, les réseaux sociaux professionnels et les témoignages d'employés joue un rôle clé dans la création d'une image positive et attrayante pour les candidats (Lievens et al., 2007; Rynes et Cable, 2003).

Ce chapitre permettra ainsi d'explorer l'attractivité d'une offre d'emploi en incluant le prisme de la marque employeur et de la culture d'entreprise, citant Schein (2004), Barox et Ambler (2010), Moingeon et Admondson (2011), Backhaus et Tikoo

(2004), Lievens et al. (2007), Rynes et Cable (2003), entre autres. L'importance de ces aspects pour l'intention de postuler, notamment dans l'hôtellerie-restauration, sera mise en exergue. Une conclusion soulignera le rôle central de la marque employeur lorsqu'elle est intégrée aux déterminants de l'intention de postuler.

1. La culture d'entreprise

Dans la littérature, il apparaît que la culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans l'analyse de la marque employeur (Schein, 2010 ; Barox et Ambler, 1996 ; Moingeon et Admondson, 1996). Les diverses approches définissant la culture d'entreprise visent à préciser ce concept. Selon Edgar Schein (2010), elle se constitue des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées par les individus dans une organisation, influençant comportements, interactions et décisions. Charles Handy (1985) la considère comme un ensemble de croyances et valeurs partagées dans une organisation, impactant les comportements des membres. Cameron et Quinn (2011) la décrivent comme les normes, valeurs et croyances partagées orientant conduites. Hofstede (1991), en mettant l'accent sur les dimensions culturelles, la décrit comme programmation collective distinguant membres d'une organisation, englobant valeurs, symboles, rites et mythes. Ces définitions soulignent l'importance des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées, influençant comportements et interactions, jouant rôle crucial dans la dynamique organisationnelle (Schein, 2010; Handy, 1985; Cameron et Quinn, 2011; Hofstede, 1991).

La mise en œuvre d'une culture d'entreprise implique une approche stratégique et holistique qui nécessite une compréhension approfondie des valeurs et des principes fondamentaux de l'organisation (Schein, 1990 ; Kotter et Heskett, 1992 ; Trice et Beyer, 1993 ; Denison, 1990). L'engagement de la direction et une communication transparente de la vision et des valeurs sont nécessaires pour réussir la création d'une culture d'entreprise (Schein, 1990). Les dirigeants doivent montrer l'exemple et établir une structure organisationnelle propice à la culture d'entreprise (Kotter et Heskett, 1992). Les pratiques de ressources humaines cohérentes,

incluant la sélection, la formation et la récompense des employés en fonction des valeurs de l'entreprise, soutiennent cette culture (Kotter et Heskett, 1992). Les rituels, symboles et mythes renforcent l'identité organisationnelle (Trice et Beyer, 1993). Une approche basée sur la mesure continue et la rétroaction, pour ajuster la culture aux objectifs stratégiques, est suggérée (Denison, 1990). En somme, la mise en place d'une culture d'entreprise efficace requiert l'engagement de la direction, une communication transparente des valeurs et de la vision, la participation active des employés, des rituels et symboles, ainsi qu'une mesure et adaptation constantes. Chaque organisation devrait adapter son approche en fonction de sa réalité et de ses objectifs (Denison, 1990).

Instaurer une culture d'entreprise exige une approche méthodique avec diverses étapes (Kotter et Heskett, 1992 ; Schein, 1990). Les phases clés pour établir une culture d'entreprise, telles que décrites par Kotter et Heskett (1992) et Schein (1990), sont : impliquer les employés, aligner les pratiques organisationnelles, créer des symboles et des rituels, mesurer et ajuster.

2. La marque employeur

La marque employeur, largement étudiée dans la littérature scientifique, concerne l'image, la réputation et la perception d'une organisation en tant qu'employeur, englobant valeurs, culture, pratiques RH et expérience des employés, influençant motivation, engagement et fidélité. Il apparaît donc nécessaire d'en comprendre les divers aspects et la façon dont la mettre en place.

2.1 - Définition

Dans la littérature scientifique, plusieurs auteurs définissent ce concept et s'accordent à dire que la marque employeur se réfère à l'image, à la réputation et à la perception qu'une organisation projette en tant qu'employeur auprès des candidats potentiels, des employés actuels et d'autres parties prenantes. Elle englobe les valeurs, la culture, les pratiques RH et l'expérience globale offerte aux employés, influençant ainsi leur motivation, leur engagement et leur fidélité envers

l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Cable et Turban, 2001). Cette définition met en évidence l'importance de la perception de l'organisation en tant qu'employeur, des éléments tels que la culture d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'expérience des employés. La marque employeur est un outil stratégique qui permet à une organisation de se différencier et d'attirer et de retenir les talents nécessaires à sa réussite (Cazottes, 2019).

2.2 - Origine

Dans la littérature, l'évolution du concept de marque employeur depuis les années 1990 répond aux enjeux croissants de « chasses aux talents » et de concurrence sur le marché du travail, les entreprises doivent ainsi, se positionner comme des employeurs attrayants et distinctifs pour attirer et fidéliser les meilleurs talents (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Berthon et al., 2005; Cable et Turban, 2001). Le concept de marque employeur se renforce en 2001 avec les études de Cable et Turban. Ils mettent en exergue le rôle des connaissances des candidats sur les employeurs pendant le recrutement, divers facteurs tels que la réputation de l'entreprise, la satisfaction des employés et la perception de la qualité du travail influencent cette marque employeur. Backhaus et Tikoo, en 2004, soulignent l'importance de la réputation et de la perception des candidats et des employés envers l'entreprise. Ils insistent sur la nécessité pour les organisations de développer une stratégie de marque employeur cohérente et de communiquer efficacement sur ces dernières (Backhaus et Tikoo, 2004). En 2005, Berthon et al. se penchent sur l'attractivité de l'employeur et la création d'une image positive pour attirer les meilleurs talents. Ils mettent en avant la cohérence entre la marque employeur et la marque commerciale pour une expérience attractive (Berthon et al., 2005).

En France, Marie-Claude Cazottes (2019) rapporte que le concept de marque employeur est arrivé en 1998 et a connu trois phases. De 1880 à 1980, la communication de recrutement visait l'armée et les usines, sans promouvoir l'entreprise (Cazottes, 2019). À partir des années 1980, la communication

« corporate » a émergé, intégrant des éléments visuels (Cazottes, 2019). Dans les années 1990, en raison de la concurrence pour les talents, la marque employeur est apparue, complétant les annonces par des campagnes valorisant la valeur ajoutée des entreprises pour attirer et fidéliser (Cazottes, 2019). Des entreprises novatrices ont utilisé la marque employeur pour le recrutement, comme Cegetel, lauréate du "grand prix stratégies de la communication pour l'emploi" (Michaels et al., 2011). La marque employeur a émergé des années 1990, répondant à la concurrence pour les talents avec des promotions via des annonces de recrutement. Depuis les années 2000, le numérique a accru l'importance de la marque employeur avec les réseaux sociaux et les sites carrières. Pouvant cependant entraîner une perte de contrôle de la marque employeur, avec une circulation rapide de l'informations, générant des impacts positifs et négatifs (Cazottes, 2019).

2.3 - La mise en œuvre

La mise en place d'une marque employeur performante implique une approche stratégique et une compréhension approfondie des besoins des candidats et des employés potentiels (Cable et Turban, 2001 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Berthon et al., 2005 ; Cazottes, 2019).

2.3.1 - L'analyse de l'image de l'employeur

il apparaît crucial d'analyser l'image de l'employeur afin de comprendre comment l'entreprise est perçue par les candidats (Backhaus et Tikoo, 2004). Les auteurs expliquent que cette étape permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'image de l'employeur. Cette analyse peut être effectuée en utilisant des sondages, des entretiens et des évaluations en ligne pour identifier les points forts et les faiblesses (Backhaus et Tikoo, 2004).

2.3.2 - La définition de la proposition de valeur de l'employeur

Une proposition de valeur attractive doit être définie en mettant en évidence les avantages, les opportunités de carrière et la culture d'entreprise (Berthon et al., 2005). Cela implique d'identifier les avantages, les opportunités de carrière, la

culture d'entreprise et d'autres aspects qui distinguent votre entreprise des autres employeurs. Pour cela, il est nécessaire d'identifier les avantages et opportunités de carrière offerts aux employés potentiels (Berthon et al., 2005) et également de mettre en évidence la culture d'entreprise et les valeurs qui différencient l'entreprise des autres employeurs (Berthon et al., 2005).

2.3.3 - La cohérence avec la marque commerciale

Cette proposition doit être cohérente avec la marque commerciale et les actions de l'entreprise afin de renforcer l'engagement des employés et d'attirer des candidats partageant les mêmes valeurs (Berthon et al., 2005). Afin de créer cette cohérence, il est important de maintenir une cohérence entre la communication de l'entreprise destinée aux clients et celle destinée aux candidats et employés ainsi que d'aligner les valeurs et l'identité de la marque commerciale avec la marque employeur pour créer une expérience cohérente (Berthon et al., 2005).

2.3.4 - La communication et engagement

Une communication ciblée à travers divers canaux tels que les médias sociaux et les événements de recrutement est essentielle pour promouvoir la marque employeur (Cable et Turban, 2001). Cela peut inclure l'utilisation des médias sociaux, des sites carrières, des événements de recrutement, des témoignages d'employés et d'autres outils de communication pour promouvoir la marque employeur (Ibid.). Les auteurs expliquent qu'organiser des événements de recrutement et des rencontres avec les candidats potentiels pour leur permettre de mieux connaître l'entreprise est également bénéfique.

2.3.5 - La gestion de l'expérience employé

Assurer une expérience employé positive nécessite la mise en place de pratiques RH alignées avec les valeurs de la marque employeur (Backhaus et Tikoo, 2004). Cela comprend des politiques de recrutement équitables, un environnement de travail favorable, des possibilités de développement professionnel, une communication interne transparente, et la reconnaissance des employés.

2.3.6 - Mesure et ajustement

Pour évaluer l'efficacité de la marque employeur, il est important de mettre en place des mesures et des indicateurs clés de performance (Cable et Turban, 2001). Cela peut inclure le suivi des candidatures, le taux de rétention des employés, les enquêtes de satisfaction des employés, les avis en ligne, et d'autres mesures qui permettent de quantifier l'impact de la marque employeur.

Toutefois, ces recommandations sont non exhaustives et doivent être adaptées à chaque organisation (Cable et Turban, 2001 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Berthon et al., 2005 ; Cazottes, 2019).

2.4 - Mesurer la marque en marque employeur

Une fois déployée la marque employeur, divers outils permettent d'appréhender, comprendre et améliorer les actions mises en place. Pour cela, la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act), recommandée par Cazottes (2019), assure une amélioration continue du développement de la marque employeur. Cette méthode prévient la régression dans le processus de gestion de la qualité. L'évaluation du plan de communication peut utiliser la méthode SMART (Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-bound), suggérée par Cazottes (2019), pour fixer des objectifs précis et favoriser la progression. Mesurer l'impact de la marque employeur nécessite des indicateurs de suivi, ou KPI (Key Performance Indicators), adaptés au type d'activité (Cazottes, 2019). Ces indicateurs, dont les types sont détaillés par l'auteure, permettent la création d'un tableau de bord pour évaluer l'impact de la marque employeur sur l'entreprise et calculer ses bénéfices directs et indirects (Cazottes, 2019). Les bénéfices incluent la qualité des salariés attirés, la fidélisation, le bien-être au travail et l'engagement des salariés, favorisant la productivité. Les bénéfices indirects liés à la réputation et à l'image RSE sont difficiles à quantifier (Cazottes, 2019). En complément, des études de notoriété, enquêtes de satisfaction des

employés, indicateurs de rétention, analyse des médias sociaux et benchmarking peuvent évaluer et améliorer la marque employeur (Backhaus et Tikoo, 2004).

3. La marque employeur dans les métiers de l'hôtellerie restauration

Le secteur de l'hôtellerie restauration est caractérisé par une forte concurrence et une demande croissante de la part des clients (Lherm et al., 2019). Dans ce contexte, il est essentiel pour les entreprises du secteur d'attirer et de retenir les meilleurs talents afin d'offrir des services de qualité et de maintenir une compétitivité. La marque employeur émerge comme un levier stratégique permettant aux organisations de se démarquer sur le marché du travail et d'attirer les profils les plus qualifiés (Backhaus et Tikoo, 2004).

L'industrie de l'hôtellerie restauration est composée de nombreux métiers spécialisés qui nécessitent des compétences spécifiques. Attirer des talents qualifiés est donc crucial pour garantir la qualité des services offerts aux clients (Chen et Huang, 2017). Selon Kotler et al. (2001), une marque employeur solide permet de se démarquer comme employeur de choix, attirant des candidats talentueux (Lherm et al., 2019). En effet, la perception des candidats est influencée par la réputation, la culture, le développement professionnel et la qualité de vie au travail (Lherm et al., 2019). La recherche réalisée par Lherm et al. (2019), appliquée à la population française, mettent en exergue le fait qu'une communication ciblée via le recrutement et les médias sociaux est primordiale. Chen et Huang (2017) confirment l'importance mondiale de la marque employeur dans l'industrie hôtelière de Taiwan, où une réputation positive attire les talents. Backhaus et Tikoo (2004) et Chaudhary et al. (2020) soulignent également l'importance de la réputation pour attirer les talents et se démarquer, en se basant sur témoignages et les évaluations en ligne.

3.1.1 - Le renforcement de l'image de marque

Une marque employeur solide peut également contribuer au renforcement de l'image de marque globale d'une entreprise dans le secteur de l'hôtellerie restauration (Backhaus et Tikoo, 2004). Lorsque les employés sont fiers de travailler

pour une entreprise, ils deviennent des ambassadeurs de la marque et participent à sa promotion auprès de leurs proches, de leurs collègues et des clients.

Le renforcement de l'image de marque est un objectif essentiel pour les entreprises de l'hôtellerie restauration, car cela leur permet de se démarquer de la concurrence et d'attirer une clientèle fidèle. La marque employeur joue un rôle central dans ce processus en influençant la perception de l'entreprise par les clients et en renforçant son image de marque (Le Nagard-Assayag et Pillet, 2016). Plusieurs études menées en France ont exploré cette relation et ont mis en évidence l'impact positif de la marque employeur sur le renforcement de l'image de marque des entreprises du secteur.

Une étude menée par Backhaus et Tikoo (2004) a montré que les employés satisfaits et engagés dans leur entreprise ont tendance à recommander cette dernière à d'autres personnes, contribuant ainsi à une image de marque positive et à une meilleure visibilité sur le marché. Cette recommandation peut également se refléter sur les plateformes en ligne et les réseaux sociaux, où les avis positifs des employés peuvent influencer la perception des clients potentiels. Rieunier et al. (2018) avance également l'effet de la marque employeur sur l'image de marque perçue par les clients dans le secteur de l'hôtellerie en France. Les résultats ont montré que les hôtels qui bénéficient d'une marque employeur forte, caractérisée par une réputation positive en tant qu'employeur et des valeurs alignées avec celles des clients, ont une image de marque plus favorable aux yeux des clients. Les chercheurs ont souligné l'importance de la congruence entre la marque employeur et la perception de l'entreprise par les clients, qui contribue à renforcer la confiance et la satisfaction des clients. D'autre part, Dubois et al. (2019) ont travaillé sur l'impact de la marque employeur sur l'image de marque des restaurants en France. Les résultats ont montré que les restaurants qui ont développé une marque employeur forte, basée sur des pratiques de gestion des ressources humaines attractives et une culture d'entreprise distincte, ont une image de marque perçue plus positive par les clients. Les chercheurs ont souligné l'importance de la cohérence entre la promesse de la marque employeur et l'expérience vécue par les

clients, mettant en évidence que l'image de marque des restaurants est influencée par la perception de la qualité du service et de l'expérience offerte par les employés.

De plus, il apparaît qu'une marque employeur solide renforce l'image de marque globale d'une entreprise dans l'hôtellerie restauration (Backhaus et Tikoo, 2004). Les employés fiers deviennent des ambassadeurs, promouvant l'entreprise auprès d'autres et des clients. Cet objectif est essentiel pour se démarquer, attirer une clientèle fidèle et influencer la perception des clients (Le Nagard-Assayag et Pillet, 2016). Des études en France confirment cet impact positif, montrant que les employés satisfaits recommandent leur entreprise, influençant l'image en ligne (Backhaus et Tikoo, 2004). Des chercheurs français indiquent aussi que des hôtels avec une marque employeur forte, alignée aux valeurs des clients, ont une image plus favorable (Rieunier et al., 2018). De même, les restaurants avec une marque employeur cohérente ont une meilleure image perçue (Dubois et al., 2019). La congruence entre la marque employeur et la perception client renforce la confiance et la satisfaction (Rieunier et al., 2018; Dubois et al., 2019).

4. La mise en avant de la marque employeur dans les déterminants influençant l'intention de postuler

La mise en avant de la marque employeur est un élément clé dans les déterminants influençant l'intention de postuler chez les candidats. La marque employeur représente la perception qu'ont les individus de l'entreprise en tant qu'employeur et de son attractivité sur le marché du travail (Backhaus et Tikoo, 2004). Une marque employeur forte et positive peut attirer davantage de candidats qualifiés et motivés (ibid.). Comme vu précédemment, la littérature met en exergue le fait que la réputation de l'entreprise, sa notoriété et son image sont des facteurs importants dans l'intention des candidats à postuler (Backhaus et Tikoo, 2004; Cable et Turban, 2001). Une marque employeur bien établie et favorable peut influencer positivement la perception des candidats quant aux opportunités de développement, à la culture organisationnelle, à la rémunération et aux avantages offerts par l'entreprise (Cable et Turban, 2001; Highhouse et al., 1999).

La communication de la marque employeur à travers divers canaux tels que les sites web de recrutement, les réseaux sociaux professionnels et les témoignages d'employés peut jouer un rôle clé dans la création d'une image positive et attrayante pour les candidats (Lievens et al., 2007; Rynes et Cable, 2003). Les candidats sont plus enclins à postuler et à s'engager auprès d'une entreprise dont la marque employeur est bien positionnée et alignée avec leurs attentes et valeurs (Lievens et al., 2007; Rynes et Cable, 2003).

En résumé, la mise en avant de la marque employeur est un déterminant important de l'intention de postuler des candidats. Une marque employeur forte et positive peut attirer des candidats qualifiés, favoriser l'engagement et influencer leur perception de l'entreprise en tant qu'employeur. Il apparaît donc nécessaire de mettre en exergue les axes de mise en avant de la marque employeur dans les déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi.

4.1.1 - L'aspect rétribution

Selon Ambler et Barrow (1996), il est essentiel de communiquer de manière transparente sur les politiques de rémunération et les avantages offerts par l'entreprise. Par exemple, mettre en place des plateformes en ligne où les candidats peuvent obtenir des informations détaillées sur les salaires et les avantages sociaux. D'autre part, Cable et Judge (1996) soulignent également l'importance de mettre en avant les possibilités d'évolution de carrière et les programmes de développement professionnel. Par exemple, partager des témoignages d'employés qui ont progressé au sein de l'entreprise grâce à des formations et des promotions internes. Enfin, Heneman et al. (2000) mettent en valeur les récompenses et les reconnaissances internes. Par exemple, partager des « success stories » d'employés qui ont été récompensés pour leurs performances exceptionnelles ou qui ont bénéficié de bonus et d'avantages supplémentaires (ibid.).

4.1.2 - L'aspect contribution :

Finkelstein et al. (2009) suggèrent de mettre en évidence les projets stimulants et innovants auxquels les employés peuvent contribuer. Par exemple, partager des exemples concrets de projets réussis dans lesquels les employés ont joué un rôle clé. Il apparaît également nécessaire de mettre en exergue l'importance du travail réalisé et l'impact positif qu'il peut avoir sur l'entreprise et la société (Ryan et al., 2000). Par exemple, partager des études de cas mettant en lumière les réalisations significatives obtenues grâce à la contribution des employés. D'autre part, Wrzesniewski et Dutton (2001) recommandent de mettre en avant les possibilités d'autonomie, de créativité et de responsabilité dans les tâches assignées. Par exemple, partager des témoignages d'employés qui ont eu la liberté de prendre des initiatives et de mettre en œuvre leurs idées.

4.1.3 — L'aspect responsabilité

Spreitzer (1995) souligne l'importance de mettre en avant les responsabilités professionnelles confiées aux employés. Par exemple, présenter des postes clés au sein de l'entreprise où les employés ont la responsabilité de prendre des décisions stratégiques. Conger et Kanungo (1988) mettent en évidence l'importance de la confiance accordée aux employés pour mener à bien leurs missions. Par exemple, partager des exemples de projets où les employés ont pris des initiatives et ont été soutenus par l'entreprise dans leur prise de décision. Ashford et al. (1989) soulignent l'importance de mettre en avant les résultats obtenus et les réussites individuelles ou collectives attribuées à la responsabilité des employés. Par exemple, partager des chiffres et des données concrètes sur les réalisations de l'entreprise grâce à l'engagement de ses employés.

4.1.4 — L'aspect relationnel :

Chatman et Cha (2003) recommandent de valoriser la culture d'entreprise, l'esprit d'équipe et la collaboration entre les membres de l'organisation. Par exemple, publier des témoignages d'employés sur l'importance des relations positives et de l'entraide au sein de l'entreprise. Cable et Turban (2001) soulignent l'importance des interactions positives avec les clients, les fournisseurs et les

partenaires commerciaux. Comme partager des témoignages de clients satisfaits. Cropanzano et al. (2017) mettent en évidence l'impact positif des relations de travail sur l'engagement et la satisfaction des employés. Par exemple, présenter des initiatives internes qui favorisent les relations interpersonnelles et les échanges collaboratifs au sein de l'entreprise.

4.1.5 - L'aspect des valeurs partagées :

Rupp et al. (2013) soulignent l'importance de communiquer les valeurs fondamentales de l'entreprise, notamment en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Par exemple, partager des initiatives concrètes de l'entreprise en lien avec ces valeurs, telles que des programmes de recyclage ou des actions de soutien à des causes sociales. Turker (2009) met en avant l'importance de l'éthique et de l'intégrité dans les activités de l'entreprise. Par exemple, mettre en avant des codes de conduite éthique et des certifications en matière de responsabilité sociale que l'entreprise a obtenues. Treviño et al. (1999) soulignent l'impact positif de la responsabilité sociale de l'entreprise sur son image et sa réputation. Par exemple, partager des études de cas où l'engagement de l'entreprise envers la responsabilité sociale a eu un effet positif sur sa perception par les parties prenantes.

Conclusion Partie 1

En conclusion, la revue de littérature a permis de mettre en exergue les sujets inhérents à la thématique et d'en améliorer la compréhension. Tout d'abord, le premier chapitre, met en avant le fait que les métiers de l'hôtellerie et de la restauration sont des activités professionnelles exigeantes, requérant des qualifications spécifiques et ayant des implications sociales, intellectuelles et politiques. Malgré une croissance significative de l'emploi dans ce secteur, des défis subsistent, notamment en matière de recrutement, de rétention du personnel et de réponses aux besoins du marché. Pour surmonter ces obstacles, il est impératif d'améliorer les conditions de travail, d'investir dans la formation et dans le développement des compétences. Les avancées technologiques, la durabilité et la responsabilité sociale sont également des aspects cruciaux à prendre en compte, offrant de nouvelles opportunités mais, exigeant des adaptations organisationnelles. En somme, pour assurer un développement durable et des perspectives d'emploi satisfaisantes des HRC, une approche globale, intégrant les dimensions professionnelles, sociales, technologiques et environnementales, s'avère essentielle.

Dans le deuxième chapitre, il apparaît que l'intention de postuler un emploi est un processus complexe influencé par des facteurs tels que l'attractivité perçue de l'entreprise et l'intention de choix elle-même influencée par cinq déterminants que sont : les rétributions, les contributions, les responsabilités, le relationnel et les valeurs partagées. Comprendre ces éléments aide les organisations à concevoir des offres d'emploi et des stratégies de recrutement adaptées.

Enfin, le chapitre 3 a mis en exergue l'importance de la culture d'entreprise, de la marque employeur, de la spécificité des métiers des HRC et de la mise en avant de la marque employeur dans les déterminants influençant l'intention de postuler. La culture d'entreprise qui en découle est également un facteur essentiel de la marque employeur. La marque employeur joue un rôle clé dans l'attraction des talents et se réfère à l'image et à la réputation de l'employeur. Une marque employeur forte permet de se différencier et d'attirer les candidats qualifiés.

Partie 2 - Terrain d'études et méthodologie

Introduction

La deuxième partie de ce mémoire de recherche va se focaliser sur le terrain d'études et la méthodologie utilisée. Le premier chapitre introduira le sujet d'étude qui explore les déterminants d'une offre d'emploi dans l'hôtellerie-restauration, en relation avec une marque employeur solide. Cette recherche a pour but de combler le manque de connaissances présent dans la littérature scientifique en évaluant l'impact des déterminants sur l'intention de postuler à une offre d'emploi.

Le second chapitre aura pour but de détailler la méthodologie des études menées, qui comprend deux phases incluant chacune une étude qualitative et une étude quantitative. La première phase examinera les déterminants de l'intention de postuler dans l'hôtellerie-restauration en utilisant une approche mixte. Dans un premier temps, avec une étude quantitative permettant de déterminer l'influence des déterminants de postuler puis dans un second temps avec une étude qualitative accès ayant le même objectif en ajoutant le prisme de la marque employeur. La deuxième phase se concentre sur la création d'une offre d'emploi modèle pour le groupe HIS, afin d'appliquer au mieux les facteurs qui influencent l'intention des candidats à postuler.

La dernière partie analysera les résultats des quatre études menées. Les cinq dimensions de l'intention de postuler seront examinées en détail, puis une analyse thématique globale pour répondre à la problématique de recherche sera réalisée. Enfin, les résultats spécifiques liés à la création d'une offre d'emploi adaptée au groupe HIS, basés sur des séances de brainstorming et des retours de collaborateurs seront exposés.

Chapitre 1 - Sujet d'étude

La littérature, précédemment étudiée, a fait apparaître 5 composantes d'une offre d'emploi, cependant aucun texte n'étudie l'importance de ces déterminants ni l'impact de la mise en place de la marque employeur sur ces derniers. Ainsi, afin de mieux comprendre les effets de ces 5 déterminants lorsqu'ils sont associés à une marque employeur, une problématique va être définie puis ils vont tour à tour être traités individuellement au sein de sous-hypothèses sous-jacentes à une hypothèse principale.

1. Problématique

Comme il a été vu précédemment lors de la revue de la littérature, les défis de recrutement au sein des entreprises de l'hôtellerie-restauration s'amplifient, freinant l'attraction des demandeurs d'emploi, une crise accentuée par la pandémie de Covid-19⁶. Cette pénurie de main-d'œuvre est persistante et réapparaît à chaque crise économique. Déjà en 2013, Forté et Monchatre mettaient en exergue cette problématique, soulignant les tensions du marché du travail dans le secteur CHR. Les auteurs expliquent que le phénomène résulte d'une faible attractivité liée à une image négative du secteur, rendant ardue la recherche de candidats. De plus, le dynamisme professionnel peine à susciter des vocations, laissant des postes vacants (ibid.). Le contexte actuel, aggravé par la crise sanitaire, accentue la situation précaire du recrutement dans le secteur CHR⁷. Pour pallier cette crise de l'emploi, diverses méthodes sont utilisées, notamment les plateformes de recrutement et les

⁶ Hospitality On. Les difficultés de recruter, un éternel problème hôtelier. Hospitality On, 30-05-2018. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/2p9ffmx6>. (Consulté le 01-12-2021).

⁷ Briard Clotilde. L'hôtellerie-restauration se bat sur tous les fronts pour recruter. Les Echos, 15-09-2021. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/35ym88w4>. (Consulté le 23-12-2021).

jours dédiés au recrutement⁸. Cependant, cette approche ne suffit plus et montre des défaillances (manque de qualification, peu de postulants). Afin de répondre à cette problématique, l'UMIH considère un recrutement efficace via des profils de poste, mais ne traite pas de l'attraction des candidats³. Les travaux de Barber (1998) et Lado et Wilson (1994) soulignent que le recrutement est crucial pour augmenter les candidatures (Barber, 1998; Lado et Wilson, 1994). Cependant, ce domaine reste peu étudié malgré son importance dans les secteurs tendus (Gatewood et Field, 2015).

Ce sujet immerge également d'une recherche professionnelle reliée au besoin du groupe HIS, commanditaire de cette étude. En effet, il apparaît des difficultés de recrutement sur l'ensemble des hôtels, notamment des difficultés d'attraction de candidats potentiels. Le groupe est pourtant attractif puisqu'il travaille depuis sa création pour attirer ses nouveaux collaborateurs notamment grâce à une marque employeur forte. Un besoin semble apparaître : formaliser les offres d'emplois pour l'ensemble du groupe afin de créer une offre d'emploi attractive et attirante pour les futurs collaborateurs.

De plus, dans la littérature précédemment étudiée, cinq déterminants de l'intention de postuler se distinguent particulièrement (Gavoille, Pujol et Siadou-Martin, 2017). A savoir : l'aspect rétributions, l'aspect contribution, l'aspect responsabilité, l'aspect relationnel et l'aspect valeurs partagées.

Basé sur ce constat, il apparaît pertinent de déterminer la problématique suivante :

⁸ Damien Jean-Francois. Ge-rh expert. Les difficultés à recruter dans l'hôtellerie restauration. Ge-rh expert, 17/02/2015. [en ligne]. Disponible sur <https://tinyurl.com/mt7v7crv>. (Consulté 28-11-2021).

Quelle est l'influence des déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration lorsqu'une marque employeur forte est appliquée ?

L'analyse de cette problématique implique l'examen des divers éléments conduisant à la décision de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration. Cette étude s'avère nécessaire afin de formuler des résolutions adaptées aux collaborateurs du groupe HIS réalisant le recrutement au sein du groupe HIS. Le but sera par la suite de déterminer, par la suite une offre d'emploi laissant transparaître la culture d'entreprise du groupe HIS et attirant les postulants potentiels.

2. L'hypothèse

Afin de répondre à la problématique, il apparaît nécessaire de déterminer des hypothèses de réponses issues de littérature. Cette dernière met en évidence les éléments constitutifs d'une offre d'emploi, toutefois, elle néglige l'importance des facteurs déterminants. Dans cette optique, les cinq déterminants seront examinés de manière distincte. Par conséquent, l'hypothèse sera formulée en cinq sous-hypothèses qui seront explorées en détail. Ainsi, l'hypothèse H : **les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée**, va être étudiée et décomposée en 5 sous-hypothèses.

2.1 - H : les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.

Gatewood, Gowan et Lautenschlager (1993) mettent en exergue que l'intention de postuler à un poste est étroitement liée à la perception qu'ont les candidats de celui-ci et du contexte dans lequel celui-ci se trouve. Comprendre l'influence des déterminants d'une offre d'emploi sur l'intention de postuler à cette dernière est essentiel. Selon Chapman et al. (2005), l'influence des éléments sur l'intention de postuler évolue en fonction de l'étape du processus de recrutement. En revanche,

Brillet et Gavoille (2012) soutiennent que l'intention de postuler repose sur l'image du métier et reste constante. En parallèle, Beaudry et al. ont identifié des facteurs clés qui attirent les diplômés universitaires vers certains métiers. Leur enquête met en évidence des influences spécifiques sur l'attractivité professionnelle. Contrairement à ces auteurs, d'autres se concentrent uniquement sur les facteurs qui influencent l'intention de postuler, sans quantifier leur impact (Brillet et Gavoille, 2016 ; Cober, Brown, Keepling et al., 2004 ; Panczuk et Point, 2008 ; Jacquemier-Paquin, Jeanpert, Claye-Puaux, 2021 ; Gavoille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Gatewood, Gowan et Lautenschlager, 1993).

2.2 - Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Les rétributions liées au travail occupent une place significative dans la littérature académique car de nombreux auteurs se sont penchés sur ce sujet, qui apparaît comme suscitant des débats (Alves et Leblanc, 2013). L'aspect rétribution est particulièrement étudié par Brillet et Gavoille (2017) qui considèrent la rétribution comme les avantages que peut rapporter un métier, les auteurs insistent sur l'importance de cet aspect sans en mesurer concrètement l'impact. Cette idée apparaît également chez Beaudry et al. qui insistent sur l'importance de la rétribution en soulignant son caractère obligatoire (rémunération). Selon Alves et Leblanc (2013), la rémunération, les avantages sociaux et les régimes de retraite influencent fortement l'intention de postuler des individus mais ici encore, l'auteur ne mesure pas l'impact concret de ce déterminant. En revanche, Boswell et ses collaborateurs, dans leur étude de 2003, estiment que cet aspect a un impact limité, même s'il est pris en compte.

2.3 - Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Selon Brillet et Gavaille (2017), la contribution positive (ensemble des coûts personnels liés à l'exercice d'un métier) influe sur l'intention de postuler (source académique). Cette idée est appuyée par Donnadiou (1997), mais sans mesure précise de cette intention. De plus, Beaudry et al. (2013) soulignent des éléments contributifs clés, classés par importance : équilibre travail-famille, sécurité d'emploi, diversité des tâches, horaires flexibles, gestion des compétences, politique familiale, installations sportives/récréatives. Leur échelle met en avant certains facteurs et leur attractivité, sans toutefois évaluer l'impact global de l'aspect contributif d'une offre d'emploi (source académique).

2.4 - Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

L'attractivité d'une offre d'emploi est liée aux responsabilités du métier, comme indiqué par Brillet et Gavaille (2014), qui mentionnent des éléments tels que la prise de décision et l'impact sur l'entreprise. Ces responsabilités, selon eux, augmentent les intentions de postuler, cependant, ils n'indiquent pas de mesure de cette intention. La recherche de Beaudry et al. (2013) souligne également l'importance de cet aspect et de son attractivité provenant notamment des tâches exigeant des compétences élevées, du leadership et de la gestion d'équipes. Chrétien et al. (2010), Towers Perrin (2007), Lievens et al. (2005), Boswell et al. (2003), Turban (2001), Turban et al. (1998) corroborent cette idée, montrant la volonté des candidats d'assumer des responsabilités et des défis ambitieux. Néanmoins, Monterhl (1939) diffère en suggérant que la responsabilité peut être une charge pour les individus.

2.5 - Hd : L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

La littérature met en exergue l'impact positif du facteur relationnel sur l'intention de postuler (Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Lipparini et Fratocchi, 1999 ;

Dyer et Singh, 1998 ; Beaudry et al., 2013 - sources académiques). Beaudry et al. (2013) notent que les relations favorisent un bon climat de travail, un élément clé de l'attractivité d'une entreprise. Ils ajoutent que le climat de travail se révèle être l'un des facteurs majeurs pour attirer les candidats, en particulier parmi les étudiants pour qui il est le deuxième critère d'attractivité.

2.6 - He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Les valeurs partagées, qui reflètent les similitudes entre l'individu et l'entreprise, ont une importance significative (Beaudry et al., 2013). À cet égard, l'application de normes éthiques est considérée comme nécessaire pour susciter l'intention de postuler des candidats (Beaudry et al., 2013). De même, l'entreprise doit être respectée et produire des biens de qualité, en particulier pour les nouvelles générations et les diplômés universitaires (Beaudry et al., 2013). Cette notion est également soutenue par Smith et al. (2004), Luce et al. (2001) ainsi que Turban et Greening (1997), qui soulignent l'importance que les candidats accordent à la qualité des produits. De plus, Turban et Greening (1997) démontrent que les organisations où les employés sont mobilisés rencontrent moins de difficultés dans leur recrutement.

3. Le terrain d'application – Le groupe HIS

Ce mémoire de recherche a pour objectif premier de répondre à une problématique apparaissant au sein du groupe HIS. Il apparaît donc primordial de présenter le groupe, sa structure, son fonctionnement et les hôtels qu'il possède.

3.1 - Une histoire de valeurs

Le groupe HIS, est un groupe hôtelier récent puisqu'il a été créé en 2008. L'idée et l'ambition première du groupe était que chaque établissement soit en adéquation avec sa destination, dans l'idée d'un hôtel de famille. Présidé par Jean-Louis Zévaco

et ses deux filles, Magalie et Émilie, le groupe hôtelier familial est propriétaire et exploite des établissements gérés sous contrat de franchise auprès de grands groupes hôteliers internationaux, que sont les groupes Accor et Louvre Hotels Group. Toujours dans une dimension familiale, et avec la volonté d'être plus qu'un groupe, HIS veut créer un véritable état d'esprit où l'humain apparaît au centre des préoccupations. Ainsi le groupe a su créer un mode de fonctionnement qui favorise le :

responsabilités, ainsi les collaborateurs sont devenus un véritable levier de croissance pour l'entreprise. A l'image du *leit motiv* du groupe « passion du client, du savoir recevoir et de la transmission », qui permet aujourd'hui au groupe de se positionner comme un acteur incontournable dans la région Occitanie et reconnu sur le plan national.

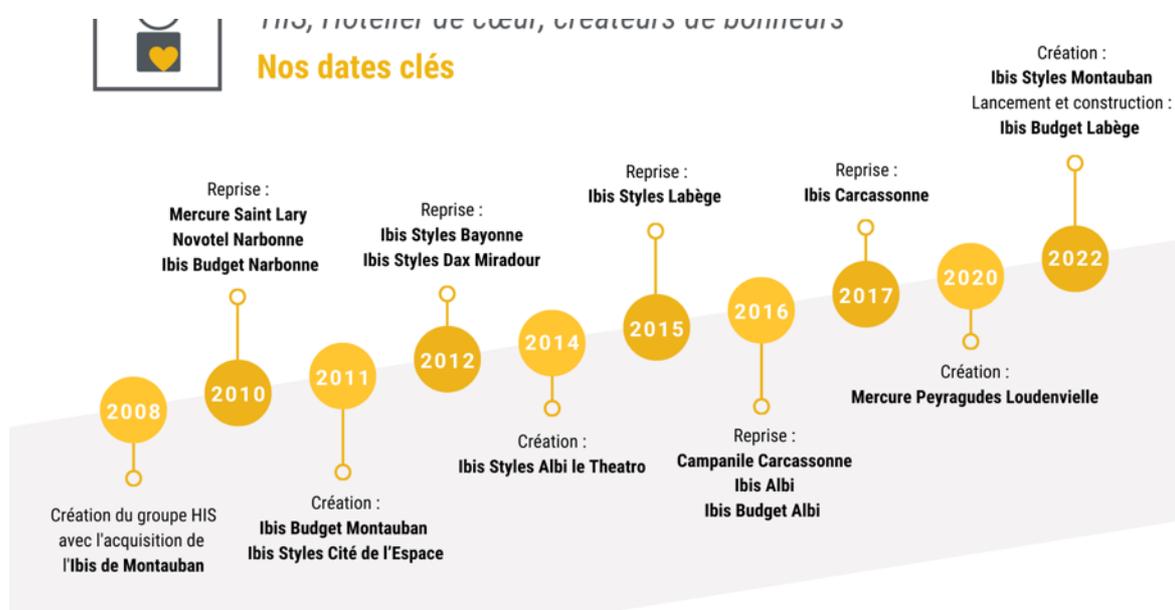


Figure 4 - Frise chronologique évolution groupe HIS (Groupe HIS, 2023)

En 15 ans, le groupe HIS s'est développé d'une façon exponentielle, parti d'un hôtel, Jean-Louis Zevaco, se voit désormais à la tête d'un groupe de 21 hôtels.



Figure 5 - Groupe HIS, état actuel (Groupe HIS, 2023)

La communication sur le groupe à longtermes était restreinte afin de mettre en lumière les actions individuelles des hôtels. Actuellement, le groupe s'efforce de trouver un équilibre, suscitant l'intérêt des collaborateurs à rejoindre une entreprise regroupant plusieurs hôtels, tout en accordant une certaine autonomie à chaque établissement. La volonté des acteurs du groupe de favoriser la cooptation entre hôtels est maintenant explicitement affichée en interne et en externe.

Plusieurs valeurs animent les actions du groupe et des collaborateurs. L'aspect « familial » évoqué auparavant engendre des liens personnels et familiaux au sein du groupe, créant des avantages pour les familles, tout en pouvant devenir une faiblesse. D'autre part, les liens avec les écoles de tourisme ont permis de développer un réseau solide avec les professeurs et les étudiants. Enfin, l'élévation des compétences des équipes est un objectif clé pour HIS (programmes de formation et des plans de carrière). (cf. Annexe B ;Annexe C ; Annexe D).

Ce qui distingue le groupe HIS est son implication opérationnelle dans ses hôtels, depuis l'appel à projet jusqu'au service aux clients (cf. Annexe C). Toutefois, ce désir d'accompagner individuellement chaque hôtel pose un dilemme face à l'augmentation constante du nombre d'établissements.

3.2 - Un groupe d'exploitation multimarques

Le groupe HIS possède et gère des établissements en franchise avec deux importants groupes hôteliers français : Accor et Louvre Hotels Group. Parmi les cinq marques d'Accor qu'il abrite, se trouve la famille Ibis (Ibis Budget, Ibis, Ibis Styles) , Mercure et Novotel. De plus, le groupe opère un établissement à Carcassonne sous l'enseigne Campanile, appartenant au groupe Louvre Hôtel. Cette gamme offre une variété, allant de l'hôtellerie économique (Ibis Budget, Ibis, Ibis Styles, Campanile) au milieu de gamme (Novotel et Mercure). Chaque établissement est situé à moins de 300 km du siège du groupe, basé dans la région toulousaine, afin de garantir des visites et un suivi réguliers.

3.2.1 — Le groupe Accor

Le groupe Accor, fondé en 1967 par Paul Dubrule et Gérard Pélisson, est l'un des acteurs majeurs de l'industrie hôtelière mondiale (Durant, 2019). Avec son siège à Paris, Accor opère dans plus de 100 pays et gère un vaste portefeuille de marques allant du luxe à l'économique, telles que Sofitel, Novotel, ibis, et bien d'autres (ibid.). La société a développé une expertise considérable dans la gestion hôtelière et la création d'expériences uniques pour les voyageurs (Neuman, 2015). Son engagement envers l'innovation, la durabilité et la satisfaction client a contribué à son succès continu sur le marché mondial du voyage et de l'accueil (Durant, 2019). Accor a su se positionner en leader en mettant en œuvre des stratégies novatrices de fidélisation de la clientèle et d'expansion internationale (Neuman, 2015). Au niveau mondial, le groupe Accor occupe une position de premier plan dans l'industrie hôtelière. Il est reconnu comme l'un des plus grands et des plus diversifiés groupes hôteliers au monde. Avec un portefeuille étendu de marques et une présence dans plus de cent pays, Accor joue un rôle significatif dans le secteur du voyage et de l'accueil à l'échelle mondiale. Le groupe se classe en première place Européenne et en septième place mondiale avec 5 928 hôtels (cf. Annexe G) (hospitality-on, 2022). Accor se positionne également comme un leader dans l'adoption des nouvelles technologies pour améliorer l'expérience client et optimiser ses opérations (Cossutta et al., 2020).

3.2.2 — Le groupe Louvre hôtels

Le Groupe Louvre Hotels, l'un des acteurs majeurs de l'industrie hôtelière, est reconnu pour sa diversité de marques et son envergure internationale. Fondé en 1976, il englobe une large gamme d'établissements allant des hôtels économiques aux établissements haut de gamme. Son portefeuille comprend des marques emblématiques telles que Kyriad, Campanile, Première Classe et Golden Tulip, offrant ainsi une variété d'options pour répondre aux besoins des voyageurs de tout horizon. Cette expansion stratégique a été soutenue par des recherches en gestion hôtelière et en marketing, contribuant ainsi à sa renommée mondiale (Smith et al., 2019). Grâce à son engagement envers la qualité du service et sa capacité à s'adapter aux évolutions du marché, le Groupe Louvre Hotels continue de jouer un rôle essentiel dans le paysage hôtelier contemporain (Johnson, 2020).

3.3 - 1 groupe, 21 hôtels

De la Méditerranée à l'Atlantique en passant par les Pyrénées, se trouvent les 21 hôtels de groupe qui regroupent aujourd'hui plus de 1350 chambres réparties en 11 destinations, allant du 2* au 4*(cf. Annexe H). Ainsi, les 21 hôtels du groupe sont :

3.3.1 — Dans les Pyrénées

Mercure Saint-Lary-Soulan : situé au pied du domaine skiable de Saint-Lary-Soulan, il incarne l'authenticité montagnarde et recrée l'ambiance d'un véritable chalet de montagne. Il propose 65 chambres rénovées ainsi que de 4 salles de réunion allant de 25 m² à 160 m², d'un restaurant, d'un bar et son coin lecture avec une cheminée, d'un Spa Nuxe, d'une salle de fitness, d'un sauna, d'un hammam et un club enfant pour l'hiver.

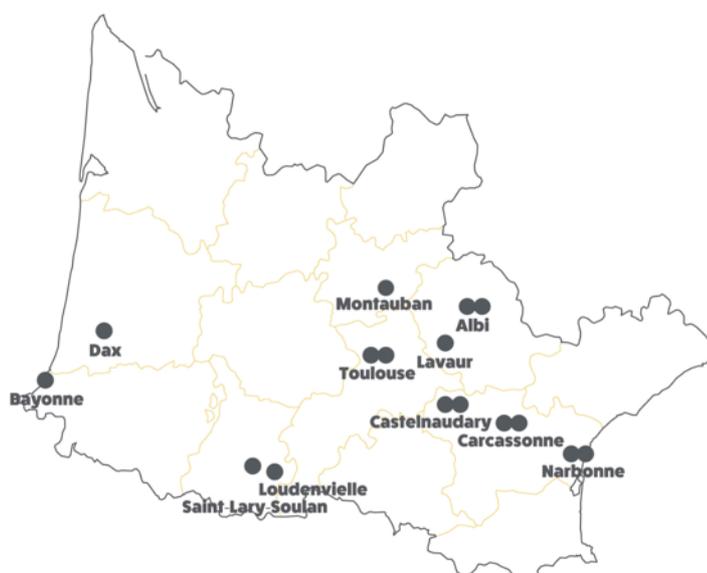


Figure 6 - Carte des hôtels du groupe HIS en 2023 (Groupe HIS, 2023)

Mercure Peyragudes Loudenvielle, cet hôtel propose 62 chambres, et se situe au cœur du village près de la télécabine Skyvall menant à la station. Il possède un restaurant avec une vue sur le lac, un club enfant (ouvert aux vacances d'hiver), un Spa Nuxe et des salles de séminaires pouvant accueillir jusqu'à 150 personnes.

3.3.2 — Carcassonne

Ibis Carcassonne Est la cité : adapté aux voyages d'affaires ou de loisirs, il dispose d'une localisation et d'un environnement calme. Il possède 54 chambres rénovées, un restaurant, une piscine chauffée et une terrasse ensoleillée.

Campanile Carcassonne Est la cité : Base parfaite pour explorer la ville, ou le Pays Cathare. Il dispose de 81 chambres modernes, d'un restaurant avec une terrasse dotée d'une pergola bioclimatique, piscine chauffée.

3.3.3 — Narbonne

Novotel Narbonne Sud, idéalement situé entre la plage et le centre-ville historique, est adapté à tout type de séjour. Il dispose de 93 chambres modernes et spacieuses, d'un restaurant, des salles de réunion rénovées et lumineuses, des espaces de jeux pour enfants, une piscine extérieure chauffée, une salle de fitness avec sauna, d'une grande terrasse ensoleillée, ainsi que des bornes Tesla.

L'Ibis Budget Narbonne Sud, situé à 3 km du cœur de Narbonne, offre 42 chambres. Sa position centrale constitue un avantage de proximité essentiel : à quelques pas du centre-ville et de la zone touristique, et à 15 minutes en voiture des plages, de la Réserve Africaine de Sigean et de l'Abbaye de Fontfroide.

3.3.4 — Castelnaudary

Ibis Styles Castelnaudary : porté par la passion d'un ancien joueur de rugby, l'établissement vous immergera dans l'univers de ce sport avec une décoration soigneusement pensée et une vaste collection de maillots de joueurs renommés. L'hôtel de 69 chambres propose également de nombreux services : restaurant/bar, salle de sport, sauna, piscine et spa extérieur, salles de séminaire).

Ibis Budget Castelnaudary : positionné aux abords de Castelnaudary et à proximité immédiate des principales voies routières, l'Ibis Budget est un hôtel économique composé de 73 chambres conçues pour 1 à 3 personnes.

3.3.5 — Toulouse

L'**Ibis Styles Toulouse cité de l'espace**, situé à 800 m de la Cité de l'Espace, il bénéficie de 92 chambres, d'un restaurant proposant une cuisine créative et gourmande, d'une salle de réunion de 60 m², d'un espace de co-working, d'une salle de fitness, d'une piscine extérieure chauffée, ainsi que d'un parking gratuit.

L'**Ibis Styles Toulouse Labège** propose 81 chambres tranquilles, un restaurant et 150 m² d'espaces de séminaires, une terrasse, un sauna, un centre de fitness, une piscine extérieure chauffée ainsi qu'un parking gratuit et sécurisé.

3.3.6 — Montauban - Village les Chaumes

Une dénomination toute trouvée pour ce complexe montalbanais de 3 hôtels, idéalement situé. Une Trattoria Pia et son somptueux bar à la convivialité omniprésente font le lien entre les 3 hôtels. Les clients des hôtels Ibis et Ibis Styles ont accès à un centre de fitness et à une piscine extérieure chauffée. L'**Ibis budget Montauban les Chaumes**, situé à côté de l'Ibis, offre 41 chambres climatisées et modernes pour 1, 2 ou 3 personnes. L'**Ibis Montauban les Chaumes**, propose 62 chambres ainsi qu'une gamme complète d'installations pour un séjour agréable (salle de fitness, piscine, ...). Enfin, l'**Ibis Styles Montauban les Chaumes** rejoint les deux précédents pour former le Village les Chaumes. Avec ses 56 chambres, cet hôtel propose également 3 salles de réunion pour accueillir jusqu'à 160 personnes.

3.3.7 — Lavaur

Issu de la restauration d'une bâtisse de charme, l'**Ibis Styles Lavaur** met à disposition 58 chambres dans un environnement mariant confort et convivialité.

3.3.8 -Albi

Ce combo **Ibis et Ibis Budget Albi centre** propose deux hôtels, offrant des prestations différenciées, cohabitent sur le site et totalisent 104 chambres. Adaptées à une clientèle variée, les 45 chambres Ibis et les 59 chambres Ibis Budget partagent une réception, un bar, un espace de co-working, un coin Internet, un parking privé sécurisé, ainsi qu'une offre de restauration simple et des espaces communs.

L'**Ibis Styles Albi Centre Le Teatro**, situé au cœur de la ville, il se distingue en tant que l'un des édifices les plus élevés du Tarn, abritant 77 chambres. Il dispose d'un restaurant, 150 m² d'espaces de séminaires, incluant une salle premium au 7^e étage offrant une vue spectaculaire, un espace spa et fitness. L'élément phare est Le Toit du Teatro, un rooftop offrant une vue exceptionnelle sur la ville.

3.3.9 — Pays Basque/Landes

Ibis Styles Bayonne Centre Gare : jouissant d'une localisation avantageuse, cet hôtel a été intégralement rénové dans un style de « boutique-hôtel » et met en avant les caractéristiques emblématiques du Pays Basque. Il propose 45 chambres, d'une terrasse/bar avec une vue imprenable, ainsi que deux salles de réunion.

Ibis Styles Dax Miradour et **Hôtel Miradour** : l'Ibis Styles Dax Miradour comporte 48 chambres avec un balcon sur l'Adour, une salle de séminaire et d'un espace fitness. L'hôtel Miradour, logé dans le même bâtiment, abrite quant à lui 70 chambres. Les clients hébergés peuvent profiter d'une restauration.

Chapitre 2 - La méthodologie de la recherche

Dans ce second chapitre, il sera abordé la méthodologie de recherche qui englobe deux études qualitatives ainsi que deux études quantitatives, en deux phases : premièrement une étude globale incluant une étude quantitative et une qualitative et dans un deuxième temps, une étude appliquée au groupe HIS sera réalisée dans le but de créer une offre d'emploi type appliquée au groupe, elle inclura également une étude quantitative et une qualitative. Les approches quantitatives et qualitatives en matière d'études présentent des différences marquées selon les travaux de Couvreur et Lehuede (2002). Néanmoins, ces chercheurs soulignent que ces deux approches se complètent mutuellement. L'étude qualitative permettra de compléter l'enquête quantitative et d'enrichir le travail statistique, même si la représentativité statistique des entretiens ne pourra être assurée (Couvreur et Lehuede, 2002). De plus, la comparaison des deux études permettra de mieux comprendre les idées des individus ayant répondu au questionnaire (Couvreur et Lehuede, 2002). Seliger et Shohamy (1989) expliquent que la lecture croisée des résultats permet de mieux comprendre le sujet. Ainsi chacune des études menées va être détaillée.

1. L'étude globale

1.1 - L'étude quantitative – influence des déterminants de l'intention de postuler

1.1.1 - Les objectifs

La méthode quantitative est utilisée pour évaluer les opinions, comportements et caractéristiques d'une population spécifique, comme ici, les chercheurs d'emplois en hôtellerie-restauration, en se basant sur une approche empirique inspirée des sciences naturelles (Couvreur et Lehuede, 2002). Elle vise à tester des hypothèses en établissant des corrélations entre variables. Parallèlement, une approche qualitative est adoptée pour recueillir des données approfondies sur l'influence des facteurs d'une offre d'emploi sur l'intention de postuler dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (ibis.). Les auteurs mettent en exergue que cette approche

implique la diffusion d'un questionnaire, dont les résultats serviront à confirmer ou à réfuter les hypothèses émises en se référant à des sources scientifiques. L'objectif du questionnaire est de mieux comprendre les processus de prise de décision des individus après avoir lu une offre d'emploi (Couvreur et Lehuede, 2002).

Cette première étude a pour but de définir des réponses concrètes à l'hypothèse formulée plus tôt alors. L'objectif de cette étude est de recueillir les impressions des participants concernant leur perception de cinq facteurs préétablis qui influencent leur point de vue. Ces facteurs comprennent tout d'abord l'aspect de la rétribution, qui évalue ce que le métier peut offrir au postulant. Ensuite, l'aspect de la contribution est examiné, prenant en compte les coûts associés à l'exercice du métier pour le candidat. De plus, l'aspect de la responsabilité est évoqué, englobant les décisions cruciales et leurs répercussions que le candidat devrait gérer. Les interactions sociales inhérentes au poste sont explorées à travers l'aspect relationnel, analysant les contacts sociaux que le candidat aurait dans son rôle. Enfin, l'aspect des valeurs partagées est considéré, mettant en lumière les principes communs entre le candidat et l'entreprise.

1.1.2 -Les outils de collecte

Dans le cadre de cette étude quantitative, un questionnaire en ligne a été élaboré pour évaluer l'impact des différents éléments constitutifs d'une offre d'emploi sur la volonté des candidats potentiels de postuler dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ce sondage sera diffusé dans des établissements d'enseignement hôtelier, sur des plateformes spécialisées en hôtellerie et restauration sur les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn), ainsi qu'au sein du réseau professionnel.

Ce questionnaire est basé sur les travaux d'Aiman-Smith, Bauer et Cable (2001), qui ont proposé un ensemble de onze énoncés évaluant l'attrait d'une organisation sur une échelle de sept points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Ces énoncés abordent divers aspects de l'attractivité d'une entreprise, tels que sa réputation, son engagement envers les employés et son impact au sein de la communauté. (cf. Annexe I ; Annexe J)

Le questionnaire comporte dix sections. Après une introduction expliquant le contexte, les sections deux à six présentent cinq offres d'emploi partielles, chacune mettant en avant un déterminant spécifique (rémunération, contribution, responsabilité, relationnel et valeurs partagées). Les participants évalueront ensuite les sept énoncés proposés pour chaque annonce en utilisant l'échelle de Likert, qui permet d'exprimer leur accord ou désaccord. Une question fermée vérifiera leur compréhension du déterminant évalué.

Dans la septième section, une annonce complète englobant tous les déterminants sera présentée, et les participants évalueront à nouveau les sept énoncés avec l'échelle de Likert. Les sections huit et neuf collecteront des informations sur les caractéristiques individuelles des participants, comme leur expérience en hôtellerie-restauration, leur âge, le nombre d'enfants, le code postal, le genre, le niveau d'études et la catégorie socioprofessionnelle. Enfin, la dernière section servira à remercier les participants pour leur contribution.

Les énoncés évalués sont axés sur l'envie de postuler pour l'offre d'emploi, l'acceptation de l'emploi proposé, le désir de recevoir plus d'informations, la volonté d'interagir avec les employés de l'entreprise, l'enthousiasme pour un entretien d'embauche, l'engagement à obtenir le poste et l'intérêt à travailler au sein de l'entreprise en question.

1.1.3 -Les répondants (recrutement et échantillonnage)

Avant de définir les catégories de participants, il est nécessaire de déterminer comment les personnes sondées seront contactées. Ici, les canaux de communication privilégiés seront le réseau personnel, l'e-mailing au sein d'établissements éducatifs liés à l'hôtellerie, ainsi que les plateformes des réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp et Snapchat. De plus, des pages spécialisées dans le secteur de l'hôtellerie et/ou de la restauration sur Facebook et LinkedIn seront également utilisées pour atteindre les répondants.

Comme précédemment mentionnées, les données seront collectées en ligne à l'aide de l'outil Google Forms. Le choix de ce questionnaire a été fait dans le but d'assurer une uniformité dans la grille de questions pour chaque participant, et selon l'approche de Couvreur et Lehuede en 2002. Ce questionnaire repose sur la compilation de données quantitatives ciblant une population spécifique, à savoir les professionnels de l'industrie des HRC, définissant ainsi le cadre de l'enquête.

Plutôt que d'examiner la population dans sa totalité, une sélection représentative a été effectuée selon les principes de l'échantillonnage (Couvreur et Lehuede, 2002). Les auteurs soulignent que cette méthodologie permet, par sa relation avec le champ de l'enquête, d'assurer une représentation statistique adéquate des résultats obtenus. Grâce à sa diffusion sur divers réseaux, le questionnaire a suscité 163 réponses. Il est important de noter que 77 % de ces participants (soit 126 individus) possèdent une formation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. En outre, 89 % des répondants (145 individus) ont déjà travaillé dans ce secteur.

Une caractéristique de cette enquête concerne la répartition des tranches d'âge des participants. Parmi eux, 92 individus ont moins de 24 ans, 13 ont entre 25 et 29 ans, 15 ont entre 30 et 34 ans, 21 ont entre 35 et 39 ans, 7 ont entre 40 et 44 ans, 6 ont entre 45 et 49 ans, 6 ont entre 50 et 54 ans, et 3 ont plus de 55 ans. Étant donné que les chercheurs d'emploi dans ce secteur sont principalement jeunes, cette distribution d'âges ajoute une dimension intéressante à l'échantillon.

De plus, la répartition des niveaux de formation est la suivante : 64 participants ont un niveau de formation inférieur au baccalauréat, 50 ont atteint un niveau équivalent à un baccalauréat +2 (comme BTS, DUT, L2, etc.), 15 possèdent un diplôme de Bachelor ou de licence, 14 ont un niveau de maîtrise (équivalent à un baccalauréat plus quatre ans), 15 ont un niveau de Master, et 1 détient un doctorat. En ce qui concerne les individus ayant étudié spécifiquement dans le domaine de l'hôtellerie-restauration (126 participants), les niveaux d'éducation les plus élevés comprennent 22 diplômés en tant que Techniciens Supérieurs en Management en Hôtellerie-Restauration (option restauration), 17 ayant obtenu un baccalauréat professionnel en cuisine, 18 titulaires d'un Certificat d'Aptitude Professionnelle ou

d'un Brevet d'Études Professionnelles en commercialisation et service, 18 avec un Master en gestion dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, 12 ayant complété un baccalauréat technologique en sciences et technologies de l'hôtellerie et de la restauration, 9 détenteurs d'un Technicien Supérieur en Management en Hôtellerie-Restauration (option cuisine), 9 avec cette même qualification en option hébergement, 8 ayant suivi un cursus en baccalauréat professionnel en commercialisation et service, 7 ayant obtenu une licence en hôtellerie-restauration, et enfin 6 avec un Certificat d'Aptitude Professionnelle ou un BEP en cuisine.

1.1.4 -Traitement des données collectées

Après la collecte des données, une analyse approfondie du questionnaire va être réalisée en suivant la méthodologie de Couvreur et Lehuède (2002). Conformément à leur approche, les réponses ont été codées et traitées via une saisie informatique facilitée par l'utilisation de Google Forms. Les étapes suivantes ont impliqué des traitements statistiques, sous la forme d'analyses de données, comme décrit par les auteurs. Cette approche statistique permet d'appréhender de manière méthodique et significative les phénomènes sociaux à partir de la réalité observée. Ainsi, la démarche d'analyse de cette étude reposera sur : une ACP et une analyse de la variance qui seront complétées par un alpha de Cronbach permettant de vérifier la fiabilité. (cf. Annexe L).

- L'analyse en composante principale

L'Analyse en Composante Principale (ACP), représente une approche factorielle, qui intègre des méthodes multidimensionnelles (Guerrien, 2003). Cette méthode, vise à mettre en exergue des données quantitatives et offre une représentation graphique des résultats pour une compréhension synthétique et éclairée (Guerrien, 2003 ; Pagès, 2013). Cette méthode est reconnue pour sa nature descriptive, en particulier dans un contexte exploratoire pour le traitement et l'interprétation des données (Pagès, 2013). C'est un outil de statistique exploratoire de référence, impliquant diverses variables et classant ainsi l'ACP comme une technique d'analyse statistique multivariée (Guerrien, 2003). Elle réduit un ensemble initial de variables

en composantes principales (Pagès, 2013), simplifiant ainsi les facteurs et facilitant l'explication graphique de la majeure partie des variances (Pagès, 2013).

- L'analyse de la variance

Par la suite, une analyse de la variance sera réalisée, aussi appelée, ANOVA en anglais, elle sert à établir des similitudes ou des différences entre les comportements des individus (Saporta, 1990). Elle vérifie une hypothèse statistique précise et compare ainsi la variance entre groupes d'individus pour examiner une possible influence des facteurs (Scherrer, 1984). Elle permet de confirmer si les moyennes de deux facteurs sont identiques et d'évaluer l'importance d'un ou plusieurs facteurs en les confrontant aux moyennes des variables (Saporta, 1990).

- L'alpha de Cronbach (validation de la fiabilité)

L'objectif de l'alpha de Cronbach est de quantifier la cohérence interne du questionnaire (Cronbach, 1951). Sa validation requiert un score compris entre 0 et 1. La cohérence interne mesure comment les différentes parties du questionnaire évaluent un même concept (interrelation des éléments du test). (Tavako et Dennick, 2011). Les auteurs expliquent que l'alpha de Cronbach varie selon les corrélations entre les réponses aux divers éléments. L'étude de l'alpha de Cronbach révèle la fiabilité de l'étude puisqu'il s'élève à 0,855. (cf. Annexe M)

1.2 - L'étude qualitative : entretiens semi-directifs - influence des déterminants de l'intention de postuler

1.2.1 -- Les objectifs

L'analyse qualitative à venir se basera sur des entretiens semi-directifs visant à éprouver l'hypothèse énoncée en recueillant diverses opinions (Couvreur et Lehuède, 2002). Cette méthode permettra d'acquérir de nombreux détails pour mieux saisir les pratiques et raisonnements des individus et ainsi comparer les résultats obtenus dans cette étude vis-à-vis de ceux obtenus dans l'étude précédente. Les entretiens semi-directifs fournissent des réponses précises sur un

thème, éclairant les représentations et pratiques individuelles (Couvreur et Lehuède, 2002). L'étude qualitative recueillera des données pour former un corpus analysé de manière comparative (ibid.). Ainsi, des entretiens avec des candidats en hôtellerie-restauration éclaireront l'impact des éléments d'une offre d'emploi sur leur intention de postuler. Les résultats confirmeront ou réfuteront les hypothèses préexistantes en accord avec des articles académiques. Les entretiens, choisis pour comprendre les décisions, captureront les discours sur cinq facteurs clés : rétribution, contribution, responsabilité, relationnel et valeurs partagées.

1.2.2 – Les outils de collecte

À présent, les méthodes de collecte seront abordées. Pour la réalisation de l'étude qualitative, un guide d'entretien a été élaboré, définissant les thèmes à explorer. Ce guide comprend six phases, comprenant des questions ouvertes pour garantir des réponses non influencées (Couvreur et Lehuède, 2002). La première phase instaure la confiance et permet une expression libre. La deuxième, centrée sur le métier « idéal », recueille des informations spontanées et générale sur le thème. Les troisième et quatrième phases, concernant l'entreprise « idéale » et comment y accéder, explorent les opinions en rentrant dans le « vif du sujet ». Enfin, la cinquième phase conclut l'entretien en posant clairement la question puis en remerciant le répondant. Le sujet de l'étude restera caché jusqu'à la dernière question pour éviter toute anticipation des réponses et pour favoriser la spontanéité. Cette approche favorise la spontanéité des avis (Couvreur et Lehuède, 2002). Le guide d'entretien se trouve en annexe (cf. Annexe S)

1.2.3 – Les répondants (recrutement et présentation)

Suite à la création du guide d'entretien, il s'avère judicieux de définir les profils qui seront interrogés car l'étude qualitative sera construite à partir d'un échantillon de participants sélectionnés. Cet échantillon est composé de huit répondants, répartis en quatre jeunes professionnels des HRC et de quatre étudiants en hôtellerie restauration en sortie d'études. Le recrutement des participants a été effectué en sollicitant activement le réseau, avec une répartition de 50% de

camarades de classe, 25% du réseau professionnel, et 25% du réseau personnel. (cf. Annexe P). Suite à ce recrutement, des profils correspondants à la définition des profils définis auparavant ont été contactés. Les profils de ces individus sont à retrouver en annexe (cf. Annexe Q).

1.2.4 — Les conditions d'administration

Après le recrutement des participants, les entretiens ont été planifiés et ensuite réalisés. Pour assurer leur bonne conduite, les conditions d'administration ont été définies. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des participants, afin de faciliter leur transcription ultérieure (Couvreur et Lehuede, 2002). Les enregistrements étaient effectués à l'aide de dictaphones lors d'entretiens en personne, et via l'outil d'enregistrement de la plateforme pour les entretiens en visioconférence. Une fois les entretiens achevés, la retranscription a été réalisée dans le but de faciliter l'analyse ultérieure des données collectées (Couvreur et Lehuede, 2002).

1.2.5 — Le traitement des données collectées

Les données collectées vont être analysées en phases successives. Initialement, les entretiens seront traités individuellement de manière anonyme. Ensuite, une analyse conjointe des entretiens révélera l'impact des cinq déterminants (Couvreur et Lehuede, 2002). Cette méthode s'appuie sur un tableau à double entrée, classant les discours des participants par déterminant. Les synthèses horizontales résument les déterminants, tandis que les synthèses verticales résument les propos individuels. Enfin, une synthèse croisée combine les synthèses verticales et horizontales pour obtenir une analyse globale (Couvreur et Lehuede, 2002).

2. L'étude appliquée au groupe HIS

La première étude ayant permis d'aborder les déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi et leur influence. Cette deuxième étude aura pour but d'appliquer ces résultats au groupe HIS et ainsi connaître l'influence lorsque qu'une marque employeurs forte est appliquée avec l'objectif de créer une offre d'emploi

type pour les différents hôtels du groupe. Pour cela, une étude en deux temps va être menée. Dans un premier temps, une étude qualitative sous la forme d'un brainstorming sera réalisée avec l'ensemble des directeurs du groupe. Dans un second temps et à partir des résultats obtenus lors de la première étude, une étude quantitative auprès des collaborateurs du groupe sera menée. Dans la même idée que réalisé précédemment, deux études complémentaires vont ainsi être réalisées.

2.1 - L'étude qualitative : le brainstorming

2.1.1 – Les objectifs

Le recours à un brainstorming s'avère être une démarche pertinente pour stimuler la créativité et favoriser la génération d'idées novatrices (Johnson et Johnson, 2006). Selon les auteurs, le brainstorming encourage la participation active des différents acteurs impliqués, ce qui peut engendrer une diversité d'opinions et de perspectives. Cette technique permet également de surmonter les blocages cognitifs et de faciliter l'émergence de solutions originales (Paulus et Nijstad, 2003). En impliquant les participants dans une atmosphère non critique, le brainstorming encourage la libre expression d'idées sans crainte de jugement, comme l'ont souligné Osborn (1957) et Brown et Paulus (2002). De plus, le processus interactif du brainstorming favorise les interactions sociales, ce qui peut renforcer la collaboration et la coopération entre les membres du groupe de recherche (Sutton, 2005). C'est donc dans cette optique qu'il a été décidé d'avoir recours à cette technique afin de créer une offre d'emploi pertinente pour le groupe HIS et de comprendre grâce à la vision des directeurs d'hôtels du groupe l'impact d'une marque employeur forte. Ainsi, l'objectif est de discuter avec eux afin qu'ils expriment les formulations qu'ils mettent en place lors de leurs phases de recrutement et comment cela pourrait être amélioré afin d'améliorer l'intention de postuler des candidats envers leurs hôtels.

2.1.2 – Les outils de collecte

Afin de réaliser ce brainstorming, guide a été déterminé en plusieurs phases. Ce dernier a pour but de déterminer les différentes phases interrogatives du brainstorming. Afin de ne pas trop interférer dans le discours et de laisser libre cours à la parole des différents participants, il apparaît nécessaire de ne pas avoir trop de questions, ainsi seulement 4 questions seront posées et des phases de relances auront lieu pour ces dernières. Ainsi, La première phase « comment recrutez-vous ? », a pour but de faire parler les directeurs sur leur façon recruter de façon globale et de comprendre leurs besoins. La deuxième phase « partagez-vous vos offres d'emplois en ligne ? », a pour but de rentrer dans le sujet plus précisément et de faire parler les participants. La troisième phase « comment les formalisez-vous ? » sert à créer une offre d'emploi pertinente en s'appuyant des meilleures choses mises en place dans les différents hôtels du groupe. Enfin, la dernière phase « que pensez-vous nécessaire d'améliorer ? » a pour but de s'appuyer sur l'effervescence collective et de créer la meilleure offre d'emploi possible.

2.1.3 - Les répondants (recrutement et présentation)

Le brainstorming a eu lieu lors de la réunion bi-annuelle du groupe. En effet, cette réunion est le seul moment où l'ensemble des directeurs d'hôtels ainsi que les collaborateurs et le comité directeur de la holding sont présents. C'est donc le moment le plus propice pour réaliser ce brainstorming. Ces questions permettant de répondre à la problématique de ce mémoire, elles s'incluent dans un brainstorming bien plus conséquent se déroulant sur deux jours est ayant pour but de travailler sur les conditions de travail et la fidélisation des collaborateurs dans le groupe. Ainsi l'échantillonnage sera composé de vingt et une personnes soit douze directeurs d'hôtels, quatre membres et quatre collaborateurs de la direction du groupe HIS et un intervenant extérieur spécialisé dans le travail en équipe.

2.1.4 – Conditions d'administration et traitement des données

Afin de mener à bien le brainstorming, les conditions d'administrations ont été établies. Une réelle difficulté c'est posé par rapport à la confidentialité de l'événement, par conséquent, le choix de ne pas enregistrer ce dernier a été fait et

il a été préféré de pratiquer une prise de notes des éléments importants et reporter l'offre d'emploi créée en corrélation. (cf. Annexe CC ; Annexe EE). Cette méthode a donc permis d'avoir peu d'éléments à analyser puisque la recherche était basée sur la création d'une offre d'emploi optimale. Les résultats obtenus ont donc permis de créer le questionnaire quantitatif à destination des collaborateurs du groupe.

2.2 - L'étude quantitative : création d'une offre d'emploi attractive

2.2.1 - Les objectifs

Comme lors de la première étude quantitative, le but de cette étude sera de mesurer les opinions des individus afin de définir les caractéristiques de la population observée, ici les collaborateurs du groupe HIS (représentant les candidats potentiels à une offre d'emploi poster par le groupe). L'objectif de cette enquête est d'obtenir l'avis des collaborateurs concernant leurs intentions de postuler à une offre d'emploi lorsque l'entreprise a une marque employeur forte et de valider l'offre d'emploi créée en corrélation avec les différents directeurs du groupe.

2.2.2 – Outils de collecte

Afin de réaliser cette étude quantitative, un questionnaire en ligne a été diffusé aux collaborateurs du groupe exclusivement. Le premier questionnaire ayant déterminé l'influence des déterminants de l'intention de postuler, axe majeur de ce mémoire, ce deuxième questionnaire était axé particulièrement sur la création d'une offre d'emploi type. Ainsi le questionnaire se divise en 4 parties :

- « Comment est-ce que je postule ? », cette question a pour but de confirmer les résultats obtenus dans la première étude quantitative,
- « Une histoire d'annonce... », cette partie a pour objectif de valider l'annonce réfléchi collectivement lors de la deuxième étude qualitative,
- « Tel un Velcro, ça accroche ? », dont l'intention est de connaître l'intérêt d'introduire d'une phrase d'accroche amusante,

- « Quelques questions pour mieux vous connaître », afin de mieux connaître les caractéristiques de l'individu.

(cf. Annexe FF)

2.2.3 -Les répondants

A la suite de l'élaboration de ce questionnaire, une diffusion aux collaborateurs est nécessaire afin d'obtenir un plus grand nombre possible de réponses. Pour cela, un mail a été envoyé aux directeurs et aux directeurs adjoints du groupe, de plus, afin de dynamiser le nombre de réponses un recrutement interne a été effectué lors des visites d'hôtels (lorsque de mes visites, je me rendais au restaurant du personnel aux heures de repas pour faire remplir le questionnaire aux collaborateurs). Comme le précédent questionnaire, celui-ci a été effectué grâce à Google Forms dans le but d'unifier les questions et d'anonymiser les réponses.

Ici, le champ de l'enquête a été particulièrement réduit puisque cette dernière ne s'adresse qu'aux collaborateurs du groupe HIS dont un échantillon sera interrogé de façon à représenter statistiquement l'ensemble du groupe. L'échantillon, étudié s'élève ici à 102 collaborateurs. Pour en savoir davantage sur les répondants, vous retrouverez l'ensemble des caractéristiques en annexe. (cf. Annexe GG)

2.2.4 – Traitement des données collectées

Il apparaît désormais nécessaire de traiter les données collectées. Ici, une analyse simplifiée va être effectuée puisqu'il n'y a pas d'interrelation entre les questions et les éléments étudiés. L'étude ayant pour but valider ou réfuter les études précédemment réalisées à travers trois questions indépendantes. Il a été déterminé de valider les résultats précédemment obtenus lorsque le taux de validation (réponse « tout à fait d'accord » ou « d'accord ») dépassait les 90%. (cf. Annexe HH)

Chapitre 3 - Résultats

Afin de faire suite aux quatre études menées conjointement, il apparaît désormais nécessaire d'analyser les résultats. Cette troisième partie va par conséquent porter sur l'analyse des études.

Tout d'abord, l'influence des cinq dimensions de l'intention de postuler à une offre d'emploi sera étudiée. Il apparaît nécessaire de préalablement signifier que cinq déterminants apparaissant lors des deux premières études sont identiques à celles parues dans la littérature. Afin, de comprendre les résultats obtenus, une analyse thématique va être réalisée à l'aide des deux études globales. Cette dernière permettra de répondre à la problématique et de connaître l'influence des dimensions influençant l'intention de postuler et ainsi valider ou réfuter les hypothèses.

Dans une seconde partie, les résultats concernant la création d'une offre d'emploi adapté au groupe HIS seront mis en exergue. Tout d'abord, les échanges et l'offre d'emploi émis lors du brainstorming seront exposés puis les résultats du questionnaire de validation diffusé auprès des collaborateurs seront vus.

1. Résultats de l'étude globale

1.1 - Les résultats de l'étude quantitative

Dans cette étude, le but était de déterminer quelle était l'influence de chacun des 5 déterminants de l'intention de postuler. Ainsi, il apparaît que les composantes n'ont pas toutes une influence similaire sur l'intention de postuler. Les différents calculs sont à retrouver en annexe (cf. Annexe L, Annexe N), les résultats finaux obtenus montrent que :

- L'aspect rétribution d'une offre d'emploi à une influence qui est modérée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect contribution d'une offre d'emploi à une influence qui est très élevée sur l'intention de postuler.

- L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi à une influence qui est élevée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect relationnel d'une offre d'emploi à une influence qui est modérée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi à une influence qui est faible sur l'intention de postuler.

Ces résultats sont mis en exergue par l'analyse des moyennes de l'intention de postuler en fonction des déterminants avancés par une offre d'emploi.

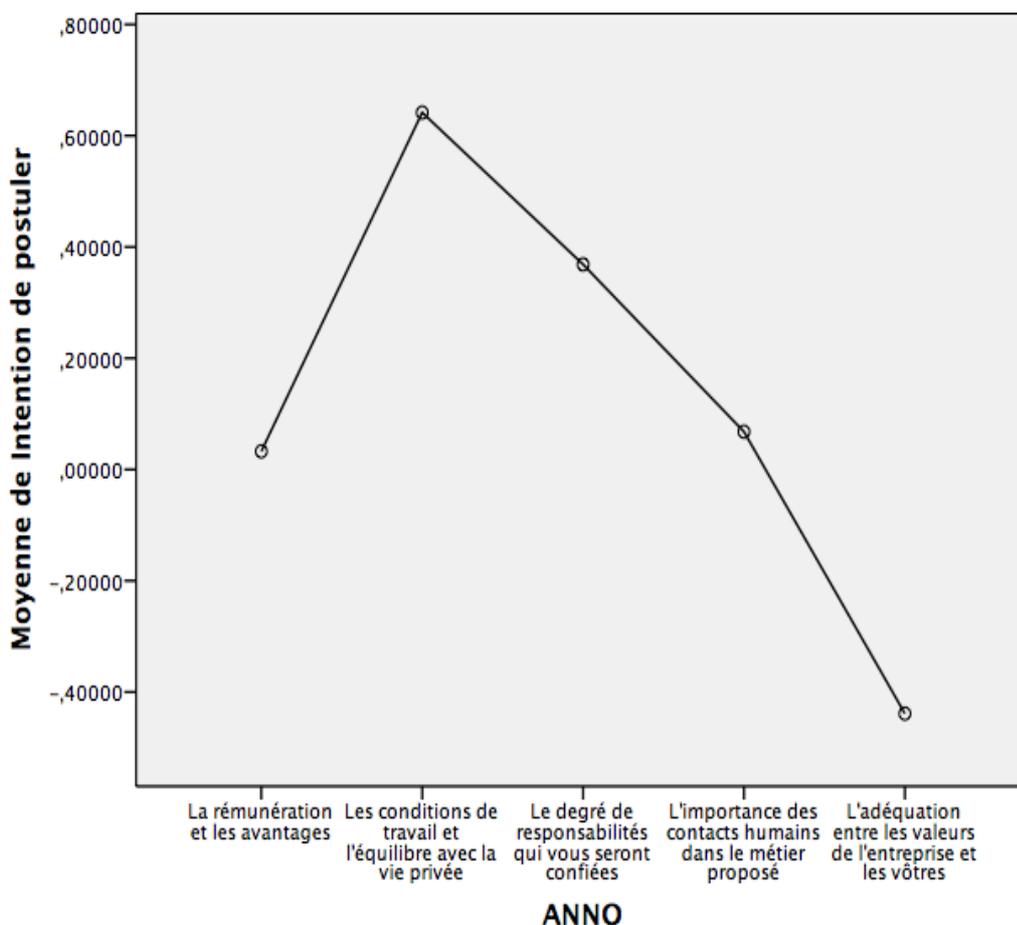


Figure 7 - L'analyse des moyennes de l'intention de postuler selon les aspects influençant l'intention de postuler

1.2 - Les résultats de l'étude quantitative

Différents déterminants de l'intention de postuler émis par la littérature apparaissent également dans les entretiens menés. Chacun d'entre eux va donc être étudié séparément afin de mettre en exergue leur influence.

1.2.1 -- L'aspect rétribution

L'aspect rétribution est mentionné dans l'ensemble des entretiens réalisés, plusieurs sortes de rétributions sont ainsi mises en exergue.

Premièrement, apparaît l'aspect des salaires et des rétributions financières. Cet aspect est lourdement critiqué par les répondants qui jugent les salaires des HRC trop faibles à l'image de *Mme. X, responsable hébergement, Mimizan, extrait de l'entretien numéro deux du (5 mars 2022)* qui explique que « *Les salaires sont vraiment faibles* », ce genre de discours apparaît également dans les entretiens un et cinq. Ce constat étant fait, il semble pertinent de mieux comprendre qu'elle est l'influence de rémunération. Ainsi deux répondants apparaissent comme très influencés et regrettent que le salaire n'apparaisse pas plus clairement dans les offres d'emplois proposées sur internet et admettent qu'ils postulent plus facilement lorsque le salaire et les rémunérations sont clairement énoncées dans l'offre d'emploi, il s'agit des personnes interrogées dans les entretiens deux et cinq. Une idée qui est contredit dans les entretiens trois et sept qui pensent que le salaire ne doit pas apparaître vis-à-vis des autres collaborateurs de l'entreprise. D'autre part les répondants des entrevues un, quatre, six, sept et huit mettent en exergue que le salaire n'aura pour eux qu'une influence négative, c'est-à-dire qu'ils ne postuleront pas s'ils voient un salaire trop faible annoncé mais que ce dernier ne sera pas un levier s'il est élevé. Ainsi les répondants de ces quatre entretiens semblent être modérément influencés

par le salaire et le répondant de la troisième entrevue, n'apparaît quant à lui pas influencé par cet aspect.

Les avantages apparaissent également dans l'ensemble des entretiens réalisés, plus particulièrement les repas et/ou la distribution de tickets restaurants ainsi que la mutuelle. Cette dernière apparaît même comme indispensable pour l'ensemble des répondants qui estiment qu'il est nécessaire qu'elle soit de bonne qualité. Cependant, pour les répondants, la mutuelle étant obligatoire, elle n'est pas un levier qui déclenchera leur postulation, en revanche si une marque employeur forte met l'accent sur cet aspect, plusieurs répondants disent être amenés à postuler. Il en est de même pour les repas qui sont une obligation dans la convention collective des HRC, même si les répondants des entrevues numéro un et sept expriment le fait qu'ils apprécient pouvoir manger des repas de qualité au sein de leur entreprise. De façon plus secondaire, l'interrogé numéro six qui est responsable commercial, exprime que la mise à disposition d'une voiture de fonction et la prise en charge des frais kilométriques est pour lui un véritable atout et que c'est un réel levier dans son action de postuler à une offre d'emploi. Enfin, l'importance du comité d'entreprise est mise en exergue dans les entretiens quatre et cinq qui expliquent le réel impact qu'a pour eux de cette mention dans une offre d'emploi.

1.2.2 - L'aspect contributions

L'aspect contributions semble être l'aspect le plus omniprésent dans l'intention de postuler des répondants. Comme pour l'aspect rétributions, plusieurs facteurs induits par la contribution apparaissent. Le plus important pour les répondants, puisque sept d'entre eux l'ont abordé qu'il influence de fortement leur intention de postuler, est l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Pour les répondants, c'est un aspect primordial puisque les métiers des HRC sont souvent en horaire dites « décalées » entraînant un fort impact sur la vie privée. Cette idée est particulièrement appuyée par *Mme. X, une étudiante en master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien numéro huit* qui met en exergue son désir « *d'équilibrer ma vie personnelle et ma vie professionnelle* ». Dans cette idée la répondante de l'entrevue numéro sept exprime que malgré une forte passion

pour le métier, si elle peut avoir des horaires de travail plus respectueux de sa vie personnelle alors elle fera ce choix.

Dans la continuité, l'individu exprime son désir de travailler pour une entreprise qui respecte « *Le bien-être des salariés* », Mme. X, étudiante en master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien numéro sept du (8 mars 2022), répondant ainsi à une influence des conditions de travail sur leur intention de postuler à une offre d'emploi, un sujet qui revient également dans les entretiens un et deux.

Dans cette même idée, apparaît l'influence négative du stress provoqué par la pratique du métier proposé. Un aspect qui apparaît comme un réel facteur d'influence pour les répondants des entretiens numéro quatre et sept. Lors des deux entretiens, les individus mettent en exergue que l'ambiance de travail est primordiale pour eux. Ils expliquent que ce levier est soulevé uniquement par la marque employeur qui pour eux est primordiale.

Enfin, apparaît la sécurité de l'emploi, qui comme le stress provoqué par le métier, est un facteur, d'après les répondants un et sept, dont l'intention de postuler est non pas influencée par l'offre d'emploi, mais par la marque employeur déjà existante.

1.2.3 - L'aspect responsabilités

L'aspect responsabilité obtient des résultats divergeant dans les entrevues réalisées. En effet, trois répondants sont fortement influencés par cet aspect, il s'agit des individus interrogés au cours des entretiens numéro un, quatre et cinq, tant dis que les répondants un et trois sont négativement influencé par cet aspect et que les interrogés des entretiens six, sept et huit sont mitigés face à cet aspect.

Il apparaît que l'aspect responsabilité, n'est pas influencé par l'entreprise ni l'offre, mais par le poste lui-même. En effet, certains répondants, à l'image Mme. X, diplômée d'un BTS tourisme, Biarritz, extrait de l'entretien numéro cinq du (05 mars 2022) dit « *C'est important pour moi d'avoir des responsabilités* », c'est une volonté

propre à son caractère et ses ambitions. De son côté *Mme. X, étudiante en master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien numéro 7 du (08 mars 2022)* rencontre un dilemme elle explique ceci : « *je ne vais pas prétendre pas d'être responsable [...] , moi je n'aurais pas les capacités et je ne me sentrais pas légitime* ». Enfin, *Mme. X, réceptionniste, Tonneins, entretien numéro trois du (05 mars 2022)* fait part de son souhait de ne plus avoir responsabilité, *Mme. X, jeune active – responsable hébergement, Mimizan, extrait de l'entretien numéro deux du (05 mars 2022)* exprime également cela « *Les responsabilités, [...] pour les avoir eues, plus forcément* ».

Il apparaît donc le fait que les responsabilités sont importantes à mettre en avant en fonction du poste proposé et du profil rechercher pour le poste. Cet aspect n'est pas à mettre en avant lorsqu'il s'agit d'un poste d'exécutant, mais semble primordial pour un poste de cadre ou de manager.

1.2.4 – L'aspect relationnel

L'aspect relationnel apparaît dans l'ensemble des entretiens, mais son impact sur l'intention de postuler à une offre d'emploi apparaît comme modéré. En effet, l'ensemble des répondants font part de leur besoin d'avoir du relationnel notamment du relationnel interne dans leur emploi et que c'est un pilier pour leur fidélisation mais que ce n'est pas un levier pour attirer leur intention de postuler, comme il est possible de l'observer lors de l'entretien avec *Mme. X, étudiante en master management en hôtellerie restauration, Montrabé, extrait de l'entretien numéro un du (06 mars 2022)* « *Le relationnel c'est important mais ça ne me fera pas postuler [...] mais quitter l'emploi plus tard* ». De son côté, la répondante de l'entretien numéro deux, explique que pour elle le relationnel ne s'insère pas de façon brute dans l'offre d'emploi, mais que ça provient de la marque employeur et comment elle est l'intégrée dans l'offre, pour elle cela passe par la création : « *Une offre d'emploi un peu fun !* » *Mme. X, jeune active – responsable hébergement, Mimizan, extrait de l'entretien numéro deux du (05 mars 2022)*.

1.2.5 – L'aspect valeurs partagées

L'aspect valeurs partagées montre peu d'intérêt de la part des répondants, en effet, seulement trois des répondants montre un intérêt pour cet aspect dans leur intention de postuler. Sur cet aspect, c'est l'image que renvoie l'entreprise qui sera priorisée, comme le met en exergue *Mme. X, étudiante en master management en hôtellerie restauration, Montrabé, extrait de l'entretien numéro un du (06 mars 2022)* : « *L'endroit me plaît, je postule* » ou encore *Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien numéro sept du (08-03-2022)* « *Pour moi une bonne entreprise [...] qui est correcte avec ses salariés* ». C'est donc la marque employeur déjà créée qui influence le choix de postuler lors des entretiens un, quatre et sept abordant l'aspect valeurs partagées.

2. L'étude appliquée au groupe HIS

2.1 - Le brainstorming

Le brainstorming a permis de mettre en évidence qu'il était nécessaire de continuer à travailler la marque employeur du groupe HIS et à continuer à proposer des produits de qualité, car ce sont deux éléments forts de l'attractivité de l'intention de postuler des candidats à une offre d'emploi dans nos hôtels.

En effet, comme l'a mis en exergue *M. X, intervenant extérieur spécialisé dans le travail en équipe, Toulouse, extrait du brainstorming du 4-5 juillet 2023* « *l'objectif du manager est d'appuyer sur le bon levier* ». Ensemble les managers généraux du groupe (directeurs et collaborateurs de la holding), ont travaillé afin de créer une offre d'emploi qu'ils pourront transposer individuellement dans leurs hôtels.

Avant toute chose, il a été mis en exergue qu'il était nécessaire de proposer une offre d'emploi qui correspond au besoin, « *il faut donner aux collaborateurs ce qu'ils recherchent* » *M. X, directeur général du groupe HIS, Toulouse, extrait du brainstorming du 4-5 juillet 2023*. Cela sous-tend qu'il est nécessaire d'appliquer une offre d'emploi qui varie en fonction du poste proposé et du profil recherché. Il apparaît notamment nécessaire de s'adapter au changement de priorité des

collaborateurs. Comme l'explique *M. X, directeur des opérations du groupe HIS, Toulouse, extrait du brainstorming du 4-5 juillet 2023* « Le collaborateur attend plus de l'entreprise que l'entreprise attend de lui. Les priorités sont changeantes, ce n'est plus la rémunération, ce n'est plus alimentaire. Comme lorsque l'on met à disposition des logements ou que l'on bloque des chambres pour nos collaborateurs. Ces choses-là il faut les mettre en avant. »

Le brainstorming appuyé par les deux études globales menées auparavant ont permis d'établir une trame d'offre d'emploi basé sur un ordre d'aspect à mettre en avant. Cette offre devra être modifiée afin d'être rendue plus « fun » en fonction des particularités de chaque établissement (ajout de phrases rigolotes, d'émojis, ...). L'offre devra également être retravaillée en fonction des postes à pourvoir comme la mise en avant des responsabilités et de la rémunération pour des postes de cadres ou bien la suppression des responsabilités et la mise en avant accentuée des conditions de travail et du relationnel pour des postes d'exécutant type plongeurs ou serveurs.

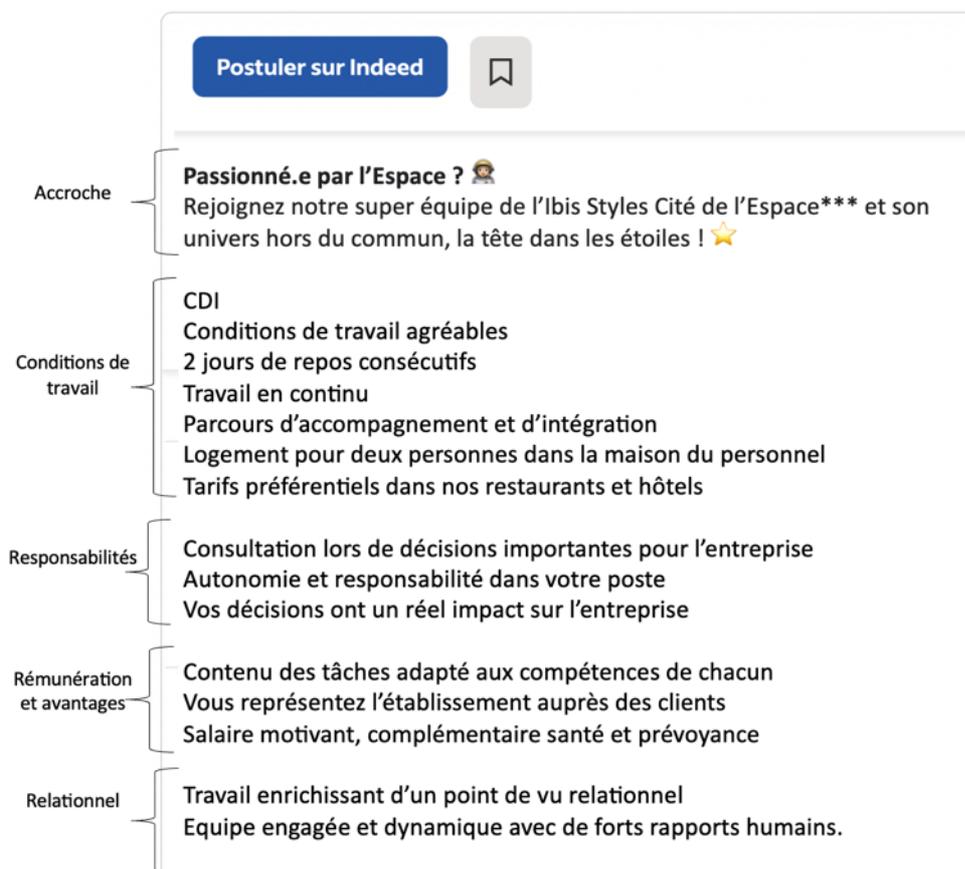


Figure 8 - Brainstorming : Proposition formulation offre d'emploi

Les échanges ont également fait émerger une nécessité de publier des annonces brèves et funs sur les réseaux sociaux. Ces annonces sont déjà mises en place, mais ce genre d'actions vont être davantage mis en place.

2.2 - L'enquête quantitative : création d'une offre attractive

Cette enquête avait pour but d'évaluer plusieurs éléments, l'ensemble des calculs et des résultats sont à retrouver en annexe (cf. Annexe GG, Annexe HH). Tout d'abord, une vérification des résultats obtenus précédemment a été faite et les résultats obtenus sont sensiblement les mêmes.

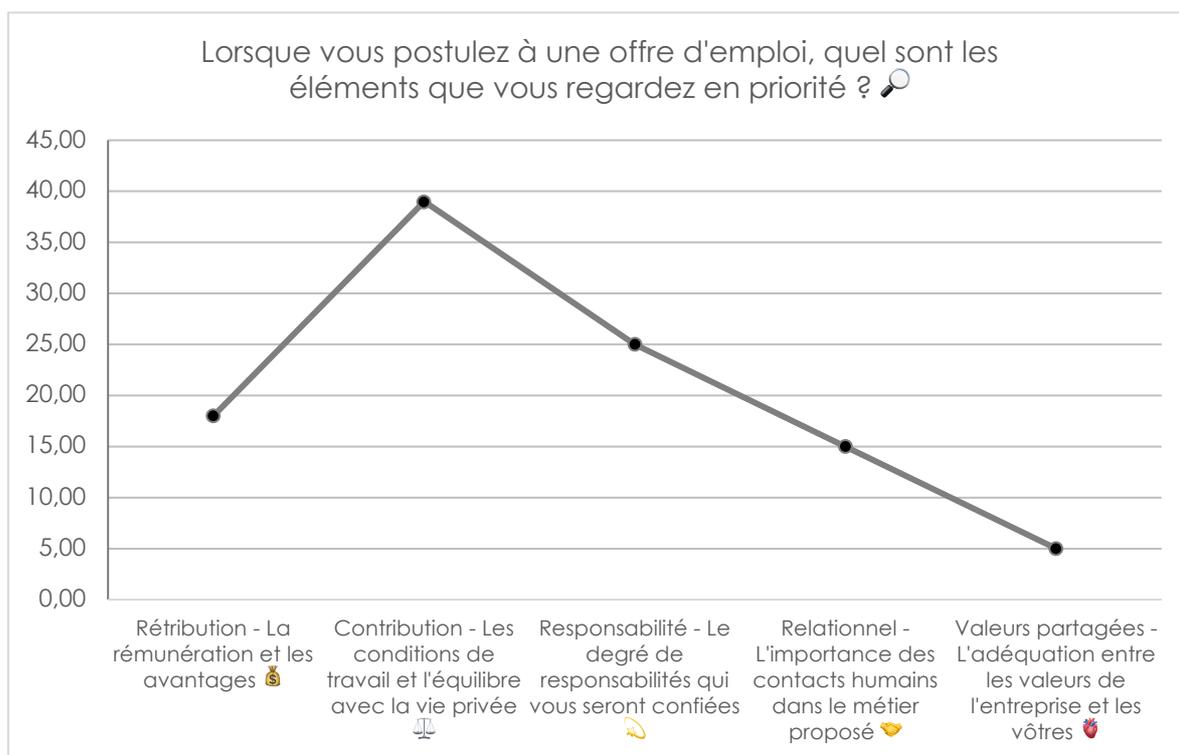


Figure 9 - Résultat étude quantitative n°2, vérification de l'influence des aspects

Ainsi, il est apparu que :

- L'aspect rétribution d'une offre d'emploi à une influence qui est modérée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect contribution d'une offre d'emploi à une influence qui est très élevée sur l'intention de postuler.

- L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi à une influence qui est élevée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect relationnel d'une offre d'emploi à une influence qui est modérée sur l'intention de postuler ;
- L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi à une influence qui est faible sur l'intention de postuler.

Par la suite, l'offre d'emploi présentée précédemment a été soumise aux collaborateurs qui ont validé cette dernière.

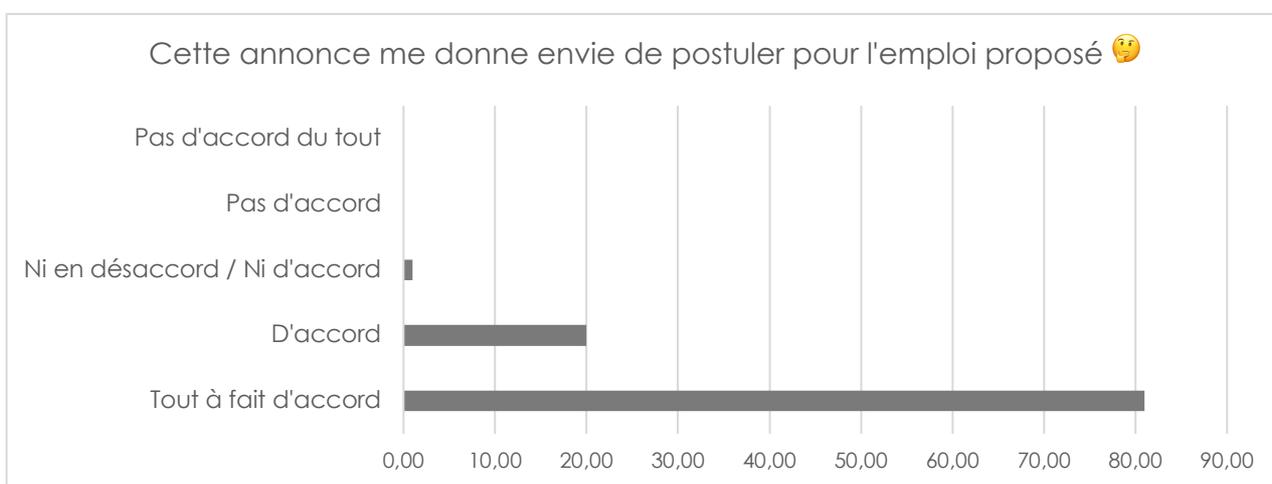


Figure 10 - Résultat étude quantitative n°2, vérification annonce proposée durant le brainstorming

Enfin, une rubrique avait pour but de connaître l'importance de réaliser une phrase d'accroche et quel type de phrase d'accroche était apprécié. Il a été mis en exergue le désir des collaborateurs de mettre en place une phrase d'accroche.

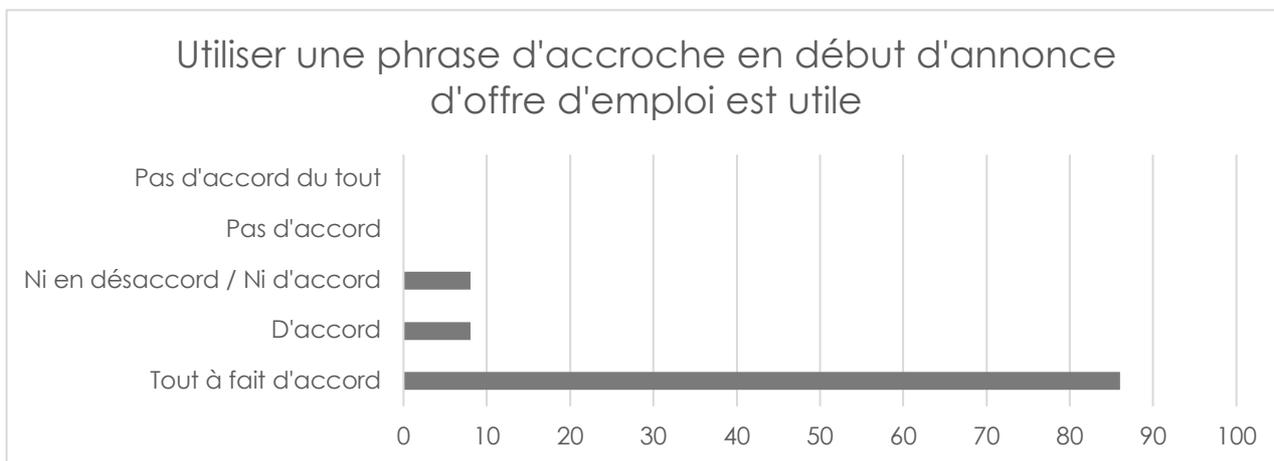


Figure 11 - Résultat étude quantitative n°2, phrase d'accroche

Enfin, il apparaît que les phrases suivantes présentent un intérêt pour les collaborateurs du groupe HIS :

<p>Passionné.e par l'Espace ? 🧑‍🚀</p> <p>Rejoignez notre super équipe de l'Ibis Styles Cité de l'Espace*** et son univers hors du commun, la tête dans les étoiles ! ✨</p>	<p>Passionné.e de sport outdoor ou de montagne ? 🏔️</p> <p>Intégrez une équipe 4* au ❤️ des Pyrénées !</p>	<p>Et si travailler rimait avec s'amuser, ça vous tenterait ? ✨</p> <p>Rejoignez notre super équipe de [nom de l'hôtel] et devenez notre perle rare ! 💎</p>	<p>Un été les pieds dans l'eau ? 🚢</p> <p>Venez vivre une expérience unique dans notre hôtel à côté de la Mer/Océan, vous y sentirez comme un poisson dans l'eau ! 🐟</p>
---	---	--	---

Figure 12 - Résultat étude quantitative n°2, exemples de phrases d'accroche

Conclusion partie 2

La deuxième partie de ce mémoire a eu pour but de mettre en exergue la méthodologie propre à ce mémoire et basé sur la revue de littérature.

Tout d'abord la problématique « **Quelle est l'influence des déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration lorsqu'une marque employeur forte est appliquée ?** » a été déterminée puis l'hypothèse et ses sous-hypothèses détaillées. Cette recherche contribuera à fournir des recommandations pratiques pour le groupe HIS et d'autres acteurs du secteur, afin de faciliter le recrutement et de créer des offres d'emploi attractives.

Par la suite, la méthodologie de la recherche a été délimitée et les quatre études expliquées. Cette méthodologie solide a permis d'analyser en profondeur les facteurs qui influencent l'intention de postuler et de créer une offre d'emploi pertinente pour le groupe. Ainsi, les résultats des études ont été mis en avant et ont révélé des variations significatives dans l'influence des déterminants sur l'intention de postuler, confirmant ainsi l'importance de personnaliser les offres d'emploi en fonction des profils recherchés. Les études peuvent affirmer que les composantes d'une offre d'emploi ont des influences qui font varier l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, ainsi les influences qui apparaissent sont : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a une influence élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, de son côté l'aspect responsabilité s'avère avoir un impact modéré à élevé, l'aspect rétributif à quant à lui une influence modéré, tout comme l'aspect relationnel, enfin le déterminant valeurs partagées semble avoir un impact faible.

En se basant sur ces résultats, une offre d'emploi type a été rédigée par les directeurs des hôtels ainsi que par les membres du comité directeur du groupe HIS lors d'un brainstorming. Puis cette dernière a été testée et approuvée par les collaborateurs du groupe.

Partie 3 - Discussion et apports

Introduction

Précédemment, la littérature a permis d'établir un cadre théorique ainsi qu'une vulgarisation des termes inhérents au sujet de l'étude. Ce dernier a également permis de mettre en exergue les cinq aspects influençant l'intention de postuler. Par la suite, quatre études terrain ont été réalisées permettant de confronter les hypothèses émises par la littérature à la réalité.

Ainsi, ce dernier chapitre va permettre de réaliser une discussion entre les éléments mis en exergue dans la revue de littérature et les éléments vus dans les études terrains dans le but de valider ou bien de réfuter l'hypothèse. Ce chapitre se verra être décomposé en fonction des sous-hypothèses émises. Avant de valider ou de réfuter l'hypothèse H : les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.

Enfin, les apports que la recherche aura permis de créer seront exposés. Ainsi, il sera question des apports théoriques, puis méthodologiques avant d'aboutir aux apports managériaux globaux et ceux adaptés au groupe HIS.

Chapitre 1 - Discussion

En s'appuyant sur la revue de littérature précédemment étudiée ainsi que sur les quatre études réalisées, une discussion va être réalisée. Le but de la discussion sera de valider, ou de réfuter l'hypothèse précédemment émise. Ainsi, une discussion de chaque sous-hypothèse aura lieu, puis l'hypothèse sera traitée.

1. La discussion des sous-hypothèses

1.1 - Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

La littérature scientifique il a été observé que plusieurs formes de rétributions influencent l'intention de postuler. Cette même observation a pu être faite dans les entretiens. Il convient donc de faire le rapprochement entre les éléments afin de déterminer l'influence globale des rétributions sur l'intention de postuler à une offre d'emploi. La littérature fait apparaître trois types de rétributions : les rétributions financières, les rétributions matérielles et les rétributions d'ordre social. Ces dernières vont donc être traitées individuellement et être confrontées aux entretiens.

Les rétributions d'ordre monétaire sont présentées comme étant le déterminant ayant une influence majoritaire sur l'intention de postuler par Brillet et Gavoille (2017), Marx (1867) ou en Weber (1959). Les auteurs Beaudry et al. (2013) vont même jusqu'à dire que cet aspect est obligatoire pour les candidats.

Or les études réalisées, en particulier la première étude qualitative, montrent une modération de cet aspect allant ainsi dans le sens de Chrétien (2010) qui mettait en exergue que l'argent n'est pas un facteur déterminant. A l'image de *Mme X., réceptionniste, Tonneins, extrait de l'entretien numéro trois, du (5 mars 2022)* qui explique qui dit lors de son entrevue « le salaire, je ne l'ai jamais pris en compte ».

Il apparaît cependant que cet aspect éprouve un intérêt pour 2 répondants, le répondant des entretiens numéro deux et cinq, qui éprouvent le besoin de voir le salaire indiqué dans l'annonce. Comme le précise Mme. X, responsable hébergement, dans l'entretien numéro deux, qui exprime son besoin de voir le salaire clairement noté.

Cependant, la majorité des répondants, soit cinq sur huit, expriment une influence modérée quant à l'influence de cet aspect sur l'intention de postuler. Ainsi, Mme. X dans l'entretien numéro quatre, exprime le fait que pour elle, il faut seulement qu'il ne soit pas trop bas, mais qu'un salaire haut ne la fera pas plus facilement postuler.

En ce qui concerne les rétributions d'ordre sociales, elles sont présentes dans la littérature et sont également évoquées lors des entretiens. Par exemple, la mutuelle est considérée comme essentielle par tous les répondants.

Cependant, comme le mettait en exergue Boswell et al. (2003), cet attrait est modéré dans l'intention de postuler puisque comme l'explique Mme. X., étudiante en master MHR, Montrabé, extrait de l'entretien numéro un du (6 mars 2022) : « la mutuelle, [...] c'est obligatoire [...] je ne me pose pas la question ».

Enfin, les rétributions d'ordre matériel sont mentionnées dans la littérature (Marx, 1867 ; Brillet et Gavaille, 2017 ; Beaudry et al., 2013 ; Boswell et al. 2003), mais ils apparaissent très peu dans les entretiens et leur influence sur l'intention de postuler apparaît comme limitée dans ces derniers.

Il apparaît tout de même important de mettre en avant la réticence de Mme. X, étudiante en BTS tourisme, lors de l'entretien cinq, concernant les avantages qui pourraient être déduits du salaire.

Ainsi, il apparaît dans l'étude qualitative premièrement menée que l'aspect rétributif d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler. Ce même résultat apparaît dans l'étude quantitative menée dans l'étude globale et le résultat apparaît comme identique lorsqu'une marque employeur forte est

appliquée (étude qualitative numéro deux appliquée au groupe HIS). L'hypothèse Ha : l'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée est donc, par conséquent, réfutée.

Il apparaît donc que **l'aspect rétributif d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.**

1.2 - Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Dans la littérature, il apparaît que le déterminant de la contribution trouve une grande importance sur l'intention de postuler à une offre d'emploi. Ce déterminant apparaît également lors des entretiens, puisque sept des huit participants mentionnent l'importance de la contribution lorsqu'ils regardent des offres d'emploi.

De plus, les répondants à l'étude quantitative numéro une soulignent que cela a une influence élevée sur leur décision de postuler, et ce degré d'influence est également apparu dans la deuxième étude appliquée à une marque employeur forte. Il apparaît cependant nécessaire de comparer les résultats mis en exergue dans les études et ceux de la littérature puisque des différences semblent subvenir.

Comme le mettent en avant dans la littérature scientifique Brillet et Gavoille (2014) et Beaudry et al. (2013), l'équilibre entre le travail et la vie familiale est un facteur déterminant dans l'intention de postuler, une idée soutenue dans les entretiens puisqu'il impacte sept d'entre eux. Comme l'explique Mme. X, étudiante en master MHR, Toulouse, extrait de l'entretien numéro huit qui exprime cette volonté « La possibilité d'organiser [...] ma vie personnelle, [...] d'équilibrer ma vie personnelle et ma vie professionnelle ».

D'autre part, les conditions de travail semblent également avoir un impact sur les répondants de la première étude qualitative, puisque les répondants des

entretiens un, deux et sept, font part de l'influence des conditions de travail d'un poste lorsqu'ils recherchent un emploi.

Un concept qui était déjà abordé dans la littérature par Brillet et Gavaille (2014). Notamment dans l'impact de la diversité et dans la qualité des tâches réalisées (Beaudry et al., 2013) soutenue dans l'entretien numéro sept dans lequel Mme. X explique chercher un poste épanouissant où elle peut s'épanouir et où le bien-être des employés est privilégié.

Ce sujet a également pu être abordé lors du brainstorming réalisé avec les cadres du groupe HIS. En effet, durant les échanges, l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs ainsi que la gestion du stress étaient au cœur du débat faisant ainsi écho au lien à la pratique du métier.

En effet, le stress lié au métier a également une influence sur l'intention de postuler, comme le suggèrent Brillet et Gavaille (2017). Les entretiens révèlent que le stress a un impact négatif sur l'intention de postuler de certains participants. Ils recherchent des entreprises qui prennent en compte la gestion du stress pour le limiter, cette idée est largement abordée dans les entretiens numéro quatre et sept.

La sécurité de l'emploi est également un élément clé, mentionné à la fois dans la littérature et lors des entretiens. Comme le met en exergue Beaudry et al. (2013) en soulignant l'importance de ce critère lorsque le poste présente un faible risque de perte d'emploi. Dans cette idée, la répondante de l'entretien numéro un explique souhaiter connaître le type de contrat avant de postuler et apprécie que cela soit mentionné dans les offres d'emploi, car elle préfère les contrats à durée indéterminée et à temps plein.

D'autre part, certains aspects mentionnés dans la littérature ne sont pas évoqués lors des entretiens, tels que les programmes de gestion des compétences (Beaudry et al., 2013), les horaires de travail flexibles (Beaudry et al., 2013), la mise en place d'installations sportives et de loisirs (Beaudry et al., 2013), une politique familiale

(Beaudry et al., 2013), ou bien l'importance la hiérarchique associée au poste (Brillet et Gavaille, 2014).

Confirmant ainsi les propos de Donnadieu (1991), qui mettait en exergue dans la littérature qu'en prenant en compte les besoins individuels, il devient possible de répondre aux besoins psychologiques que l'individu a et qu'il peut obtenir grâce à l'exercice de son métier. Autrement dit, satisfaire des besoins tels que le sentiment d'accomplissement (cf. Annexe II – Pyramide des besoins selon Maslow), le plaisir au travail, les relations avec les collègues, et d'autres aspects similaires entraînant ainsi une démultiplication des efforts que l'individu déploie dans l'exercice de ses fonctions professionnelles (Ibid.).

D'autre part, les deux études quantitatives confirmaient que l'influence de l'aspect contribution sur l'intention de postuler est significative (qu'il y est ou pas une marque employeur forte).

L'hypothèse Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée apparaît donc comme réfuté et il est ainsi possible de dire que **l'aspect contributif d'une offre d'emploi a une influence élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.**

1.3 - Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Dans la recherche littéraire précédemment explorée, il a été vu que d'après Brillet et Gavaille (2014) l'attractivité d'une offre d'emploi et donc de l'intention de postuler était étroitement liée aux niveaux de responsabilités qu'implique l'exercice du métier. Cette notion apparaît également avec une certaine modération, dans les études qualitatives ainsi que quantitatives.

Tout d'abord, apparaît l'aspect de la réalisation de tâches requérant un certain niveau de compétences opérationnelles et/ou managériales. A l'image de *Mme. X, étudiante en master MHR, Toulouse, extrait de l'entretien numéro 8 du (8 mars 2022)*, qui explique qu'elle a fait des études pour acquérir des compétences avancées afin de pouvoir exercer des métiers impliquant un niveau élevé de responsabilités, car, comme elle le dit, "je ne fais pas un master pour rien". Cette idée va de pair avec celle développée par Beaudry et al. (2013) qui mettent en exergue l'importance de ce facteur. Cet aspect apparaît également lors du Brainstorming durant lequel il est exprimé la nécessité de faire évoluer les collaborateurs afin d'améliorer la marque employeur et de pouvoir mettre en avant l'aspect responsabilité qui peut être confié au sein du groupe.

La littérature met également l'émphase sur le fait que les postulants sont particulièrement attirés par des offres d'emploi qui mettent en avant une variété de compétences requises (Turban et al., 1998 ; Turban, 2001 ; Boswell et al., 2003 ; Lievens et al., 2005 ; Chrétien et al., 2010). Les auteurs font également apparaître que ce critère est de plus en plus pris en compte lors de la recherche d'un emploi et qu'il serait en train de devenir l'aspect principal. À ce titre, M. X, responsable commercial, Le Boulou, mentionné dans l'entretien numéro six du (08-mars-2022), insiste sur l'importance de la diversité des missions dans son choix d'emploi, affirmant : "Je m'ennuie assez vite [...] je veux des missions variées."

Dans les entretiens, concernant l'aspect responsabilités, les résultats apparaissent comme mitigés, mais suscite tout de même un intérêt. En effet, lors des entrevues numéro un, quatre et cinq, cet aspect est vu comme influençant positivement les répondants. En effet, lors de l'entrevue numéro une ou Mme. X explique rêver d'exercer des responsabilités à la sortie de ses études et de gérer une équipe. Tout comme dans l'entretien numéro quatre ou la répondante qui exprime son désir de manager une équipe de réception ou encore Mme. X. interrogée dans l'entretien numéro cinq qui souligne l'importance des responsabilités pour elle.

En revanche, les répondants des entretiens numéro six, sept et huit semblent plus mitigés sur cet aspect. En effet, ces derniers expriment le fait que les responsabilités exercent une influence modérée sur leur intention de postuler à une offre d'emploi. A l'image du répondant de l'entretien numéro six qui exprime ses préoccupations quant aux responsabilités qui pourraient lui être confiées, notamment face au stress potentiel lié aux responsabilités, mais ce dernier semble en conflit personnel puisqu'il exprime tout de même qu'il se sentirait plus à l'aise si des responsabilités importantes lui étaient confiées. Ce même type de dilemme apparaît dans l'entretien numéro sept où Mme. X exprime qu'elle ne se sent pas prête à assumer des responsabilités importantes, mais qu'elle a tout de même envie d'exercer rapidement des responsabilités.

A contrario, l'aspect responsabilités semble influencer de façon négative l'intention de postuler chez les répondants des entretiens deux et trois. En effet, les deux répondantes ne souhaitent pas exercer de responsabilités et craignent la lourdeur de ces dernières.

Dans le même esprit, les deux études quantitatives confirment une influence élevée avec une certaine modération. Un élément qui revient également lors du Brainstorming, où il semble nécessaire d'appliquer de façon plus ou moins importante cet aspect. Il apparaît nécessaire de mettre cet aspect plus ou moins en avant et de nommer clairement les responsabilités qui incombent la personne qui aura le poste. Ainsi, une femme ou un valet (salaire) de chambre sera incombé de la responsabilité des chambres dont il est chargé de la remise en service alors que la gouvernante (agent de maîtrise) sera responsable des femmes/valets de chambre ainsi que du contrôle de la qualité, tant dis ce que le directeur (cadre) sera en responsabilité sur l'ensemble des équipes, sur la qualité globale et sur le rendement. En fonction des échelons, les responsabilités changent, il faut donc nécessairement afficher de façon claire ces responsabilités afin de satisfaire les personnes ayant un besoin de responsabilité et rassuré les personnes qui en ont peur tout en mettant en avant l'autonomie nécessaire à l'accomplissement personnel (cf. Annexe II)

Ainsi, l'hypothèse Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée est réfutée. Il est possible de dire que **l'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a une influence modérée à élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.**

1.4 - L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

L'aspect relationnel dans l'intention de postuler est largement traité dans la littérature comme en témoigne Lipparini et Fratocchi (1999), qui mettent en évidence, la place des relations interpersonnelles au sein des entreprises. Les entretiens réalisés, le brainstorming et les enquêtes qualitatives révèle aussi un intérêt à étudier cet aspect.

Le constat général fait dans les entretiens est que les individus aspirent à avoir du relationnel dans la pratique de leur métier, comme en témoigne Mme. X, réceptionniste, Tonneins, extrait de l'entretien numéro 3 du (05 mars 2022) qui déclare : "Le relationnel, c'est fondamental pour moi, voire indispensable". Dyer et Singh (1998) appuient cette idée en mettant en exergue que pour créer une synergie et ainsi obtenir de meilleurs résultats collectivement, il est indispensable de s'appuyer sur les compétences de chaque individu. Beaudry et al. (2013) renforcent cette perspective en expliquant que cette synergie favorise un environnement de travail agréable, ce qui constitue un élément clé de l'attraction d'une entreprise. Les auteurs soulignent notamment que le climat de travail est un facteur majeur pour attirer les candidats, en particulier chez les étudiants, pour qui il représente le deuxième critère d'attraction.

Cependant, il apparaît que l'importance du relationnel sur l'intention de postuler affecte faiblement son impact, cet effet est signalé dans l'ensemble des entretiens. Comme le souligne *Mme. X, étudiante en master MHR, Montrabé, extrait de*

l'entretien numéro deux : « C'est important [...] mais ça ne me poussera pas nécessairement à postuler, peut-être à quitter le poste plus tard ».

Le relationnel est un axe majeur du brainstorming puisque c'est l'un des piliers de la marque employeur du groupe HIS et que c'est le déterminant le plus difficile à faire ressortir. Cette opinion est partagée par la répondante de l'entretien numéro deux, qui pense que mettre en avant le relationnel ne sert à rien mais que pour refléter un relationnel agréable dans l'entreprise, cela passe par la création d'offres d'emploi funs, qui donnent envie de postuler par ce qu'elle sait qu'elle passera un bon moment dans l'entreprise, elle exprime aussi être attirée par quelque chose qui sorte de l'ordinaire. Cette idée est soutenue par le brainstorming réalisé au sein du groupe HIS où les échanges ont fait émerger une nécessité de publier des annonces brèves et funs sur les réseaux sociaux lorsqu'un poste est pourvu.

La sous-hypothèse Hd : L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée est donc réfutée et il apparaît ainsi nécessaire de conclure que **l'aspect relationnel d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler mais qu'elle peut être améliorée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, si cette dernière apparaît de manière conviviale et amusante dans l'offre.**

1.5 - He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée

Enfin, les valeurs partagées, qui représentent ce qui est partagé entre l'individu et l'entreprise (Beaudry et al., 2013), sont nécessaires à traiter. Ces dernières sont largement traitées dans la littérature pourtant lors des entretiens seuls trois des huit répondants abordent ce sujet, et leurs commentaires à ce sujet sont plutôt limités, indiquant une influence limitée sur leur intention de postuler.

Les valeurs discutées dans la littérature sont principalement liées à la RSE mise en place par l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995 ; Turban et Greening, 1997 ; Luce et al., 2001 ; Smith et al., 2004 ; Dahlsrud, 2008 ; Lin, Tsai, Joe, et Chiu, 2012 ; Zerbini, 2017), ainsi qu'à la réputation de l'entreprise en termes de qualité des produits (Beaudry et al., 2013). Dans les entretiens, la RSE émerge également comme l'un des aspects des valeurs partagées mentionnées par les répondants numéro quatre et sept. Cependant, l'impact pour ces deux répondants est faible puisque pour eux, c'est un aspect important une fois recruté, mais pas dans leur recherche d'emploi, comme en fait part Mme. X, étudiante en master MHR, Toulouse, extrait de l'entretien numéro sept du (08 mars 2022) « ce n'est pas un critère que je prendrais en compte lors de ma recherche d'emploi [...] ça me fera rester dans l'entreprise une fois embauchée. »

Cependant, un intérêt apparaît pour l'image que renvoie l'entreprise, comme le met en exergue les entretiens un et sept dans lesquels les répondants expliquent que si l'entreprise leur plaît ils postuleront. C'est donc la marque employeur et l'image de l'entreprise déjà créée qui influence le choix de postuler. Cette notion est également soutenue par Smith et al. (2004), Luce et al. (2001) ainsi que Turban et Greening (1997), qui soulignent l'importance que les candidats accordent à la qualité des produits. De même, Beaudry et al. (2013) exprime le fait que l'entreprise doit être respectée et produire des biens de qualité, en particulier pour les nouvelles générations et les diplômés universitaires.

Ainsi, cette dernière sous-hypothèse He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée est également réfutée et il apparaît que : **l'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a une influence faible sur l'intention de postuler, cependant cette dernière augmente si une marque employeur forte est appliquée.**

2. L'hypothèse

Après l'analyse de résultats et les discussions des sous-hypothèses, il apparaît que l'hypothèse H : les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée est réfutée. Les résultats concluent que **les composantes d'une offre d'emploi exercent des influences variables sur l'intention de postuler, cette dernière est démultipliée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée**, ainsi, il apparaît que :

- L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect contributif d'une offre d'emploi a une influence élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a une influence modérée à élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect relationnel d'une offre d'emploi une influence modérée sur l'intention de postuler, mais qu'elle peut être améliorée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, si cette dernière apparaît de manière conviviale et amusante dans l'offre.
- L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a une influence faible sur l'intention de postuler, cependant cette dernière augmente si une marque employeur forte est appliquée.

Cette discussion ainsi que recherches menées ont permis de mettre en lumière la disposition idéale d'une offre d'emploi. Cette disposition a été validée lors du brainstorming, l'étude qualitative numéro deux, au cours de laquelle les éléments ont été détaillés et les formulations type discutées. Ces dernières ont par la suite été testées lors qu'une étude quantitative qui a validé les résultats.

D'après les études, il apparaît donc pertinent de rédiger l'annonce dans cet ordre :

- Phrase d'accroche : amusante et attractive

- Aspect contribution : conditions de travail
- Responsabilités : responsabilité qu'incombe le poste, plus ou moins appuyé et détaillé en fonction des responsabilités qu'incombe le poste
- Rémunération et avantages : noter clairement une échelle de rémunération pouvant être accordé, le type de contrat, les autres avantages
- Relationnel : mettre en avant la marque employeur de l'hôtel et du groupe

Afin d'appuyer cette dernière, il est préconisé d'utiliser des termes accessibles et des formulations amusantes qui permettront ainsi d'attirer davantage de candidatures.

Chapitre 2 - Apports

Les études menées tant dans la littérature que sur le terrain font apparaître des apports qu'il semble important de mettre en lumière. Ils vont ainsi être traités.

1. Les apports théoriques

Dans un premier temps, il est essentiel de souligner l'apport théorique que cette étude scientifique a apporté. En effet, ce mémoire de recherche a permis de mettre en lumière les divers auteurs et leurs théories abordant directement ou indirectement ce sujet, contribuant ainsi à synthétiser les différentes facettes d'une offre d'emploi. Cette synthèse a révélé cinq composantes principales :

- L'aspect de la rétribution, qui concerne ce que le poste peut offrir au candidat (Alves et Leblanc, 2013 ; Smith, 1970 ; Marx, 1867 ; Weber, 1959 ; Beaudry et al. 2013 ; Chrétien et al., 2010 ; Boswell et al., 2003 ; Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017).
- L'aspect de la contribution, qui correspond au coût que le candidat devra supporter en exerçant le poste (Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Donnadieu, 1997 ; Brillet et Gavaille ; 2014 ; Beaudry et al., 2013).
- L'aspect de la responsabilité, qui implique les décisions cruciales et leurs répercussions que le candidat devra prendre (Monterhl, 1939 ; Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Brillet et Gavaille, 2014 ; Beaudry et al., 2013 ; Chrétien et al., 2010 ; Lievens et al., 2005 ; Boswell et al., 2003 ; Turban, 2001 ; Turban et al. 1998).
- L'aspect relationnel, qui englobe les interactions sociales que le candidat aura dans l'exercice de ses fonctions (Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Lipparini et Fratocchi, 1999 ; Dyer et Singh, 1998 ; Beaudry et al., 2013).
- L'aspect des valeurs partagées, qui concerne les valeurs communes entre le candidat et l'entreprise (Beaudry et al., 2013 ; Lin, Tsai, Joe, et Chiu, 2012 ; Dahlsrud, 2008 ; Zerbini, 2017 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et

Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995 ; Smith et al., 2004 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Fayolle et Degeorge, 2012 ; Rynes et Barber, 1990 ; Ashforth, 1997).

Ce mémoire de recherche a permis d'approfondir la compréhension de l'influence des déterminants d'une offre d'emploi. Jusqu'à présent, les théories existantes se sont concentrées sur l'identification des différents facteurs susceptibles d'influencer un candidat à postuler dans une entreprise, laissant entendre que l'influence de ces déterminants était similaire. En d'autres termes, les différentes composantes d'une offre d'emploi semblaient avoir des effets comparables sur l'intention de postuler. Cependant, cette contribution théorique va plus loin en mettant en évidence les diverses influences de ces composantes sur l'intention de postuler du candidat. Il en ressort que :

- L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect contributif d'une offre d'emploi a une influence élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a une influence modérée à élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler, mais qu'elle peut être améliorée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, si cette dernière apparaît de manière conviviale et amusante dans l'offre.
- L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a une influence faible sur l'intention de postuler, cependant cette dernière augmente si une marque employeur forte est appliquée.

Ainsi, la recherche menée ici permis de mettre en exergue une nouvelle théorie quant à l'influence des composantes d'une offre d'emploi sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.

D'autre part, l'étude a permis d'étudier la création d'une offre d'emploi pertinente en sectorisant les éléments à mettre en avant et dans quel ordre ils doivent apparaître. Il a été montré qu'afin d'appuyer cette dernière, il est préconisé d'utiliser des termes accessibles et des formulations amusantes qui permettront ainsi d'attirer davantage de candidatures.

Ainsi il apparaît que l'ordre suivant des éléments est pertinent afin d'attirer l'intention de postuler des chercheurs d'emplois grâce à une offre d'emploi.

- Phrase d'accroche amusante et attractive
- Aspect contribution : conditions de travail
- Responsabilités : responsabilité qu'incombe le poste, plus ou moins appuyées et détaillées en fonction des responsabilités qu'incombe le poste
- Rémunération et avantages : noter clairement une échelle de rémunération pouvant être accordé, le type de contrat, les autres avantages
- Relationnel/valeurs partagées : mettre en avant la marque employeur de l'hôtel et du groupe

2. Les apports méthodologiques

D'autre part, d'importantes contributions méthodologiques ont été faites, notamment en ce qui concerne l'approche utilisée pour l'étude quantitative numéro une. Plus précisément, le questionnaire qui a été conçu en s'appuyant sur la méthodologie de recherche développée par Aiman-Smith, Bauer et Cable (2001). Ces chercheurs ont mené leur enquête en utilisant une échelle (échelle de Likert) de notation de sept points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), afin d'évaluer l'attractivité d'une organisation et l'intentionnalité de postuler à cette dernière 11 items apparaissaient :

- *Items for Organizational Attractiveness* (items pour l'attractivité d'une organization)
 - *This would be a good company to work for* (Ce serait une bonne entreprise pour laquelle travailler)
 - *I would want a company like this in my community* (Je voudrais qu'une entreprise comme celle-ci soit présente dans ma communauté)
 - *I would like to work for this company* (J'aimerais travailler pour cette entreprise)
 - *This company cares about its employees* (Cette entreprise se soucie de ses employés)
 - *I find this a very attractive company* (Je trouve cette entreprise très attrayante)
- *Items Used for Job Pursuit Intentions* (Éléments utilisés pour les intentions de recherche d'emploi)
 - *I would accept a job offer from this company* (J'accepterais une offre d'emploi de cette entreprise)
 - *I would request more information about this company* (Je demanderais plus d'informations sur cette entreprise)
 - *If this company visited campus I would want to speak with a representative* (Si cette entreprise se rendait sur le campus, je voudrais parler à un représentant)
 - *I would attempt to gain an interview with this company* (J'essaierais d'obtenir un entretien avec cette entreprise)
 - *I would actively pursue obtaining a position with this company* (Je chercherais activement à obtenir un poste dans cette entreprise)
 - *If this company was at a job fair I would seek out their booth* (Si cette entreprise était présente à un salon de l'emploi, je me rendrais à son stand)

Ce mémoire de recherche a introduit une nouvelle contribution en examinant de nouveaux éléments qui découlent des items précédemment évoqués (cf. Annexe J). Ainsi les items proposés pour répondre à la question « Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes » étaient :

1. Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé
2. J'accepterais cet emploi si on me le proposait
3. Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi
4. Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi
5. Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi
6. Je ferais en sorte d'avoir ce poste
7. J'aimerais travailler dans cette entreprise

Après chacune des offres, les sept items ont été présentés aux participants, qui étaient invités à les évaluer en utilisant une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord)

Par conséquent, une nouvelle méthode de mesure a été élaborée, ce qui constitue une contribution méthodologique. De plus, un autre apport important a émergé au cours de cette recherche : la segmentation des annonces en éléments fondamentaux. En effet, dans le but d'évaluer l'impact des déterminants sur l'intention de postuler, des annonces tronquées ne mettant en avant que le déterminant étudié ont été élaborées. Chaque une d'entre elle avait pour but de répondre à une sous-hypothèse.

2.1 - Annonce pour Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte



Figure 13 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect rétribution

2.2 - Annonce pour Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte



Figure 14 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect contribution

2.3 - Annonce pour Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte



Figure 15 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect responsabilité

2.4 - Annonce pour Hd : L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte



Figure 16 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect relationnel

2.5 - Annonce pour He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte

Pour évaluer la compréhension du déterminant en question, une question a été incluse à la fin de chaque item. Afin rendre la compréhension des déterminants plus accessible pour les répondants, leur formulation a été simplifiée dans le questionnaire. La question posée était la suivante : "Selon vous, cet extrait met en évidence..." (avec une seule option de réponse autorisée). Les cinq déterminants étaient formulés de la manière suivante :

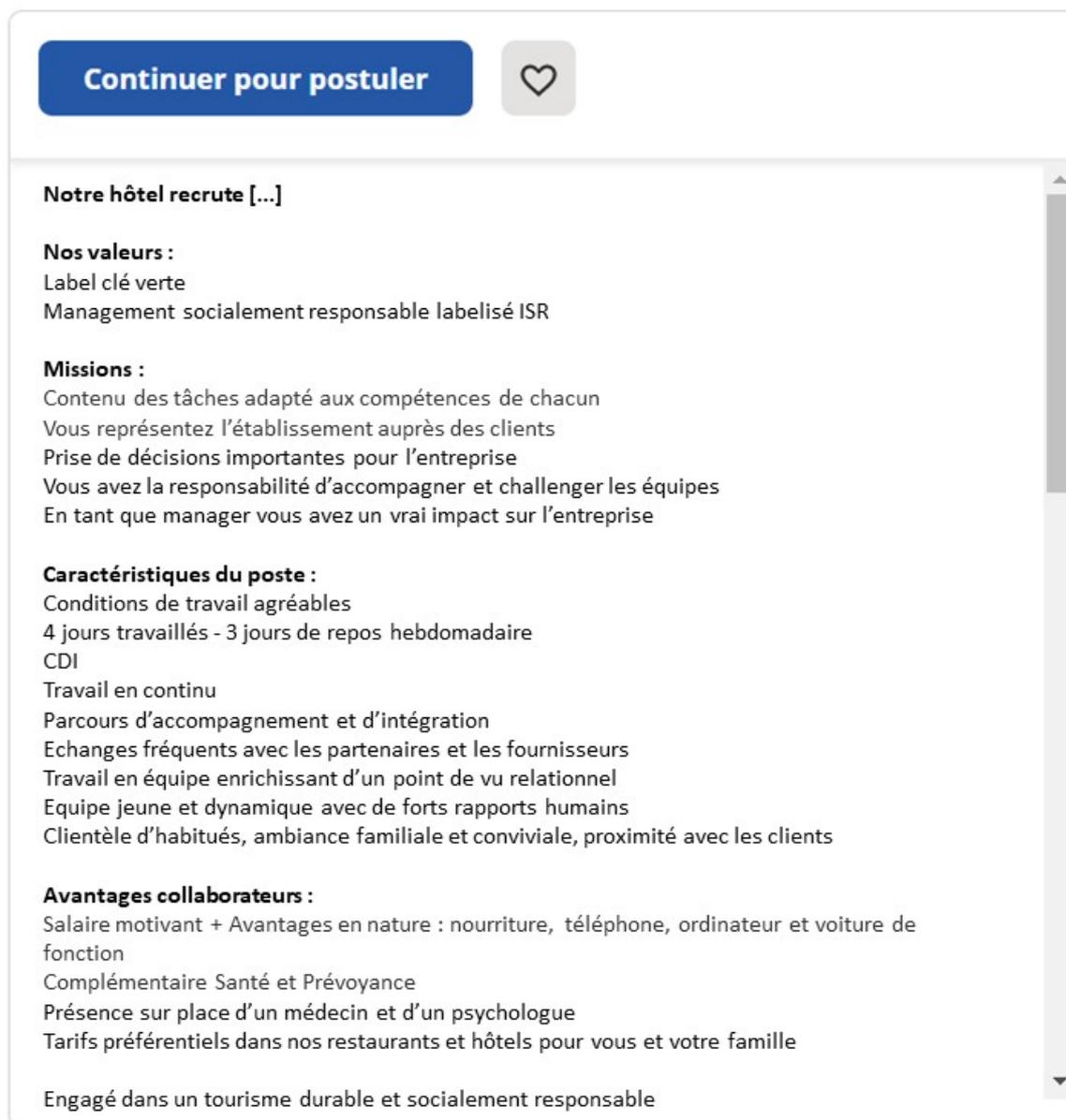
1. Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
2. La rémunération et les avantages
3. L'importance des contacts humains dans le métier proposé



Figure 17 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect valeurs partagées

4. L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres
5. Le degré de responsabilités qui vous seront confiées

Enfin, une annonce intégrant tous les déterminants apparaissait et la question incluant les sept items était posée.



Continuer pour postuler 

Notre hôtel recrute [...]

Nos valeurs :
Label clé verte
Management socialement responsable labelisé ISR

Missions :
Contenu des tâches adapté aux compétences de chacun
Vous représentez l'établissement auprès des clients
Prise de décisions importantes pour l'entreprise
Vous avez la responsabilité d'accompagner et challenger les équipes
En tant que manager vous avez un vrai impact sur l'entreprise

Caractéristiques du poste :
Conditions de travail agréables
4 jours travaillés - 3 jours de repos hebdomadaire
CDI
Travail en continu
Parcours d'accompagnement et d'intégration
Echanges fréquents avec les partenaires et les fournisseurs
Travail en équipe enrichissant d'un point de vu relationnel
Equipe jeune et dynamique avec de forts rapports humains
Clientèle d'habités, ambiance familiale et conviviale, proximité avec les clients

Avantages collaborateurs :
Salaire motivant + Avantages en nature : nourriture, téléphone, ordinateur et voiture de fonction
Complémentaire Santé et Prévoyance
Présence sur place d'un médecin et d'un psychologue
Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille

Engagé dans un tourisme durable et socialement responsable

Figure 18 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'ensemble des aspects

La décomposition des annonces réalisée ici offre une méthode simple et directe pour évaluer l'intention de postuler des répondants à l'égard des déterminants qui ont été identifiés dans la littérature. Cette approche méthodologique pourrait être appliquée à d'autres domaines partageant des caractéristiques similaires. Elle permet de mieux comprendre l'influence des déterminants sur un élément

spécifique qui suscite un intérêt au sein d'une population donnée. Cette méthode a également été employée dans le domaine du marketing, notamment sur les plateformes en ligne où certaines entreprises intègrent les avis des clients dans le processus de décision. Par exemple, plusieurs plats peuvent être présentés, et les clients donnent leur avis sur leur intention de choisir un plat figurant sur une carte de restaurant.

Ou bien, comme ci-dessous ou une entreprise spécialisée dans la conception d'habitats légers destinés aux écolodges demande à son réseau LinkedIn de choisir son logo.



Figure 19 - Vote Logo. Source : LinkedIn

Les résultats ont été probants, avec la participation de 38 432 personnes qui ont exprimé leur avis. Cela a permis à l'entreprise de concevoir un logo qui résonne avec les clients, favorisant ainsi la création d'une intention d'action.

Cette stratégie de sollicitation d'avis en ligne est également courante sur les réseaux sociaux, notamment sur LinkedIn, pour promouvoir un produit, une marque ou pour accroître sa propre visibilité. Dans ce contexte, il s'agit d'une utilisation particulière du questionnaire quantitatif.

Dans l'exemple ci-dessous, un utilisateur de LinkedIn pose une question anodine et avec peu d'importance dans le but de générer du trafic vers son profil. L'objectif est atteint, avec la participation de plus de 300 000 personnes qui ont répondu et probablement consulté son profil. Cet exemple peut être un bon exemple à suivre pour créer du trafic et développer la marque employeur d'une entreprise.

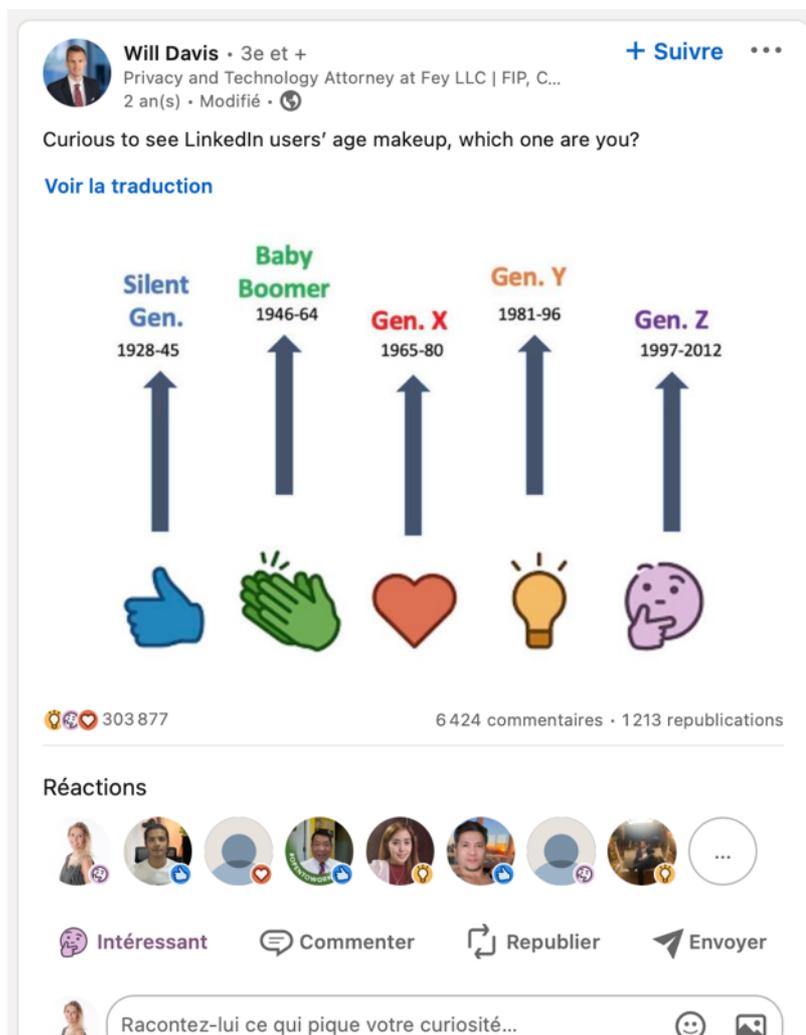


Figure 20 - Vote création de trafic. Source : LinkedIn

Dans d'autres domaines, en dehors de l'industrie de l'hôtellerie et de la restauration, la pratique de partager une image pour permettre au répondant de se projeter et de fournir une réponse plus fiable est également courante.

Ce qui peut être observé dans l'exemple ci-dessous ou une consultante et formatrice en prévention santé mentale au travail et risques psychosociaux, qui est également conférencière, soumet un sondage afin de mieux connaître les individus et s'en servir lors de ses séances de formations ou de conférences.



Figure 21 - Vote étude quantitative sur les réseaux. Source : LinkedIn.

Ce genre d'exemple peut être utilisé en hôtellerie afin de créer un nouvel hôtel ou bien dans le but de connaître les besoins de ses clients. Ce qui apporterait un réel apport managérial, le sujet sera ainsi traité plus bas.

Une deuxième contribution méthodologique apparaît avec le test auprès des collaborateurs du groupe. En effet, aucun travail réalisé dans la littérature ne réalise

d'étude dans une entreprise en particulier. L'application à ce groupe permet de fournir au commanditaire des résultats plus adaptés.

La principale contribution méthodologique de ce mémoire réside dans la décomposition de l'annonce, qui vise à immerger le répondant dans la façon dont les déterminants de l'intention de postuler pourrait influencer une annonce. Cette approche d'utilisation d'annonces décomposées contribue à obtenir des réponses plus fiables de la part des répondants, car ils ont une meilleure compréhension du sujet abordé. Ensuite, la création d'une annonce complète permet de mettre en évidence si l'intention d'action augmente ou non lorsque tous les déterminants sont réunis.

3. Apports managériaux

Ce mémoire de recherche offre également une série de contributions significatives pour les acteurs du domaine de la gestion. En effet, la compréhension de l'impact des divers facteurs sur l'intention de postuler à une offre d'emploi des candidats ouvre la voie aux professionnels pour orienter leurs futures annonces en conséquence. Ainsi, il sera d'abord traité les apports managériaux globaux avant de présenter les apports pour le groupe HIS.

3.1 - Les apports managériaux globaux

Jusqu'à présent, de nombreux employeurs ont mis l'accent sur la notion de valeurs partagées dans leurs annonces de recrutement. Cependant, les résultats de l'étude révèlent que cela n'a que peu d'attrait pour les candidats cherchant des emplois dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

A l'image, de l'entreprise Exki, soucieuse de ses valeurs a publié des offres d'emploi mettant principalement en avant ces valeurs et le titre du poste (l'aspect relationnel était également mentionné de manière marginale). Voici comment était formulée cette annonce :

Equipier-e Polyvalent-e

📍 Paris, France

Postuler!

DEVIENS ÉQUIPIER(E) POLYVALENT(E) CHEZ EXKI

EXKi, c'est qui ?

EXKi, c'est la première entreprise à s'être lancée dans la restauration rapide fortement engagée dans le développement et dans l'alimentation durable ! La preuve, depuis 20 ans nous prônons les ingrédients naturels, de saison, bio dès que possible et toujours délicieux. EXKi, c'est aussi une équipe soudée, animée par un fort esprit de convivialité. Envie de changer le monde avec nous ? Rejoins l'aventure EXKi !

Figure 22 - Offre d'emploi basée sur le déterminant valeur partagées. Source : Exki.

Face à un nombre très limité de candidatures, la marque a décidé d'améliorer ses annonces pour susciter davantage l'intérêt des chercheurs d'emploi. Voici la nouvelle version de l'annonce :

Equipier-e Polyvalent-e

📍 Paris, France

DEVIENS ÉQUIPIER(E) POLYVALENT(E) CHEZ EXKI

EXKi, c'est qui ?

EXKi, c'est la première entreprise à s'être lancée dans la restauration rapide fortement engagée dans le développement et dans l'alimentation durable ! La preuve, depuis 20 ans nous prônons les ingrédients naturels, de saison, bio dès que possible et toujours délicieux. EXKi, c'est aussi une équipe soudée, animée par un fort esprit de convivialité. Envie de changer le monde avec nous ? Rejoins l'aventure EXKi !

Tes missions, si tu les acceptes :

Être équipier(e) polyvalent(e) chez EXKi, c'est bien plus que gérer le service en restauration. C'est prendre plaisir à accueillir et conseiller les clients au quotidien. C'est assurer un service irréprochable que ce soit en caisse ou en cuisine. C'est être ambassadeur de la marque EXKi et incarner ses valeurs. Et bien sûr, c'est veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire lors de la confection des plats, de la mise en place en vitrine ou encore du rangement des marchandises.

Tu as le profil idéal si...

- Tu es reconnu(e) pour ton esprit d'équipe et ton dynamisme.
- Ta joie de vivre et ton sourire sont communicatifs.
- Ton objectif numéro 1 est de satisfaire tes clients.
- Tu es polyvalent(e) et sais faire preuve de souplesse au niveau des horaires, des missions et du lieu de travail.
- Tu manies la caisse avec efficacité et confiance en toi.
- Tu es rigoureux(se), précis(e) et à l'aise en toute situation.
- Tu es passionné(e) de cuisine végétale et gourmande.
- Tu t'intéresses aux produits de qualité respectueux de l'environnement.
- Tu as de l'ambition. Eh oui, les opportunités d'évolution sont nombreuses chez EXKi !

Les détails techniques du poste

Quoi ? CDI (temps plein/temps partiel)
Où ? Localisation : Ile-de-France
Quand ? Horaires de travail en journée, en semaine et week-end (sans coupure)
Le petit + : Participation aux frais de transport et repas offerts
Tu en veux encore ? Intéressement et épargne salariale, accès à gymlib à tarif réduit, 80% du coût de la mutuelle santé... c'est aussi ça travailler chez EXKi !
Tu as le goût du travail en équipe et le sens du respect de la planète ? Tu n'aimes pas la routine et tu adores le contact client ? Tu rêves d'un job qui te donne envie de te lever le matin ? Si tu as répondu 3 fois OUI, n'attends plus pour intégrer la grande famille EXKi !

Postuler!

Figure 23 - Figure 23 - Offre d'emploi basée sur le déterminant valeur partagées avec amélioration. Source : Exki.

Il est clairement essentiel de mettre en lumière les facteurs déterminants qui ont le plus d'influence. Cependant, se focaliser uniquement sur l'aspect de la contribution semble être insuffisant. En réalité, les résultats obtenus pour l'annonce qui englobe tous les éléments sont bien meilleurs que ceux obtenus pour l'annonce qui ne met en avant que la contribution. Bien que la contribution soit l'élément le

plus influent, il semble plus approprié de la combiner avec au moins un ou même deux autres facteurs.

Afin de se démarquer et d'attirer des collaborateurs, certaines entreprises n'hésitent pas à afficher des panneaux publicitaires devant leur établissement avant leur ouverture, à l'instar de l'image présentée ci-dessous. Toutefois, ces affiches sont souvent incomplètes et ne suscitent qu'un intérêt partiel chez les candidats potentiels. L'affiche en question met en avant exclusivement l'aspect de la contribution. Monsieur X, le gérant du futur restaurant à Toulouse (08-04-2022), a partagé son avis concernant cette affiche en déclarant : "Je suis extrêmement déçu, je m'attendais à ce que cette affiche attire de nombreux candidats, mais personne n'a postulé." Plus tard dans la discussion, il a ajouté : "Heureusement, sur Indeed, j'ai reçu de nombreuses candidatures. Je pense que les gens attendent davantage de détails. Il ne suffit pas de leur dire qu'ils bénéficieront de bonnes conditions de travail. Je crois que le salaire revêt également une certaine importance minimale, et les candidats aiment connaître les véritables responsabilités qui se cachent derrière le titre du poste."

Ci-contre, l'affiche qui était affichée à l'extérieur du futur restaurant de Monsieur X.



Figure 24 - Offre d'emploi affichée sur la devanture d'un futur restaurant.

Par ailleurs, lors des entretiens, des suggestions ont été faites par les interviewés elles pourraient représenter une réelle valeur ajoutée en matière de gestion et de RH.

En effet, plusieurs répondants ont formulé des idées novatrices au cours de leurs entretiens, à l'exemple de Mme. X, responsable hébergement témoigne dans l'entretien n°2 l'importance qu'elle accorde à la dimension relationnelle en ces termes et sur le fait que les recruteurs devraient mettre l'accent sur le relationnel, mais de manière décalée et amusante. Elle explique qu'une annonce devrait susciter l'envie de postuler et que pour cela il faut se démarquer avec une offre d'emploi originale. Il est à noter que certaines entreprises ont déjà expérimenté cette approche novatrice, En hôtellerie restauration, il est également possible de retrouver ce genre d'offre sur les réseaux, à l'image du groupe Mama Shelter qui est leader dans le domaine.

Alexandre KOHLER · 2e
Directeur F&B chez MAMA SHELTER
5 j · Modifié · 🌐 + Suivre

👉 Hé toi, astronaute de la restauration !

Si tu peux jongler avec des assiettes comme si c'étaient des planètes en orbite et que tu peux sourire plus lumineusement que le soleil, nous avons besoin de toi pour diriger notre salle au Mama Shelter Lyon !

En tant que Manager de Salle au Mama de Lyon, tu deviendras le commandant de notre vaisseau, naviguant à travers les commandes et les plaisanteries avec un sourire intergalactique.

📌 Ce que nous offrons :

- Une aventure.
- L'opportunité de faire partie d'une tribu interstellaire, où l'unicité est la norme.
- La chance de laisser ton génie créatif s'éclater comme des étoiles filantes.
- Un environnement où grandir professionnellement est aussi naturel que la gravité.

Allez, je te fais part de quelques signes astro aléatoires du Mama Lyon (**Maureen Clémot** experte astro du Mama). Ils n'y sont pas tous, mais peu importe ton signe, si tu as le feu sacré pour la restauration et que tu es prêt à plonger dans notre univers, postule directement ici !

- ♈ Bélier : Si tu fonces tête baissée dans les défis, tu es plus que prêt à gérer une salle en pleine effervescence.
- ♎ Balance : Ta capacité à équilibrer les besoins des clients et l'équipe est plus impressionnante que l'équilibre précaire d'un chaton sur une comète.
- ♌ Lion : Si tu aimes être au centre de l'action et que ton charisme éblouit plus que les étoiles dans la Voie lactée, tu es notre héros du service.

- ♋ Lion : Si tu aimes être au centre de l'action et que ton charisme éblouit plus que les étoiles dans la Voie lactée, tu es notre héros du service.
- ♊ Sagittaire : Ta créativité et ton esprit aventurier apporteront une touche de magie à chaque plat
- ♊ Gémeaux : Ta capacité à jongler avec mille tâches à la fois est plus impressionnante que les anneaux de Saturne - tu es un maître multitâche.
- ♏ Scorpion : Ta passion pour la perfection est plus féroce que le regard d'un scorpion prêt à bondir - chaque détail compte.
- ♓ Poissons : Ta sensibilité et ton intuition font de toi le poisson dans l'eau parmi nos clients, créant une expérience mémorable.
- ♉ Taureau : Ta persévérance fait de toi le roc solide de notre service, résistant à toute vague de commandes.

.....

N'hésite pas à partager cette annonce avec ton réseau 📢

Sandrine JOUOT Fiona Martins Alexandra Valette Lea Marquet Pauline Ambrosi Lucie Lopes Maureen Loupy Julien LAMBERT Sophie RAVACHOL Arnaud Leclercq Christophe Chapuis Sophie RAVACHOL Clémence Zipper Mathilde Lambert Justine lafrate



Figure 25 - Offre d'emploi Mama Shelter. Source : LinkedIn Alexandre Kohler.

Capfun aussi se montre aussi créatif dans ses publications d'offre d'emplois sur les réseaux sociaux comme ici :

La

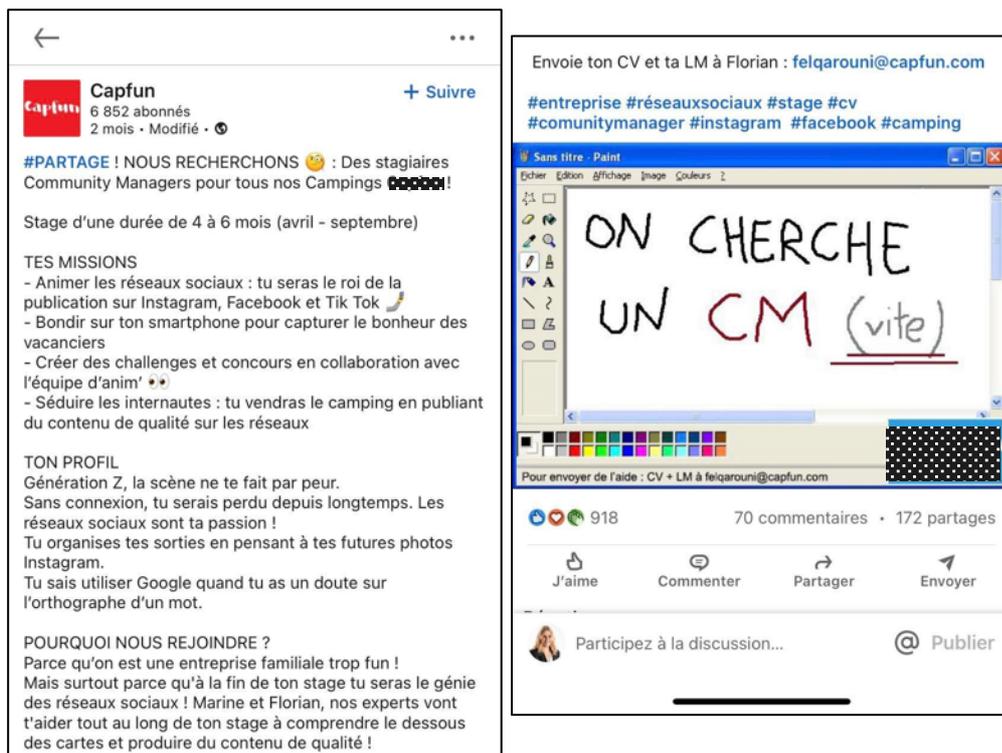


Figure 26 - Offre d'emploi Capfun. Source : LinkedIn Capfun

publication en question suscite un vif intérêt, comme en témoignent les 918 réactions, 172 partages et 70 commentaires qu'elle a générés. Parmi ces commentaires, de nombreuses personnes expriment leur désir de rejoindre l'entreprise et ont soumis leur candidature.

Cependant, il est important de noter que cette annonce ne met pas en avant des éléments clés tels que la rémunération, la contribution attendue et les valeurs partagées. Cette lacune a provoqué des réactions négatives parmi les internautes, qui soulignent l'incertitude entourant le poste en raison de son caractère de stage (lié à la contribution attendue) ainsi que l'absence d'information sur la rémunération



Figure 27 - Offre d'emploi Capfun avis. Source : LinkedIn Capfun

(liée à la rétribution). Les commentaires affichés dans la capture d'écran ci-dessous reflètent ces préoccupations.

En revanche, certaines annonces semblent respecter les cinq critères énoncés précédemment. Il convient de noter que la plupart des établissements proposant ce type d'opportunités dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration sont des établissements de luxe, tels que des hôtels 5 étoiles ou des palaces, ainsi que des restaurants ayant obtenu trois étoiles (voire deux étoiles) au guide Michelin.

A l'image l'offre ci-dessous :

Les Prés d'Eugénie ***** PALACE, Restaurant 3* Michelin et 5 Toques au Gault & Millau, recherchent un(e) Chef de Partie Confirmé(e), dynamique, motivé(e), rigoureux(se), pour intégrer la Brigade de Cuisine et avoir la responsabilité pour les services d'un des restaurants de Michel Guérard, **La Ferme aux Grives**.

Expérimenté(e), motivé(e) et responsable, sous la responsabilité du Chef de Cuisine, Hugo Souchet (Instagram: [@hugosouchet](#)) et de ses adjoints et adjointes, vous participez activement à la mise en place nécessaire et au bon déroulement des services de notre deuxième restaurant.

Vos Missions :

- Sous la responsabilité directe du Chef de Cuisine
- Dans le respect parfait des procédures d'hygiène et de sécurité en vigueur
- Mise en place et préparation des mets, assisté(e) par votre équipe
- Responsabilité du service du deuxième restaurant,
- Respect des normes d'Hygiène

Caractéristiques du Poste :

- Contrat CDI
- Poste à pouvoir des maintenant
- Salaire : Entre 2350 € / 2650 € bruts par mois en fonction du profil et de

l'expérience

- Contrat 39 h/semaine modulées
- Travail en équipe enrichissant et professionnellement gratifiant (produits d'exception, lien avec les producteurs)
- Travail en continu ou coupure
- Tâches variées
- Cuisine Climatisée Entièrement Rénovée avec Palux
- 2 jours de congés consécutifs et fixes

Avantages collaborateurs :

- Avantage en nature nourriture
- Heures supplémentaires récupérées ou payées
- Logement possible le premier mois
- Pourboires
- Complémentaire Santé + Prévoyance
- Régime de participation aux bénéfices de l'entreprise
- Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille
- Avantages Carte Relais Team. Séjour dans les Relais et Châteaux dans le Monde à un Tarif Préférentiel (100 € la nuit avec le petit déjeuner, sous conditions)

Métier	Cuisine - La Ferme aux Grives
Localisations	Eugénie-les-Bains



CONTACT

Hugo Souchet

Chef des Cuisines – Cuisine - Restaurant Michel Guérard & Restaurant l'Orangerie

Figure 28 - Offre d'emploi complète. Source : Les prés d'Eugénie.

Ainsi, l'étude menée permet d'approfondir les connaissances sur les déterminants afin d'orienter les recruteurs vers une meilleure méthodologie. En conclusion, sera ainsi présentée une offre d'emploi type pouvant être publiée.

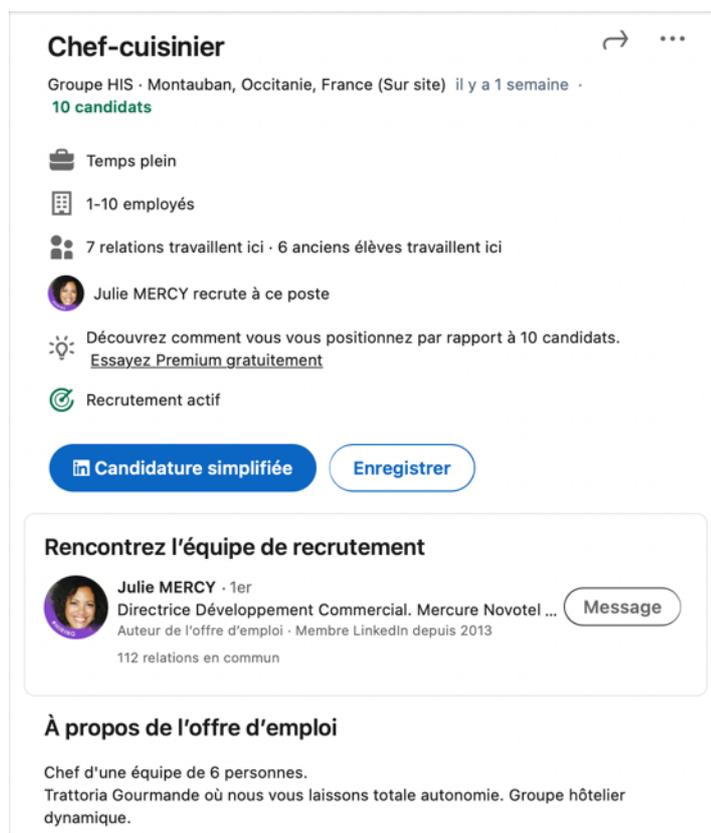
3.2 - Les apports managériaux pour le groupe HIS

Comme expliqué précédemment, le groupe HIS profite d'une marque employeur forte appuyé par un compte LinkedIn particulièrement suivi.

Le développement de la marque employeur du groupe est récente et a été induite par le recrutement en 2021 d'une chargée de communication. C'est elle qui a la charge de poster les annonces sur les réseaux.

Avant la réalisation de ce mémoire et des discussions menées avec les collaborateurs, une offre d'emploi pouvait ressembler à ceci :

C'est-à-dire, une offre d'emploi présentant uniquement le poste, sans aucun détail et sans mettre en avant les éléments forts du groupe.



Chef-cuisinier → ...

Groupe HIS · Montauban, Occitanie, France (Sur site) il y a 1 semaine · **10 candidats**

- 📅 Temps plein
- 👤 1-10 employés
- 👥 7 relations travaillent ici · 6 anciens élèves travaillent ici
- 👤 Julie MERCY recrute à ce poste
- 💡 Découvrez comment vous vous positionnez par rapport à 10 candidats. [Essayez Premium gratuitement](#)
- 🔄 Recrutement actif

[Candidature simplifiée](#) [Enregistrer](#)

Rencontrez l'équipe de recrutement

 **Julie MERCY** · 1er
Directrice Développement Commercial. Mercure Novotel ... [Message](#)
Auteur de l'offre d'emploi · Membre LinkedIn depuis 2013
112 relations en commun

À propos de l'offre d'emploi

Chef d'une équipe de 6 personnes.
Trattoria Gourmande où nous vous laissons totale autonomie. Groupe hôtelier dynamique.

Figure 29 - Figure 33 - Offre d'emploi groupe HIS chef cuisinier.
Source : LinkedIn.

Dans un premier temps, un travail pour rendre les annonces plus amusantes et plus attractives a été réalisé. A l'image de cette publication :

Groupe HIS
1 526 abonnés
3 sem. • Modifié •

Notre restaurant bistronomique L'Instant T recrute de nouvelles pépites !

- 👨‍🍳 1 Chef(fe) de partie - 39h
- 🍷 1 Serveur(euse) - 39h
- 🍷 1 Serveur(euse) - 25h

*Postes à pourvoir à partir du 21 août.

Un restaurant où l'on exprime sa créativité et où l'esprit d'équipe et la bonne humeur priment !

Pour postuler c'est directement sur cette boîte mail 📧: h7476-gm@accor.com

Si vous ne connaissez pas L'Instant T, nous vous invitons à visiter son site

📌
https://lnkd.in/ezJ7_Z-4

[Maurane Foucher](#)

[#jobalerte](#) [#icicarecruite](#)



Figure 30 - Offre d'emploi attractive Groupe HIS.

Cette annonce propose un intérêt par son identité visuelle mais peu de déterminants apparaissent et ce qui créer un blocage au près des postulants. En effet, il serait pertinent d'ajouter une description plus étoffée du profil. Une description détaillée rend l'offre attractive. Il serait donc pertinent de s'appuyer sur les recommandations faites dans ce mémoire.

Comme vu précédemment, la publication de questionnaire quantitatif publié sur LinkedIn peut s'avérer avoir un réel intérêt.

Envie d'une nouvelle opportunité professionnelle challengeante ? 🤔

Vous êtes plutôt : 🤔

Vous pouvez voir comment les personnes votent. [En savoir plus](#)

[Mer et océan 🌊](#)

[Ville rose 🦩](#)

[Cité épiscopale 🏰](#)

[Cité d'Ingres ✨](#)

0 vote • 1j restant • [Voir les résultats](#)

Il serait envisageable, dans un objectif de recrutement de poser la question suivante afin de par la suite recontacter les individus ayant répondu mais également de créer du trafic sur LinkedIn et d'augmenter la communauté.

Ainsi, il serait intéressant de poster des publications de ce type sur la page LinkedIn du groupe, cette dernière devra-t-êtré adaptée aux postes disponibles dans le groupe au moment de la publication.

4. Recommandations

Enfin, il apparaît pertinent de proposer une annonce type à mettre en avant

Figure 31 - Sondage LinkedIn, exemple.

lorsqu'un poste est à pourvoir dans le groupe. Afin d'adapter l'offre aux diverses attentes 3 annonces types seront proposées :

- Exécutant : réception/étage
- Exécutant : cuisine/service
- Manageurs : agents de maîtrise/cadres

L'idée est de pouvoir associer une offre d'emploi avec une publication visuelle. L'annonce sera postée sur LinkedIn, Indeed et Instagram. Voici des propositions pour chacun des postes :

Proposition pour un poste d'exécutant :



MERCURE PEYRAGUES LOUDENVIELLE

RECRUTE POUR LA SAISON HIVER 2023 - 2024

Chef/fe de partie cuisine * Maître d'hôtel * Chef/fe de rang
Serveur/se polyvalente * Responsable mini-club * Animatrice mini-club
Réceptionniste de jour * Réceptionniste de nuit

POSTES LOGÉS - À VOS CVS : hb8o3-gm@accor.com

Postuler sur Indeed



Réceptionniste h/f

Passionné.e de sport Outdoor ou de montagne ? 🏔️

Intégrez une équipe 4* au ❤️ des Pyrénées !

Il paraît que la 1ère impression est toujours la bonne, tant mieux, vous êtes la première personne que nos clients rencontrent. Ils doivent être entre de bonnes mains avec vous 😊

Ce que l'on vous propose 🥰🥰

CDI

4 jours travaillés, 3 jours de repos, travail en continu

Aide au logement (mise à disposition de logement à prix réduits) 🏠

Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille

Parcours d'accompagnement et d'intégration 🙌

Après formation, vous serez amené à travailler en autonomie sur votre poste

Vous représentez l'établissement auprès des clients

1800€ à 2100€/brut par mois selon profil

13^{ème} mois

Prime sur objectif

Prise en charge de la mutuelle à hauteur de 75%

Chez nous, pas besoin de 10 ans d'expérience ! Si vous avez une aisance relationnel, le sens du partage et toujours le smile, alors ce poste est fait pour vous ! 🍷

Qui sommes nous ? 🍷

L'aventure du Groupe HIS commence en 2008, avec comme première ambition que chaque établissement soit en adéquation avec sa destination.

Présidé par Jean-Louis Zévaco, ce groupe hôtelier familial est propriétaire et exploite des établissements gérés sous contrat de franchise auprès de grands groupes hôteliers internationaux, tels que Accor Hotels et Louvre Hotels Group. Plus qu'un groupe, HIS est un état d'esprit où l'humain est au centre.

En développant des modes de fonctionnement qui favorisent le sens du client, la mise en confiance et la prise de responsabilités, les collaborateurs sont devenus un véritable levier de croissance pour l'entreprise. Sa « passion du client, du savoir recevoir et de la transmission » permettent aujourd'hui au groupe HIS de se positionner comme un acteur reconnu sur le plan national et incontournable sur le plan régional.

Cuisinier h/f

[Postuler sur Indeed](#)

Passionné.e par l'Espace ? 🧑🏻
 Rejoignez notre super équipe de l'Ibis Styles Cité de l'Espace*** et son univers hors du commun, la tête dans les étoiles ! ✨

Découvrez notre page Instagram et laissez-vous surprendre @instant_t_toulouse 🥰🌈

Ce que l'on vous propose 🤗
 CDI
 4 jours travaillés, 3 jours de repos
 Travail en continu
 Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille 🍷

Parcours d'accompagnement et d'intégration
 Sous les conseils et la formation du chef vous serez amené à travailler en autonomie sur votre poste

1900€ à 2200€/brut par mois
 13^{ème} mois
 Prime sur objectif
 Prise en charge de la mutuelle à hauteur de 75%

Chez nous, pas besoin de 10 ans d'expérience ! Si tu as la passion de la cuisine, du bien faire et surtout un sacré esprit d'équipe, alors ce job est fait pour toi ! 🍷

Qui sommes nous ? 🍷

L'aventure du Groupe HIS commence en 2008, avec comme première ambition que chaque établissement soit en adéquation avec sa destination.

Présidé par Jean-Louis Zévaco, ce groupe hôtelier familial est propriétaire et exploite des établissements gérés sous contrat de franchise auprès de grands groupes hôteliers internationaux, tels que Accor Hotels et Louvre Hotels Group. Plus qu'un groupe, HIS est un état d'esprit où l'humain est au centre.

En développant des modes de fonctionnement qui favorisent le sens du client, la mise en confiance et la prise de responsabilités, les collaborateurs sont devenus un véritable levier de croissance pour l'entreprise. Sa « passion du client, du savoir recevoir et de la transmission » permettent aujourd'hui au groupe HIS de se positionner comme un acteur reconnu sur le plan national et incontournable sur le plan régional.

Proposition pour un poste d'exécutant en restauration :



Proposition pour un poste de cadre :

Recrute son Chef

Envie d'une pause fraîcheur ?

Rendez-vous chef PIA

Infos et candidature :
Pascal.soriano@accor.com

TRATTORIA GOURMANDE
PIA
50 Route de Saint Martial
82000 MONTAUBAN
05 63 20 20 88
Village les Chaumes

Postuler sur Indeed



Chef de cuisine h/f

Vous devenez subitement bilingue quand retenti Sara Perche Ti Amo ? 🇮🇹🇸🇮

Prenez les commandes et devenez le nouveau chef de la Trattoria Gourmande PIA

Ce que l'on vous propose 🤗

CDI, statut de cadre 📄

travail en continu

Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille 🤝

Véritable leader vous savez accompagner vos équipes pour les mener au sommet 🏔️

Vous managez aussi bien les chiffres et les commandes que les humains

Vous savez gérer la pression, et on ne parle pas de la boisson 🍷

Véritable pilier de l'établissement, vous travaillez en autonomie sur le pôle restauration

3000€ à 3600€/brut par mois 💰

13^{ème} mois

Prime sur objectif

Prise en charge de la mutuelle à hauteur de 75%

Passionné et créatif, vous avez un avis sur ce qui est croquant et gourmand 🤗

Pédagogue, vous avez le goût de transmettre vos connaissances 🤗

Vous avez une autorité naturelle, mais finalement un cœur tout fondant 🤗

Vous justifiez d'une expérience confirmée sur un poste équivalent.

Qui sommes nous ? 🍷

L'aventure du Groupe HIS commence en 2008, avec comme première ambition que chaque établissement soit en adéquation avec sa destination.

Présidé par Jean-Louis Zévaco, ce groupe hôtelier familial est propriétaire et exploite des établissements gérés sous contrat de franchise auprès de grands groupes hôteliers internationaux, tels que Accor Hotels et Louvre Hotels Group. Plus qu'un groupe, HIS est un état d'esprit où l'humain est au centre.

En développant des modes de fonctionnement qui favorisent le sens du client, la mise en confiance et la prise de responsabilités, les collaborateurs sont devenus un véritable levier de croissance pour l'entreprise. Sa « passion du client, du savoir recevoir et de la transmission » permettent aujourd'hui au groupe HIS de se positionner comme un acteur reconnu sur le plan national et incontournable sur le plan régional.

Conclusion partie 3

Ainsi, le dernier chapitre de mémoire a donné lieu à une discussion approfondie en reliant les résultats des quatre études quantitatives à la revue de littérature, permettant par la suite de réfuter l'hypothèse et ses sous-hypothèses.

En effet, les résultats puis la discussion font apparaître les composantes d'une offre d'emploi exercent des influences variables sur l'intention de postuler, cette dernière est démultipliée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.

Ces résultats ont conduit à établir les contributions qu'apporte cette recherche, tout d'abord, sur le plan théorique. En effet, cette étude va au-delà des travaux précédents en démontrant que les composantes d'une offre d'emploi ont des influences différentes sur l'intention de postuler des candidats et que ces dernières peuvent prendre plus d'ampleur lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, ce qui enrichit la compréhension théorique de ce domaine.

Deuxièmement, sur le plan méthodologique, cette recherche a introduit une approche novatrice en décomposant les éléments d'une annonce, ce qui aide les répondants à mieux se projeter dans une annonce réelle. Une deuxième contribution méthodologique apparaît avec le test auprès des collaborateurs du groupe. En effet, aucun travail réalisé dans la littérature ne réalise d'étude test d'offre d'emploi dans une entreprise en particulier.

Enfin, du point de vue managérial, cette étude met en évidence l'importance de comprendre comment les différents déterminants influencent l'intention de postuler des candidats. Cela permettra aux professionnels de concevoir des annonces plus efficaces à l'avenir en tenant compte de ces influences spécifiques. De plus, l'étude fournie au groupe HIS, commanditaire de l'étude, des annonces type attractives afin d'aider les recruteurs de ses différents hôtels à recruter.

Conclusion

Dans la littérature, Barber (1998) et Lado et Wilson (1994), mettent en exergue que le recrutement par le biais d'annonces d'offres d'emploi représente la meilleure façon d'obtenir un nombre conséquent de candidatures pour un poste vacant et que cette méthode permet de cibler des talents potentiels dotés de compétences spécifiques à la position. De plus, il est noté que le domaine du recrutement demeure sous-étudié en comparaison de son importance, particulièrement dans les secteurs soumis à des contraintes de ressources (Gatewood et Field, 2015).

De plus, il n'est plus à prouver que le secteur de l'hôtellerie restauration rencontre des grandes difficultés de recrutement. Le groupe HIS, malgré une marque employeur forte, rencontre ces mêmes difficultés.

Ainsi, il est apparu indispensable de réaliser une étude basée sur l'influence de la marque employeur sur l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration en étudiant le cas d'un groupe familial d'exploitation multi-hôtel. Afin d'étudier cette thématique, la problématique suivante a été définie : Quelle est l'influence des déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration lorsqu'une marque employeur forte est appliquée ?

La revue de littérature a permis de définir cinq aspects définissant l'intention de postuler à une offre d'emploi :

- L'aspect rétributif, représentant ce que le métier rapporte (Alves et Leblanc, 2013 ; Beaudry et al. 2013 ; Boswell et al., 2003 ; Chrétien et al., 2010 ; Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Marx, 1867 ; Smith, 1970 ; Weber, 1959).
- L'aspect rétributif, étant ce que coûte la pratique du métier à l'individu (Beaudry et al., 2013 ; Brillet et Gavaille, 2014 ; Donnadieu, 1997 ; Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017)
- L'aspect responsabilité, correspondant aux responsabilités qui incomberont le candidat (Brillet et Gavaille, 2014 ; Beaudry et al., 2013 ; Chrétien et al., 2010 ; Gavaille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Monterhl, 1939 ; Lievens et al., 2005 ; Boswell et al., 2003 ; Turban, 2001 ; Turban et al. 1998).

- L'aspect relationnel, représentant les interactions sociales que le candidat connaîtra dans l'exercice de son travail (Gavoille, Pujol et Siadou-Martin, 2017 ; Beaudry et al., 2013; Dyer et Singh, 1998 ; Lipparini et Fracocchi, 1999).
- L'aspect valeurs partagées, étant les valeurs communes entre le candidat et l'entreprise (Ashforth, 1997 ; Beaudry et al., 2013 ; Fayolle et Degeorge, 2012 ; Dahlsrud, 2008 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995 ; Smith et al., 2004 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997 ; Lin, Tsai, Joe, et Chiu, 2012 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Shrivastava, 1995 ; Rynes et Barber, 1990; Zerbini, 2017).

Il apparaît également important de souligner l'importance de la culture d'entreprise, de la marque employeur et de la mise en avant de cette dernière dans l'intention de postuler des chercheurs d'emplois. En effet, la marque employeur joue un rôle clé dans l'attraction des talents et se réfère à l'image et à la réputation de l'employeur. Une marque employeur forte permet de se différencier et d'attirer des candidats qualifiés.

Ainsi la revue de littérature a permis de répondre à la problématique via une hypothèse et cinq sous-hypothèses. Dans le but de valider ou de réfuter ces dernières, quatre études réparties en deux temps ont été réalisées. Premièrement, une étude globale avec une quantitative et une étude qualitative sous forme d'entretien semi-directif et par la suite une étude appliquée au groupe HIS composée d'une étude qualitative menée grâce à un brainstorming puis une étude quantitative menée uniquement auprès des collaborateurs. Ces différentes études ont permis de réfuter l'hypothèse.

Après réalisation d'une discussion entre la littérature et les résultats de l'étude terrain il est possible de dire que les composantes d'une offre d'emploi exercent des influences variables sur l'intention de postuler, cette dernière est démultipliée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée et que les différents aspects exercent les influences suivantes :

- L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a une influence modérée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect contributif d'une offre d'emploi a une influence élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a une influence modérée à élevée sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.
- L'aspect relationnel d'une offre d'emploi une influence modérée sur l'intention de postuler, mais qu'elle peut être améliorée lorsqu'une marque employeur forte est appliquée, si cette dernière apparaît de manière conviviale et amusante dans l'offre.
- L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a une influence faible sur l'intention de postuler, cependant cette dernière augmente si une marque employeur forte est appliquée.

La mise en évidence de l'influence exercée par les différents aspects à permis de créer une offre d'emploi type pour le groupe HIS basée sur la trame suivante :

- Phrase d'accroche : amusante et attractive
- Aspect contribution : conditions de travail
- Responsabilités : responsabilité qu'incombe le poste, plus ou moins appuyées et détaillées en fonction des responsabilités qu'incombe le poste
- Rémunération et avantages : noter clairement un niveau de rémunération chiffré pouvant être accordé, le type de contrat, les autres avantages
- Relationnel/valeurs partagées : mettre en avant la marque employeur de l'hôtel et du groupe

Ainsi, trois offres types ont été créés et pourront représenter une trame exploitable pour le recrutement de futurs collaborateurs.

Bibliographie

- ABIDAT Nouraya, 2014, *L'intention de l'entrepreneuriat féminin*, thèse de doctorat, Bejaia, Université Abderrahmane Mira, 97 p.
- ABIDAT Nouraya, 2014, « L'intention en psychologie sociale : définition, rôle et déterminants », *revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol..64, n°1, p. 1-7.
- AIMAN-SMITH Lynda, BAUER Talya et CABLE Daniel , 2001, « Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study », *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n° 2, p. 219-237.
- AJZEN Icek, 1985, From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl et J. Beckman (dir.), *Action control: From cognition to behavior*, Heidelberg, Springer, p. 11-39.
- AJZEN Icek et FISHBEIN Martin, 1980, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 278 p.
- AJZEN Icek, 1991, « The Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, p. 179-211.
- AJZEN, Icek, 1991, « La théorie de l'action raisonnée : les liens entre attitudes, intentions et comportements ». *Revue Européenne de Psychologie Sociale*, vol32, n°2, p. 159-188.
- ALAMI Karim, MATHAISEL Dan et ROY Jacques, 2018, « Pratiques de développement durable et performance organisationnelle dans les hôtels », *Journal of Tourism Management Research*, vol.9, n°1, p. 22-36.
- ALVES Célia et LEBLANC Frédérique, 2013, « Les rétributions : un incessant travail d'articulation ». *Sociétés contemporaines*, vol. 3, n° 91, p. 5-15.
- AMBLER Tim et BARROW Simon, 1996, « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4, n°3, p. 185-206.
- ARISTOTE, cité par HUSSERL Edmond, 1900, *Recherches logiques*, Londres, Max Niemeyer, 606 p.
- ASHFORD Susan, ROTHBARD Nancy, PIDERIT Sandy et DUTTON Jane, 1998, « Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°1, p. 23-57.
- BACKHAUS Kristin, 2003, « Importance of person-job fit to job seekers », *Career Development International*, vol. 8, n° 1, p. 21-26.

- BACKHAUS Kritin et TIKOO Sunrinder, 2004, « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol. 9, n°5, p.501-517.
- BARBER Alison, 1998, *Recruiting Employees. Individual and Organisational Perspectives*. Londres, Sage, 172 p.
- BARROW Simon et AMBLER Tim, 1996, « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol.4, n°3, p. 185-206.
- BEAUDRY Catherine, LAFLAMME Josée, DESCHENES Andrée-Anne et AGUIR Mounir, 2013, « Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur ? », *Gestion*, vol. 38, n° 4, p. 41-50.
- BEAULIEU Paul, HEBERT Martin et LANGLOIS Louis, 2020, « L'impact de l'image de marque employeur sur l'intention de postuler chez les jeunes professionnels de l'hôtellerie et de la restauration », *Revue internationale de gestion des ressources humaines*, vol. 24, n°3, p. 29-48.
- BERTHON Pierre, EWING Michael et HAH Li Lian, 2005, « Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, vol.24, n°2, p. 151-172.
- BIRD Barbara, 1988, « Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, p. 442-453.
- LEMOINE, Jean-François, et MATHIEU Salvatore. « L'impact des usages du smartphone sur l'expérience touristique : le cas de la découverte d'une destination », *Management & Avenir*, vol. 99, n° 1, 2018, p. 165-189.
- BOSWELL Wendy, ROEHLING Mark, LEPINE Marcie, MOYNIHAN Lisa, 2003, « Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study », *Human Resource Management*, vol. 42, n°1, p. 23-37.
- BOUSSAGUET Jean, CHENEVAL-ARMAND Hélène et FOUREL Valère, 2020, « Gestion des ressources humaines et attractivité des métiers de l'hôtellerie-restauration », *Management & Avenir*, vol. 4, n°118, p. 42-59.
- BOWLING Nathan, HUANG Jason, et LIU, Mengqiao, 2015, « Insufficient effort responding: Examining an insidious confound in survey data ». *Journal of Applied Psychology*, vol.100, n°6, p. 828–845.
- BOYER Luc et SCOUARNEC Alice, 2010, « Quel management demain ? », *Management & Avenir*, n° 36, p. 227-230.
- BOYER Luc et SCOUARNEC Aline, 2009, *La Prospective des Métiers*. Cormelles-le-Royal, Éditions management & société, (collection « Questions de société »), 368 p.

- BOYER Luc, 2002, « La prospective des métiers : Propos introductifs », *Cahier ANDCP*, n° 66, p. 5-6.
- BOYER Luc, 2002, « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, 2002, n° 140, p. 151-168.
- BREAUGH James et STARKE Mary, 2000, « Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions », *Journal of Management*, vol.26, n°3, p. 405-434.
- BRILLET Franck et GAVOILLE Franck, 2014, « L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel – étude empirique appliquée aux métiers du conseil », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n° 12, p. 29-44.
- BRILLET Franck et GAVOILLE Franck, 2016, « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel » *Management & Avenir*, n° 84, p. 53-72.
- BRILLET Franck et GAVOILLE Franck, 2017, *Marketing RH*, Paris, Dunod, 228 p.
- BRILLET Franck et HULIN Annabelle, 2010, « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective », *Management & Avenir*, n°36, p. 245-262.
- BRILLET Franck et GAVOILLE Franck, 2014, « Les attentes générationnelles des jeunes diplômés : quels impacts sur la politique de recrutement ? », *Management & Avenir*, n°72, p. 31-50.
- BRILLET Franck et GAVOILLE Franck, 2017, « L'attractivité des offres d'emploi : une approche multi-dimensionnelle », *Management & Avenir*, n°92, p. 59-81.
- BRISCOE, Jon et HALL Douglas, 2006, « The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n°1, p. 4-18.
- BROWN Vincent et PAULUS Paul, 2002, « Making Group Brainstorming More Effective: Recommendations from an Associative Memory Perspective », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 11, n°6, p. 208-212.
- BRULIN-SOLIGNAC Diane, DUMAS, Agnès et DURAND Anne, 2019, « L'importance de la communication RH dans la perception de l'employeur : Le cas des candidats aux emplois saisonniers en hôtellerie-restauration », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 112, n°3, p. 2-19.
- CABLE Daniel, AIMAN-SMITH Lynda, MULVEY Paul et EDWARDS Jeffrey, 2000, « The Sources And Accuracy Of Job Applicants' Beliefs About Organizational Culture », *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, n° 6, p. 1076-1085.

- CABLE Daniel et JUDGE Timothy, 1994, « Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective », *Personnel Psychology*, vol.47, n°2, p. 317-348.
- CABLE Daniel et JUDGE Timothy, 1996, « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry », *Organizational behavior and human decision processes*, vol.67, n°3, p. 294-311.
- CABLE Daniel et JUDGE Timothy, 1996, « Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.67, n°3, p. 294-311.
- CABLE Daniel et JUDGE Timothy, 2001, « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Research in Personnel and Human Resource Management*, n°20, p. 115-163.
- CABLE Daniel et Turban Daniel, 2001, « Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment », *Research in Personnel and Human Resources Management*, n°20, P. 115-163.
- CALDWELL Cam, HAYES Linda et LONG Do Tien, 2012, « Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship », *Journal of Business Ethics*, vol.97, n°4, p. 505-517.
- CAMERON Kim et QUINN Robert, 2011, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Hoboken, John Wiley & Sons, 259 p.
- CAZOTTES Marie-Claude, 2019, *La marque employeur : Attirer, Recruter et Fidéliser les Talents*, Paris, Éditions EMS, 195p.
- CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALE, 2023, *Métier*, France, CNRTL.
- CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALE, 2023, *Responsabilité*, France, CNRTL.
- CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, 2023, *Responsabilité*, France, CNRTL.
- CHANGEUX Jean-Pierre, 2019, « Les bases neuronales de l'intentionnalité », *La Recherche*, n°551, p. 38-43.
- CHAPMAN Derek, UGGERSLEV Krista, CAROLL Sarah, PIASENTIN Kelly, 2005, « Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 5, p. 928-944.

- CHATMAN Jennifer, 1989, « Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, p.333-349.
- CHATMAN Jennifer, 1991, « Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 3, p. 459-484.
- CHATMAN Jennifer CHA Sandra EUNyoung, 2003, « Leading by leveraging culture », *California Management Review*, vol.45, n°4, p. 20-34.
- CHATMAN Jennifer, POLZER Jeffrey, BARSADE Sigal et NEALE Margaret, 1998, « Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°4, p. 749-780.
- CHAUDHARY Parul, SHARMA Radha et JOSHI Yatish, 2020, « Employer branding and talent attraction in the hospitality sector: A study of India and France », *International Journal of Hospitality Management*, n°88, p. 102-303.
- CHEN Chun-Fu, et HUANG Chin-Wei, 2017, « Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination in the Taiwan hotel industry », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 41, n°2, p. 221-254.
- CHRETIEN Lise, ARCAND Guy et TELLIER Geneviève, 2010, *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Canada, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Gouvernement du Québec.
- CHURCHILL Gilbert, 1979, « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol.16, p. 64-73.
- CLARKSON Max, 1995, « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- COBER Richard, BROWN Douglas, KEEPING Lisa et LEVY Paul, 2004, « Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? », *Journal of Management*, Vol. 30, N° 5, p.623–646.
- CONGER Jay et Kanungo, « Rabindra, 1988, The empowerment process: Integrating theory and practice », *Academy of Management Review*, vol.13, n°3, p.471-482.
- COSSUTTA Maria, MORETTO Emanuel, SIMÕES Cristina et BERARDI Luis, 2020, « Sustainable Development in the Hotel Industry: Evidence from Accor's Sustainability Reporting », *Sustainability*, vol.12, n°7.

- COUELLE Patricia, 2000, *L'image prix des points de vente : conceptualisation et formation*, Thèse de Doctorat, Tours, IAE de Tours, 377 p.
- COUVREUR Agathe et LEHUEDE Franck, 2002, *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*. Paris, CREDOC, 106p.
- CRONBACH Lee, 1951, « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol. 16, p. 297-334.
- CROPANZANO Russel, BOWEN David et GILLILAND Stephen, 2017, « The management of organizational justice », *Academy of Management Perspectives*, vol.31, n°4, p. 127-140.
- DAHLSTRUD Alexander, 2008, « How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions » *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n° 1, p. 1-13.
- DE VOS Hans, DE STOBBELEIR Katleen et MEGANCK Annelies, 2009, « The Relationship between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts », *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, n° 3, p. 289-298.
- DECI Edward et RYAN Richard, 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press, 371 p.
- DENISON Daniel, 1990, *Corporate culture and organizational effectiveness*, Hoboken, John Wiley & Sons, 267 p.
- DENNETT Daniel, 1987, *The Intentional Stance*, Cambridge, MIT Press, 400 p.
- DESCOLONGES Michèle, 1996, *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF, 264p.
- DESMARAIS Céline et TREMBLAY Diane Gabrielle, 2019, L'automatisation des métiers de la restauration : opportunités et défis. *Revue internationale de gestion*, vol. 17, n°2, p. 1-17.
- DOLNICAR Sara, GRÜN Bettina et KNEZEVIC CVELBAR Ljubica, 2017, « The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation », *Journal of Travel Research*, vol. 56, n°6, p. 754-768.
- DONALDSON Thomas et PRESTON Lee, 1995, « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- DONNADIEU Gérard, 1991, *Du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations*, Paris, éditions Liaisons, 208 p.

- DUBAR Claude, 1994, « Le sens du travail. Les quatre formes d'appartenance professionnelle », *Sciences humaines*, n°3, p. 22-25.
- DUBAR Claude et TRIPIER Pierre, 2016, *L'industrie hôtelière et la restauration : acteurs, territoires et développement*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- DUBAR Claude, Pierre TRIPIER et Valérie BOUSSARD, 2015, « Chapitre 13 - La question des identités professionnelles », dans Dubar Claude, Pierre Tripier et Valérie Boussard (ed.), *Sociologie des professions*, Malakoff, Armand Colin, p. 301-326.
- DUBE Lise et LEHOUX Nathan , 2019, « Les impacts des technologies de l'information et des communications sur les entreprises de l'industrie hôtelière québécoise », *Téoros*, vol. 38, n°2, p. 32-39.
- DUBOIS Lorette, LECLERC Gérard et SMITH Benjamin, 2018, "The Impact of Perceived Attractiveness on Consumer Behavior: A Meta-Analysis." *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 33, n°1, p. 78-95.
- DUMERY Henry, « Intentionnalité », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 4 septembre 2023.
- DUMERY Henry, 2022, « Intentionnalité », dans Stéphane Rials et Philippe Raynaud (ed.), *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, Les Presses de Sciences Po., p. 163-164.
- DURAND Mélanie, MOKOUNKOLO René, FOUQUEREAU Evelyne et DE BOISDEFFRE Martine, 2017, *L'image métier : Approches conceptuelles et implications pour l'orientation*. *Recherches en éducation*, n°30, p. 35-49.
- DURANT George, 2019, « AccorHotels and the Digital Transformation: Enriching Experiences through Content Strategies », *Nicosia, Cyprus, Information and Communication Technologies in Tourism 2019*.
- DYER Jeffrey, SINGH Harbir, 1998, « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 1998, vol. 23, n°4, p. 660-679.
- FAYOLLE Alain et Degeorge Jean-Michel, 2012, « Dynamique entrepreneuriale Le comportement de l'entrepreneur », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 26, n°1, p. 141-142.
- FAYOLLE Alain et DEGEORGE Jean-Michel, 2012, « Les intentions entrepreneuriales : une revue de la littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n°2, p. 5-39.

- FINKELSTEIN Laurence, BURKE Mark et RAJU Nicolas, 2009, « Challenges and obstacles to the science of industrial and organizational psychology », dans Sheldon Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, American Psychological Association, p. 81-123.
- FISCHBEIN Martin et AJZEN Icek, 1991, « Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton (in press) », *Journal of Health Psychology*, vol. 10, n°27, p. 37-43.
- FISCHBEIN Martin et AJZEN Icek , 1991, *Comportement et attitudes : modèles et approches*, Paris, Editions du Seuil, 343 p.
- FORTE Michelle et MONCHATRE Sylvie, 2013, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? » *La revue de l'Ires*, n°76, p. 127-150.
- FUCHS Magali, BÉNETIÈRE Marie-Hélène et GOLLIARD Christian, 2020, « The COVID-19 crisis and the French restaurant industry: Impact, adjustment, and resilience », *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29, n°10, p. 1526-1543.
- GAGNE Anne-Laurence, CHARBONNEAU Jean-Pierre et LEVESQUE Charles, 2018, « Quand le tourisme manque de main-d'oeuvre : Analyse d'une situation de pénurie de personnel en hôtellerie et en restauration », *Téoros*, vol. 37, n°1, p. 44-54.
- GATEWOOD Robert et FIELD Hubert, 2015, *Human resource selection*, Boston, Cengage Learning, 736p.
- GATEWOOD Robert, GOWAN Mary et LAUTENSCHLAGER Gary, 1993, « Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°2, p. 414-427.
- GAVOILLE Franck, PUJOL Fanny-Juliet et SIADOU-MARTIN Béatrice, 2017, « La perception du métier de vendeur par ceux qui s'y destinent : une approche par l'image métier », *Association de Gestion des Ressources Humaines* , n°22, p. 55-81.
- GLEE Catherine, 2009, « À quoi sert le projet professionnel ? De l'impact d'un outil d'orientation professionnelle sur le management des ressources humaines ou : la prospective, versus individu », *Management & Avenir*, n°25, p. 406-426.
- GLEE Catherine, 2003, *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : la mise en œuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse de doctorat, Lyon, université Jean Moulin Lyon 3, 357.
- GRANT Adam, 2012, « Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering », *Academy of Management Review*, vol.37, n°4, p. 589-615.

- GUERRIEN Marc, 2003, « L'intérêt de l'analyse en composantes principales (ACP) pour la recherche en sciences sociales », *Cahiers des Amériques latines*, n°43, p. 181-192.
- GUICHARD Jean, HUTEAU Michel, 2006, *Psychologie de l'orientation*. Paris, Dunod, p.408.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, SAINT-ONGE Sylvie et SOULEZ Sébastien, 2019, « Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats » *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 34, n°3, p. 6-32.
- HACKMAN James et OLDHAM George, 1980, *Work redesign*, Addison-Wesley, 330 p.
- HAN Jing et LING Juan, 2016, « Emotional appeal in recruitment advertising and applicant attraction: Unpacking national cultural differences », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37, n°837, p.1202-1223.
- HANDY Charles, 1985, *Understanding organizations*, Ann Arbor, Penguin Books, 487p.
- HENEMAN Herbert, SCHWAB Donald, FOSSUM John, DYER Lee, 2000, *Personnel/Human Resource Management (5th ed.)*, Irwin, Richard d Irwin, 740 p.
- HOFSTEDE Geert, 1991, *Cultures and organizations: Software of the mind*, Irwin, McGraw-Hill, 576 p.
- HUSSERL Edmund, 1913, *Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique*, Paris, Galimard, 752p.
- HUSSERL Edmund, 1900, *Logische Untersuchungen*, Berlin/Boston, De Gruyter, 1009 p.
- HUSSERL Edmund, 1913, *Méditations cartésiennes*, Paris, Vrin, 258 p.
- HUTEAU Michel, 1982, « Les mécanismes psychologiques de l'évolution des attitudes et des préférences vis-à-vis des activités professionnelles », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n°11, p. 107-125.
- JACQUEMIER-PAQUIN Laure, JEANPERT Sophie, CLAYE-PUAUX Sophie, 2021, « Renforcer l'attractivité d'un métier en tension : impact d'une campagne d'affichage sur l'image, l'attitude et l'intention envers le métier de conducteur routier » *Association de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, p. 13-43.

- JAÏDI Yasmina et POINT Sébastien, 2011, « Décrypter les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés ». *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 3, n°81, p. 39-56.
- JONES Alvar, SMITH Blake et JOHNSON Charles, 2019, "The Role of Perceived Attractiveness in Social Interactions", *Psychologie et Société*, vol. 43, n°2, p. 123-145.
- JUDGE Timothy et CABLE Daniel, 1997, « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction », *Personnel psychology*, n°50, p. 359-394.
- KOLB Deborah, 2019, « Compensation and recognition: Examining the relationship between total rewards and employee engagement », *WorldatWork Journal*, vol.28, n°4, p. 8-19.
- KOTLER Philip, Armstrong Gary et WONG Veronica, 2001, « Principles of marketing, 2nd Edition", *Corporate Communications*, vol.6, n°3, p.164-65. Web.
- Kotter John et Heskett James, 1992, *Corporate culture and performance*, New York, Free Press, 214 p.
- Kowske Brenda, Rasch Rena et Wiley Jack, 2010, « Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n°2, p. 265-279.
- KRISTOF Amy, 1996, « Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel psychology*, n°49.
- KRISTOF-BROWN Amy, ZIMMERMAN Ryan et JOHNSON Erin, 2005, « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psychology*, vol.58, n°2, p. 281-342.
- KRUEGER Noris et CARSRUD Alan, 1993, « Entrepreneurial intention: applying the theory of planned behavior », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 5, n°4, p. 315-330.
- KRUEGER Noris et CARSRUD Alan, 1993, « Intentions d'entrepreneuriat : application de la théorie de l'action raisonnée », *Revue internationale PME*, vol.6, n°2, p. 23-42.
- KUSLUVAN Salih et KUSLUVAN Zeynep, 2000, « Perceptions and preferences of hotel employees: A study of quality of work life », *Tourism Management*, vol.21, n°3, p. 321-337.

- LADO Augustine et WILSON Mary, 1994, « Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, p.699-727.
- LAVIGNE Pierre, RONDEAU Vincent, TURCOTTE Marie-France et BOURDEAU Simon, 2019, « Le roulement de personnel en restauration au Québec : un phénomène structurel et un enjeu de gestion », *Éducation et Francophonie*, vol.47, n°2, p. 197-214.
- LE GOFF Jacques, 2023, « *Corporations* », Encyclopædia Universalis.
- LECLERC George, JOHNSON Cameron & ROUSSEAU Serge, 2016, "The Influence of Perceived Product Attractiveness on Consumer Buying Behavior." *Design et Création*, vol.8, n°2, p. 45-62.
- LEGER Jean-Michel, PICARD Hélène, CHOLLET Barthélemy et DESMARAIS Céline, 2019, « Les déterminants du turnover et de la fidélisation des salariés dans l'hôtellerie et la restauration », *Gestion*, vol.44, n°1, p. 75-86.
- LEPOUTRE Jules et YOUSFI Ziad, 2018, « Pourquoi les salariés quittent-ils le secteur de l'hôtellerie-restauration ? », *Revue Internationale des Sciences du Travail*, vol.65, n°3, p. 349-367.
- LEVY-LEBOYER Claude, 1993, *Le bilan de compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation, 132p.
- LHERM Georges, CHANDON Jean-Louis et ISSANCHOU Sylvie, 2019, « Employer branding in the French hotel industry: Attractiveness factors for potential employees », *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol.18, n°2, p. 151-175.
- LIEVENS Filip, VAN HOYE Greet, SCHREURS Bert, 2005, « Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, n°4, p. 553-572.
- LIEVENS Filip, BUYSE Tine et SACKETT Paul, 2005, « The operational validity of a video-based situational judgment test for medical college admissions: Illustrating the importance of matching predictor and criterion construct domains », *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°3, p. 442-452.
- LIGER Philippe, 2007, *Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Malakoff, Dunod, 205p.
- LIN Chieh, LYAU Nyan, TSAI Yuan, CHEN Wen et CHIU Chou, 2010, « Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, p. 357-372.

- LIPPARINI Andréa et FRATOCCHI Luciano, 1999, « The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships », *European Management Journal*, 1999, vol. 17, n°6, p. 655-667.
- LUCE Rebecca, BARBER Alison et HILLMAN Amy, 2001, « Good deeds and misdeeds : A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness », *Business and Society*, , vol. 40, n°4, p. 397-415.
- MABEY Christopher, CLARK Timothy et DANIELS Kevin, 1996, « A Six Year Longitudinal Study of Graduate Expectations: The Implications for Company Recruitment and Selection Strategies », *International Journal of Selection and Assessment*, 1996, vol. 4, n°3.
- MARTIN Graeme, BEAUMONT Philip, DOIG Rosalind et PATE Judy, 2005, « Branding, a new performance discourse for HR? » *European Management Journal*, vol. 23, n°1, p. 76-88.
- MARTIN R DUBOIS, Lorette et ROUSSEAU Serge, 2020, "Individual Differences in Perceived Attractiveness: The Role of Personality Traits.", *Psychologie Française*, vol.45, n°2, p. 89-105.
- MARX Karl, 1867, *Le capital*, Paris, Les poches, 2010, 285p.
- MEON Adrien et NIVOIX Sophie, 2017, « Les difficultés de recrutement dans l'hôtellerie et la restauration », *Travail et emploi*, n°151, p. 47-64.
- MICHAELS Ed, HANDFIELD-Jones Helene et Axelrod Beth, 2011, *The War for Talent*, Brighton, Harvard Business Press, 470p.
- MITCHELL Adrew et OLSON Jerry, 1981, « Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude? », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N°3, p.318-332.
- MOINGEON Bertrand et EDMONDSON Ami, 1996, *Organizational learning and competitive advantage*, Londres, Sage Publications, 240p..
- MONTERHL Henri, 1939, *Les lépreuses*, Paris, Grasset, 332p.
- MONTERHL, Henri, 1939, « La responsabilité professionnelle », *Revue française de science politique*, vol.1, n°4, p. 699-722.
- MORGAN Robert et Hunt Shelby, 1994, « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol.58, n°3, p. 20-38.
- MORRIS Rosenberg, 1986, *Conceiving the Self*, Malabar, Krieger Publishing Company, 318p.

- NEUMAN Serrao, 2015, *Strategic Management in the International Hospitality Industry: Content and Process*, Lisbon, Routledge, 237 p.
- NOLAND Arthur, PAGE Sarah-Jane et LOUVIERIS Pierre, 2018, « A framework for sustainable hotel operations » *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.30, n°1, p.382-399.
- NYOCK Ilouga, NYOCK Aude et HIKKEROVA Lubica, 2013, « Influence des perceptions sociales sur l'intention entrepreneuriale des jeunes », *Gestion 2000*, vol. 30, n°5, p. 115-130.
- NYOCK Ilouga, NYOCK Aude et HIKKEROVA Lubica, 2013, « L'intentionnalité : un état psychologique guidant les actions et l'attention ». *Revue de Psychologie des Peuples*, vol.68, n°2, p. 255-267.
- ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT), 2019, *Tourism and Jobs: A better future for all*, OMT
- ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME (OMT), 2019, *Tourism and Jobs: A better future for all*, OMT
- OSBORN, Alex ,1957, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*, New-York, Charles Scribner's Sons, 417p.
- PAGES Jérôme, 2013, *Analyse factorielle avec R*, Les Ulis, EDP Sciences, 267p.
- PANCZUK Serge et POINT Sébastien, 2008, *Enjeux et outils du marketing RH*, Paris, Eyrolles, 240p.
- PARENT Roger et COTE, Serge, 2017, « Les systèmes de réservation en ligne : impact sur les emplois et la gestion des ressources humaines dans les entreprises hôtelières », *Revue internationale de cas en gestion*, vol.15, n°3, p. 1-19.
- PAULUS paul et NIJSTAD Bernard, 2003, *Group Creativity: Innovation through Collaboration*, Oxford : University Press, 368p.
- PETIT Renaud et ZARDET Véronique, 2017, « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management », *Association de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 1, n°22, p.31-54.
- PIFFELMANN Jean, DENS Nathalie et SOULEZ Sébastien, 2019, « Personalized advertisements with integration of names and photographs: An eye-tracking experiment », *Journal of Business Research*, vol. 111, p. 196-207.
- PIOTET Françoise. *La révolution des métiers*. Paris : PUF, 2002, 376p.
- Rappaport Julian, 1984, « Studies in Empowerment: Introduction to the Issue », *Journal of Prevention & Community Psychology*, vol. 2, n°3, p. 1-7.

- Ratier Michel, 2003, « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts », *Cahier de recherche du CRG Toulouse*, n°2003-158.
- Rousseau Denise, 1995, *Psychological contacts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*, Londres, Sage, 264p.
- Rousseau Serge, Martin Rueff et Dupont Mathieu, 2018, "Individual and Situational Factors Affecting Perceived Attractiveness in the Workplace." *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.24, n°4, p. 345-362.
- Rupp Deborah, Ganapathi Jyoti, Aguilera Ruth et Williams Cynthia, 2013, « Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, n°6, p. 887-909.
- Ryan Richard et Deci Edward, 2000, « Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions », *Contemporary Educational Psychology*, vol.25, n°1, p. 54-67.
- Rynes Sara et Barber Alison, 1990, « Applicant attraction strategies: An organizational perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, p. 286–310.
- Rynes Sara et Cable Daniel, 2003, « Recruitment research in the twenty-first century » Dans London Manuel (Ed.), « How people evaluate others in organizations », Routledge, Psychology Press, p. 47-80.
- Saba Tania, 2009, « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, vol. 34, n°3, p. 25-37.
- Saba Tania, 2009, « La génération Y sur le marché du travail : une revue de la littérature », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.64, n°1, p. 5-29.
- Saks Alan et Ashforth Blake, 1997, « Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future », *Journal of Vocational Behavior*, n°51, p. 234-279.
- Saporta Gilbert, 1990, « Probabilités », *Analyse des données et Statistique*, Paris, Ed. Technip, 493p.
- Schein, Edgar, 1990, « Organizational culture », *American Psychologist*, vol.45, n°2, p. 109-119.
- Schein, Edgar, 2010, *Organizational culture and leadership*, Hoboken, John Wiley & Sons, 486 p.
- Scheler Max, 2003, *Natures et formes de la sympathie : Contribution à l'étude des lois de la vie affective*, Paris, Payot, 496 p.
- Scherrer Bruno, 1984, *Biostatistiques*, Quebec, Gaëtan Morin Éditeur, 850p.

- Schneider Benjamin, 1987, « The people make the place », *Personnel psychology*, vol. 40, n°3, p. 347-453.
- Scouarnec Alice, 2008, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Management & Avenir*, 2008, n°19, p. 171-186.
- Scouarnec Alice, 2001, « Vers la création d'un observatoire des métiers du marketing », *1er forum sur la prospective des métiers*, 20 septembre 2001.
- Searle John, 1983, *Intentionality: An Essay in the Philosophy of Mind*, Cambridge, Cambridge University Press, 278 p.
- Seliger Herbert et Shohamy Elana, 1989, *Second Language Research Methods*, Oxford, Oxford University Press, 270 p.
- Shrivastava Paul, 1995, « Egocentric management for a risk society », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 118-137.
- Smith Adam, 1970, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Harmondsworth, Penguin, 786p.
- SMITH Wanda, WOKUTCH Richard, HARRINGTON Vernard et DENNIS Bryan, 2004, « Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? », *Business and Society*, 2004, vol. 43, n°1, p. 69-96.
- SOULEZ Sébastien et SOULEZ-GUILLOT Chloé, 2011, « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n°1, p.39-57.
- SPREITZER Gretchen, 1995, « Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol.38, n°5, p. 1442-1465.
- SUTTON Robert, 2005, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*, Business Plus, 224 p.
- TAVAKOL Mohsen et DENNICK Reg, 2011, « Making sense of Cronbach's alpha. International journal of medical education », n°2, p. 53-55.
- THOMAS Kenneth et VELTHOUSE Betty, 1990, « Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation », *Academy of Management Review*, vol.15, n°4, p. 666-681.
- TISSIOU Mohammed, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », *Management & Avenir*, vol. 3, no17, p. 234-258.

- TREMBLAY Diane-Gabrielle et CARRIER Camille, 2016, « Les impacts des nouvelles technologies sur les emplois de l'industrie hôtelière », *Revue internationale de cas en gestion*, vol.14, n°4, p. 1-18.
- TREVIÑO Linda, BUTTERFIELD Kenneth et MCCABE Donald, 1999, « The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors », *Business Ethics Quarterly*, vol.9, n°2, p. 235-242.
- TRICE Harrison & BEYER Janice, 1993, *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 528p.
- TURBAN Daniel et GREENING Daniel, 1997, « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees » *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°3, p. 658-672.
- TURBAN Daniel, FORETT Monica et HENDRICKSON Cheryl, 1998, « Applicant attraction to firms: Influence of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n°1, p. 24-44.
- TURBAN Daniel, 2001, « Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n°2, p. 293-312.
- TURBAN Daniel et CABLE Daniel, 2003, « Assessing the value of a company's reputation for corporate social responsibility during the hiring process », *Journal of Business Ethics*, vol.53, n°3, p. 261-277.
- TURKER Duygu, 2009, « How corporate social responsibility influences organizational commitment », *Journal of Business Ethics*, vol.89, n°2, p. 189-204.
- VAN HOYE Greet et LIEVENS Filip, 2005, « Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity? » *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, n°3, p.179-187.
- WANOUS John, 1992, « Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers », Mass, Addison Wesley, 244p.
- WEBER Max, 1919, *Le savant et le politique*, Paris, Union générale d'Éditions, 186p.
- WHYTE William, 1995, *Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry*. New York, Harper and Brothers, 268p.
- WILES Michael et SPIRO Rosann, 2004, « Attracting Graduates to Sales Positions and the Role of Recruiter Knowledge: A Reexamination », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 24, n°1, p. 39-48.

- WONG Karen, SUCHARD Marc, HUELSENBECK John, 2008, « Alignment Uncertainty and Genomic Analysis », *Science*, vol. 319, n°5862, p. 473-476.
- WRZESNIEWSKI Ami et DUTTON Jane, 2001, « Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work », *Academy of Management Review*, vol.26, n°2, 179-201.
- YAO Naomoin, 2013, « Communication de recrutement et/ou marque employeur ? », *Communication et Management*, vol. 10, n°2, p.73-85.
- ZEITHAML Valarie, BITNER Mary Jo, GREMLER Dwayne, 2003, « Services marketing: Integrating customer focus across the firm », New York, McGraw Hill Professional, 688 p.
- ZERBINI Fabrizio, 2017, « CSR Initiatives as Market Signals: A Review and Research Agenda », *Journal of Business Ethics*, vol. 146, n°1, p. 1-23.

Annexes

Table des annexes

Annexe A.	Table des tableaux	154
Annexe B.	Charte RSE	156
Annexe C.	Engagements groupe HIS	157
Annexe D.	Valeurs groupe HIS	158
.....		158
Annexe E.	HIS : Hôteliers de cœur, créateurs de bonheurs	159
.....		159
Annexe F.	Groupe HIS	160
Annexe G.	Classement groupes hôteliers	161
Annexe H.	Carte détaillée des hôtels du groupe HIS	162
Annexe I.	Les étapes de l'enquête quantitative n°1	163
Annexe J.	Questionnaire étude quantitative n°1	164
Annexe K.	Résumé des réponses de l'étude quantitative n°1	181
Annexe L.	Analyse étude quantitative	188
Annexe M.	Alpha de Cronbach	191
Annexe N.	Diagramme de Moyenne	192

Annexe O.....	Suivi de recrutement des interrogés	199
Annexe P.	Recrutement des répondants	200
Annexe Q.....	Personnes interrogées	201
Annexe S.	Guide d'entretien	203
Annexe T.	Analyse des entretiens	207
Annexe U.....	Entretien numéro un	226
Annexe V.	Entretien numéro deux	237
Annexe W.	Entretien numéro trois	244
Annexe X.	Entretien numéro quatre	251
Annexe Y.	Entretien numéro cinq	257
Annexe Z.	Entretien numéro six	262
Annexe AA.	Entretien numéro sept	268
Annexe BB.	Entretien numéro huit	275
Annexe CC.	Compte rendu Brainstorming	283
Annexe EE.	Brainstorming, fiche mémo	290
Annexe FF.....	Questionnaire étude quantitative n°2	295

Annexe GG.....	Résumé des réponses études quantitative n°2	304
Annexe HH.	Résultat étude quantitative n°2	311
Annexe II.....	Pyramide des besoins selon Maslo	313
Table des matières		314

Annexe A. Table des tableaux

Figure 1 - L'intentionnalité. Source : Bird, 1988.	26
Figure 2 - Théorie du comportement planifié. Source : Ajzen, 1991.....	27
Figure 3 – Schématisation de l'image métier. Source : Brillet et Gavaille, 2012	30
Figure 4 - Frise chronologique évolution groupe HIS (Groupe HIS, 2023)	59
Figure 5 - Groupe HIS, état actuel (Groupe HIS, 2023)	60
Figure 6 - Carte des hôtels du groupe HIS en 2023 (Groupe HIS, 2023).....	62
Figure 7 - L'analyse des moyennes de l'intention de postuler selon les aspects influençant l'intention de postuler ⁷⁹	
Figure 8 - Brainstorming : Proposition formulation offre d'emploi	85
Figure 9 - Résultat étude quantitative n°2, vérification de l'influence des aspects	86
Figure 10 - Résultat étude quantitative n°2, vérification annonce proposée durant le brainstorming	87
Figure 11 - Résultat étude quantitative n°2, phrase d'accroche.....	88
Figure 12 - Résultat étude quantitative n°2, exemples de phrases d'accroche	88
Figure 13 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect rétribution	109
Figure 14 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect contribution	109
Figure 15 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect responsabilité	110
Figure 16 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect relationnel	110
Figure 17 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'aspect valeurs partagées..	111
Figure 18 - Annonce d'offre d'emploi basée sur l'ensemble des aspects	112
Figure 19 - Vote Logo. Source : LinkedIn	113
Figure 20 - Vote création de trafic. Source : LinkedIn.....	114
Figure 21 - Vote étude quantitative sur les réseaux. Source : LinkedIn.....	115
Figure 22 - Offre d'emploi basée sur le déterminant valeur partagées. Source : Exki.....	117

Figure 23 - Figure 23 - Offre d'emploi basée sur le déterminant valeur partagées avec amélioration. Source : Exki.....	117
Figure 24 - Offre d'emploi affichée sur la devanture d'un futur restaurant....	118
Figure 25 - Offre d'emploi Mama Shelter. Source : LinkedIn Alexandre Kohler.	119
Figure 26 - Offre d'emploi Capfun. Source : LinkedIn Capfun.....	120
Figure 27 - Offre d'emploi Capfun avis. Source : LinkedIn Capfun	120
Figure 28 - Offre d'emploi complète. Source : Les près d'Eugénie.	121
Figure 29 - Figure 33 - Offre d'emploi groupe HIS chef cuisinier. Source : LinkedIn.....	122
Figure 30 - Offre d'emploi attractive Groupe HIS.	123
Figure 31 - Sondage LinkedIn, exemple.	124

CHARTRE RSE



La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de **préoccupations sociales** et **environnementales** à leurs **activités commerciales** et leurs **relations avec les parties prenantes**.

Dans ce cadre, HIS, ses clients et collaborateurs s'engagent mutuellement autour de 4 piliers essentiels suivants :

L'environnement, l'alimentation, le capital humain et la valorisation du patrimoine.

ENVIRONNEMENT

- Suivre et maîtriser les consommations d'énergies et fluides
- Trier les déchets
- Sensibiliser et former le personnel sur l'engagement environnemental
- Mettre en place des bornes pour les véhicules électriques
- Labélisation Ecolabel

ALIMENTATION

- Proposer des produits locaux et frais
- Rechercher la saisonnalité des fruits et légumes
- Eviter le gaspillage alimentaire (Too good to go)
- Adapter l'offre en fonction des régimes alimentaires
- Faire attention à l'équilibre et à la qualité apportés aux repas du personnel

CAPITAL HUMAIN

- Développer les compétences et former les équipes
- Mettre en place des plans de carrière
- Créer des liens fort avec les écoles pour former les futurs talents
- Prendre en compte de la qualité de vie au travail
- Ecouter les collaborateurs

PATRIMOINE

- Optimiser la maîtrise thermique et énergétique des bâtiments
- Mettre en place une production d'énergie responsable (géothermie)
- Maîtriser l'empreinte carbone dans le processus de construction
- Améliorer les conditions de travail des intervenants extérieurs

En signant cette charte, vous vous engagez à **respecter** et à **mettre en place** les valeurs que prône HIS sur la question de la **responsabilité sociétale des entreprises au sein de votre établissement**.

Cette charte est en **constante évolution**, toutes initiatives allant dans le sens de cette démarche seront prises en compte.

ENGAGEMENTS

NOTRE CHARTE RSE

Soucieux **des enjeux sociaux et environnementaux** actuels et dans une réelle dynamique **de responsabilisation et de respect des valeurs** du groupe, HIS et ses collaborateurs s'engagent mutuellement autour **de 4 piliers essentiels**. Une communication claire oriente le client dans cette logique vertueuse tout au long de son parcours pour **une meilleure efficacité** de chacun des dispositifs.



L'ENVIRONNEMENT

- **Suivre et maîtriser** les consommations d'énergies et fluides
- **Trier** les déchets
- **Sensibiliser et former** le personnel sur l'engagement environnemental
- **Mettre en place** des bornes pour les véhicules électriques
- **Labélisation** Ecolabel



LE PATRIMOINE

- **Optimiser** la maîtrise thermique et énergétique des bâtiments
- **Mettre en place** une production d'énergie responsable (*géothermie*)
- **Maîtriser** l'empreinte carbone dans le processus de construction
- **Améliorer** les conditions de travail des intervenants extérieurs



L'ALIMENTATION



- **Proposer** des produits locaux et frais
- **Rechercher** la saisonnalité des fruits et légumes
- **Éviter** le gaspillage alimentaire (*Too Good To Go*)
- **Adapter** l'offre en fonction des régimes alimentaires
- **Faire attention** à l'équilibre et à la qualité apportés aux repas du personnel



LE CAPITAL HUMAIN

- **Développer** les compétences et **former** les équipes
- **Mettre en place** des plans de carrière
- **Créer** des liens forts avec les écoles pour former les futurs talents
- **Prendre en compte** la qualité de vie au travail
- **Écouter** les collaborateurs

NOTRE VOLONTÉ DE TRANSMETTRE

Le groupe HIS a, depuis de nombreuses années, la volonté permanente d'ancrer dans son ADN **un engagement fort auprès des jeunes** afin de les soutenir dans leurs projets professionnels et leur orientation. Dans **une démarche de transmission** d'un véritable savoir-faire, HIS et ses collaborateurs œuvrent auprès **de différentes écoles** telles que l'Isthia (*Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de*

l'Alimentation de l'Université de Toulouse), la Tourisme Business School (*mécénat et formation*), l'Institut Paul Bocuse (*actions de soutien auprès des élèves boursiers*), le Taylor's College en Malaisie, l'école Vatel,...

Une présence **en France et dans le monde** qui démontre un intérêt indiscutable quant à **l'accompagnement** des jeunes talents qui feront, dans leur domaine, le monde de demain.

VALEURS

OPTIMISME

ENVIE

CONVICTION

ÉNERGIE

INNOVATION

EXPERTISE

RESPECT

SECURITÉ SANITAIRE

PLAISIR

ENVIRONNEMENT

SAVOIR-FAIRE — CONSEILS

LE GROUPE HIS a développé une cellule conseil intitulée **HIC** dont la mission est le conseil auprès de structures **publiques** et **privées**, l'élaboration des stratégies de transformation, d'adaptation et de conduite du changement avec des conceptions sur-mesure de processus organisationnels et managériaux (*humains, technologiques, financiers, informatiques, démarches qualité, sécurité,...*) selon **les finalités attendues**.

TRANSMISSION

SATISFACTION CLIENT

PASSION

HUMANITÉ

ENGAGEMENT

PROFESSIONNALISME

HÔTELIERS DE CŒUR, CRÉATEURS DE BONHEURS...

Depuis 2008, le groupe familial HIS, présidé par **Jean-Louis Zévaco**, entouré de ses deux filles **Magali Soriano** et **Émilie Zévaco** et accompagné par **Loïc Borie** en qualité de Directeur Général des Opérations, est présent dans le segment du 2 au 4 étoiles en s'adressant aux clientèles **loisirs, affaires** ou encore **sportives** dans le Sud de la France.

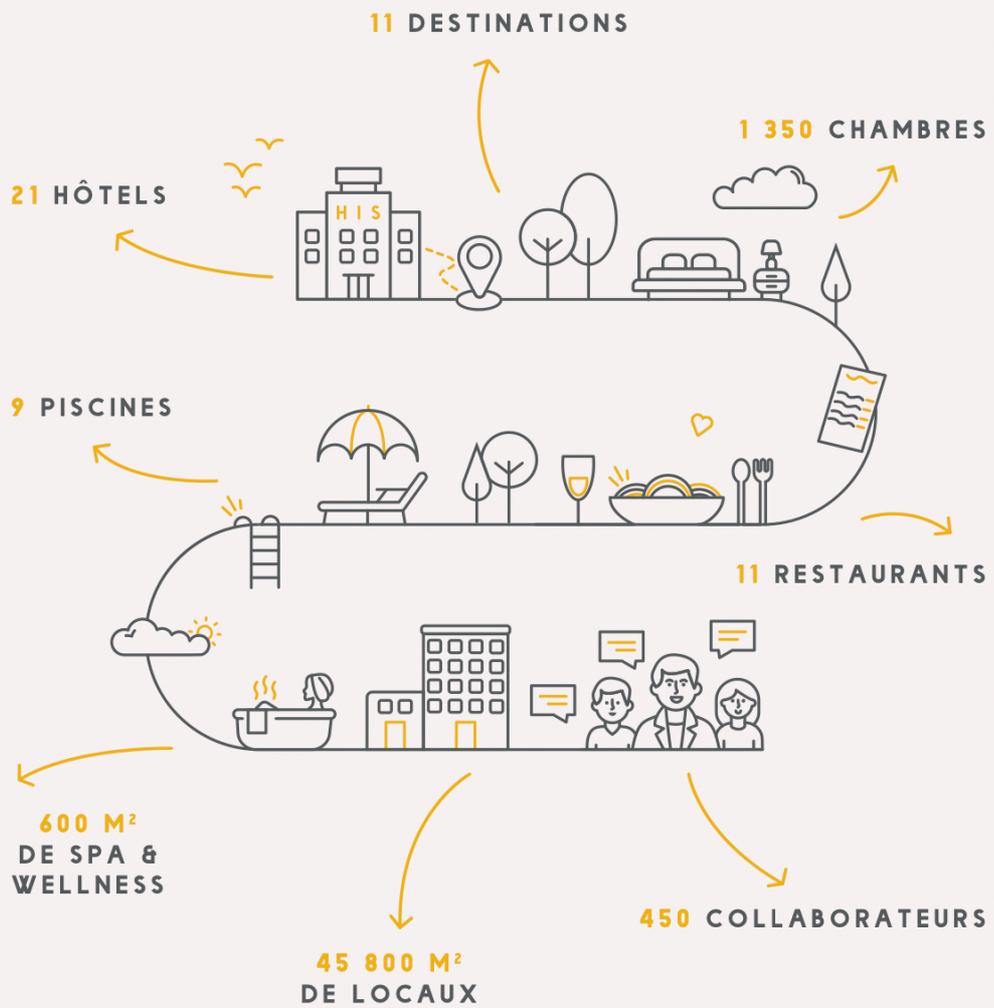
Un savoir-faire que **Jean-Louis Zévaco**, après plus de **40 ans** passés dans un grand groupe hôtelier français, a souhaité **transmettre** et **développer** dans une démarche d'envergure **familiale**.

Plus qu'un groupe, HIS est **un état d'esprit** où l'humain est **au centre**. En développant des modes de fonctionnement qui favorisent le sens du client, la mise en confiance et la prise de responsabilités, les collaborateurs sont devenus **un véritable levier de croissance** pour l'entreprise.

Sa « *passion du client, du savoir recevoir et de la transmission* » permettent aujourd'hui au groupe HIS de se positionner comme **un acteur reconnu** sur le plan **national** et **incontournable** sur le plan **régional**.

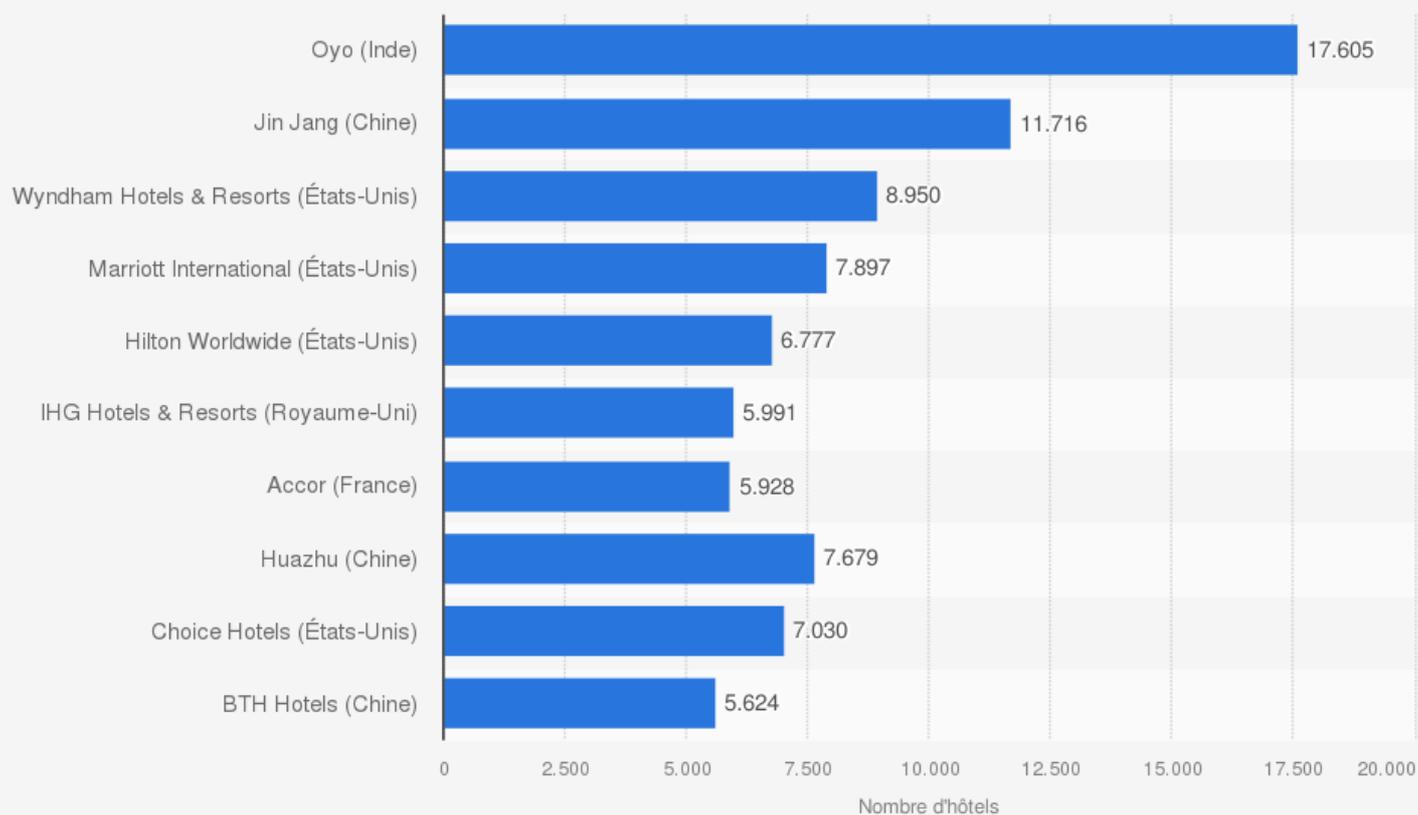


CHIFFRES-CLÉS



Annexe G. Classement groupes hôteliers

Classement des grands groupes hôteliers internationaux par nombre d'hôtels dans le monde en 2022



Source
Hospitality-ON
© Statista 2023

Informations complémentaires:
Monde; Hospitality-ON; 2022

Annexe H. Carte détaillée des hôtels du groupe HIS



1 CASTELNAUDARY

100, avenue Gérard Rouvière,
11400 Castelnauary
+33 (0)4 48 49 01 02 – hb6j1@accor.com

2 TOULOUSE CITÉ DE L'ESPACE

Parc d'Activité de la Plaine,
19, avenue Marcel Dassault,
31500 Toulouse
+33 (0)5 61 80 18 01 – h7476@accor.com

3 TOULOUSE LABÈGE

120, rue Garance,
31677 Labège
+33 (0)5 61 13 61 36 – ha0a2@accor.com

4 LAVAUR

1, avenue Georges Pompidou,
81500 Lavaur
+33 (0)5 63 83 08 08 – h5230@accor.com

5 MONTAUBAN VILLAGE LES CHAUMES

50, route de Saint-Martial,
82000 Montauban
+33 (0)5 63 20 20 88 – hb8y9@accor.com

6 ALBI CENTRE LE THEATRO

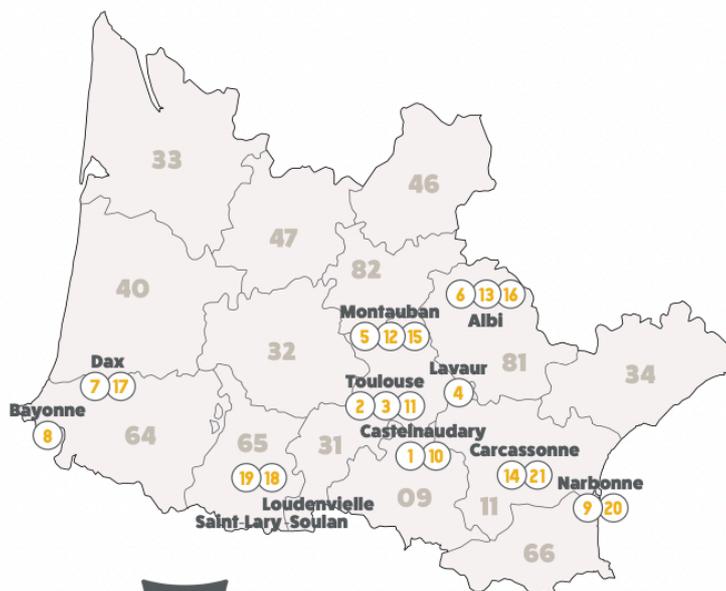
48, place Jean Jaurès,
81000 Albi
+33 (0)5 63 43 20 20 – h9887@accor.com

7 DAX MIRADOUR

4, avenue Eugène Milliès-Lacroix,
40100 Dax
+33 (0)5 58 56 77 77 – hb709@accor.com

8 BAYONNE CENTRE GARE

1, place de la République,
64100 Bayonne
+33 (0)5 59 55 08 08 – hb716@accor.com



9 NARBONNE SUD

ZI de la Coupe,
Rue Becquerel,
11100 Narbonne
+33 (0)8 92 68 31 06 – h2572@accor.com

10 CASTELNAUDARY

400, avenue Gérard Rouvière,
11400 Castelnauary
+33 (0)8 92 70 12 82 – h7405@accor.com

11 TOULOUSE LABÈGE

120, rue Garance,
31677 Labège
+33 (0)5 61 13 61 36 – hb9j1@accor.com

12 MONTAUBAN VILLAGE LES CHAUMES

50, route de Saint-Martial,
82000 Montauban
+33 (0)5 63 20 20 88 – h7950@accor.com

13 ALBI CENTRE

16, avenue Gambetta,
81000 Albi
+33 (0)5 63 43 03 03 – h5602@accor.com



14 CARCASSONNE EST LA CITÉ

11, rue Camille Flammarion,
11000 Carcassonne
+33 (0)4 68 47 66 00 – h0607@accor.com

15 MONTAUBAN VILLAGE LES CHAUMES

50, route de Saint-Martial,
82000 Montauban
+33 (0)5 63 20 20 88 – h1769@accor.com

16 ALBI CENTRE

16, avenue Gambetta,
81000 Albi
+33 (0)5 63 43 03 03 – h5914@accor.com

17 HÔTEL DAX MIRADOUR

4, avenue Eugène Milliès-Lacroix,
40100 Dax
+33 (0)5 58 56 77 77 – reception.miradour@orange.fr

MERCURE HOTELS



18 PEYRAGUDES LOUDENVIELLE PYRÉNÉES

3, chemin du Rioutor,
65510 Loudenvielle
+33 (0)5 36 30 30 30 – hb803@accor.com

19 SAINT-LARY-SOULAN

Jardin des Thermes,
18, rue de Soulan,
65170 Saint-Lary-Soulan
+33 (0)5 62 99 50 00 – h2904@accor.com

NOVOTEL

20 NARBONNE SUD

130, rue de l'Hôtellerie,
Quartier Plaisance,
11100 Narbonne
+33 (0)4 68 42 72 00 – h0412@accor.com

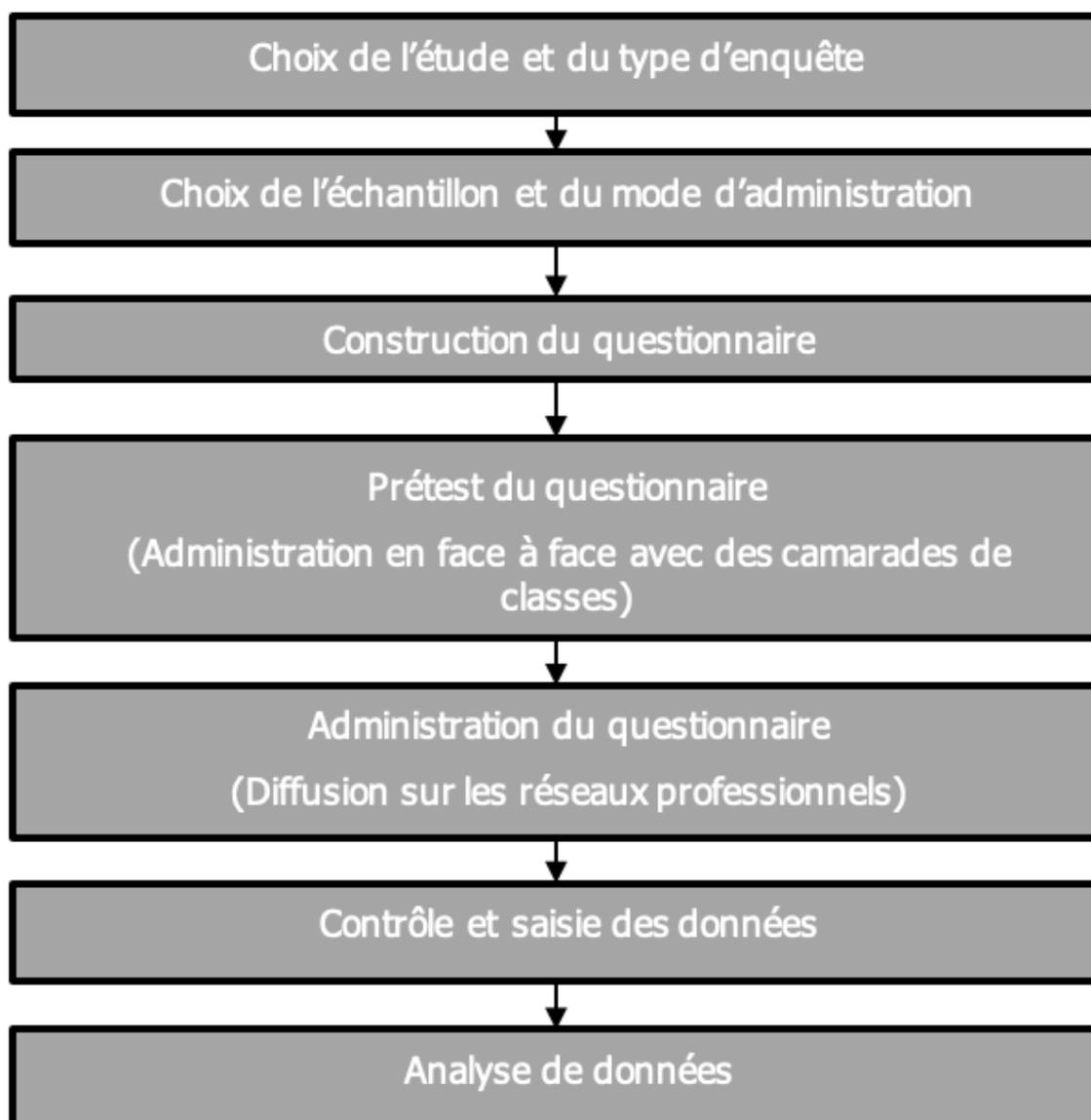
Campanile

21 CARCASSONNE EST LA CITÉ

10, rue Camille Flammarion,
11000 Carcassonne
+33 (0)4 68 77 11 44 – carcassonne.est@campanile.fr

GRUPE HIS HÔTELS

50, route de Saint-Martial,
82000 Montauban
contact@groupehis.com
Photos : ©Frederic Maligne
©Loïc Bourniquel ©Kim Cumont
Tous droits réservés



Une histoire d'annonces ...

Dans le cadre d'un travail universitaire, j'aurais besoin de votre aide pour composer un échantillon réduit mais représentatif de la population française.

Certaines questions peuvent vous paraître un peu étranges ou encore répétitives, mais veuillez essayer d'y répondre aussi spontanément que possible.

Pour chacune des questions, veuillez alors, s'il vous plait, cocher la case qui correspond le plus à votre opinion avec les affirmations proposées.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seul votre avis compte. Vous pouvez donc répondre en toute franchise. De plus, ce questionnaire est anonyme, personne ne vous jugera.

Je vous remercie par avance pour votre participation.

***Obligatoire**

Une histoire d'annonces ...

Imaginez que vous êtes à la recherche d'un emploi dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

Pour vous faire une 1ère idée des postes proposés, vous faites le tour des annonces sur Internet.

Comme souvent sur Internet, malheureusement, le nom de l'hôtel qui recrute n'est pas spécifié dans l'annonce.

Vous jetez un coup d'oeil rapide sur plusieurs extraits d'annonces...

Au fil des annonces, vous découvrez cet extrait :

Continuer pour postuler 

Notre hôtel recrute [...]
[...]
Contenu des tâches adapté aux compétences de chacun
Vous représentez l'établissement auprès des clients
[...]
Salaire motivant + Avantages en nature : nourriture, téléphone, ordinateur et voiture de fonction
Complémentaire Santé et Prévoyance
[...]

1. Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) : *

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Vous jetez un coup d'oeil rapide sur un autre extrait d'annonce ...

Vous vous attardez sur une partie de l'annonce :

Continuer pour postuler 

Notre hôtel recrute [...]
[...]
Conditions de travail agréables
4 jours travaillés - 3 jours de repos hebdomadaire
CDI
Travail en continu
Parcours d'accompagnement et d'intégration
[...]
Présence sur place d'un médecin et d'un psychologue
Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille
[...]

3. Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) : *

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Vous poursuivez en regardant rapidement un autre extrait d'annonce ...

Vous vous attardez sur une partie de l'annonce :

[Continuer pour postuler](#) 

Notre hôtel recrute [...]
[...]
Prise de décisions importantes pour l'entreprise
Vous avez la responsabilité d'accompagner et challenger les équipes
En tant que manager vous avez un vrai impact sur l'entreprise
[...]

5. Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) : *

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Vous regardez un nouvel extrait d'annonce ...

Vous vous attardez sur une partie de l'annonce :

[Continuer pour postuler](#) 

Notre hôtel recrute [...]
[...]
Echanges fréquents avec les partenaires et les fournisseurs
Travail en équipe enrichissant d'un point de vu relationnel
Equipe jeune et dynamique avec de forts rapports humains
Clientèle d'habitues, ambiance familiale et conviviale, proximité avec les clients
[...]

7. Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) : *

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Vous poursuivez avec un dernier extrait d'annonce ...

Vous vous attardez sur une partie de l'annonce :

[Continuer pour postuler](#) 

Notre hôtel recrute [...]
[...]
Label clé verte
Management socialement responsable labélisé ISR
[...]
Engagé dans un tourisme durable et socialement responsable

9. Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) : *

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Votre curiosité vous pousse à regarder une annonce dans son intégralité

Comme souvent sur Internet, malheureusement, le nom de l'hôtel n'est pas spécifié dans l'annonce.

[Continuer pour postuler](#) 

Notre hôtel recrute [...]

Nos valeurs :
Label clé verte
Management socialement responsable labélisé ISR

Missions :
Contenu des tâches adapté aux compétences de chacun
Vous représentez l'établissement auprès des clients
Prise de décisions importantes pour l'entreprise
Vous avez la responsabilité d'accompagner et challenger les équipes
En tant que manager vous avez un vrai impact sur l'entreprise

Caractéristiques du poste :
Conditions de travail agréables
4 jours travaillés - 3 jours de repos hebdomadaire
CDI
Travail en continu
Parcours d'accompagnement et d'intégration
Echanges fréquents avec les partenaires et les fournisseurs
Travail en équipe enrichissant d'un point de vu relationnel
Equipe jeune et dynamique avec de forts rapports humains
Clientèle d'habitues, ambiance familiale et conviviale, proximité avec les clients

Avantages collaborateurs :
Salaire motivant + Avantages en nature : nourriture, téléphone, ordinateur et voiture de fonction
Complémentaire Santé et Prévoyance
Présence sur place d'un médecin et d'un psychologue
Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille

Engagé dans un tourisme durable et socialement responsable

11. Après avoir lu cette annonce, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1- Pas du tout d'accord	2- Pas d'accord	3 - Ni en désaccord / Ni d'accord	4 - D'accord	5 - Tout à fait d'accord
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais travailler dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelques questions pour mieux vous connaître

12. Vous et le secteur de l'hôtellerie/restauration ... *

Une seule réponse possible par ligne.

	Oui	Non
Avez-vous déjà travaillé dans ce secteur ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A l'avenir, avez-vous l'intention de postuler à une offre d'emploi dans ce secteur ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 40-44 ans
- 45-49 ans
- 50-54 ans
- 55-59 ans
- 60-64 ans
- Plus de 64 ans

14. Combien d'enfants avez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- 0
- 1
- 2
- 3
- Plus de 3

15. Quel est votre code postal ? *

16. Vous êtes : *

Une seule réponse possible.

Une femme

Un homme

17. Quel est votre niveau d'étude ? *

Une seule réponse possible.

Sans diplôme

CEP (Certificat d'Etudes Primaires)

BEPC (Brevet d'Etudes du Premier Cycle)

CAP/BEP

BAC

BAC +2

BAC +3

BAC + 4

BAC + 5

Doctorat

Autre

18. Enfin, quelle est votre activité ? *

Une seule réponse possible.

- Etudiant / alternant
- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant, chef d'entreprise
- Cadre, profession intellectuelle supérieure
- Profession intermédiaire
- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Autre

19. Avez-vous suivi une formation en hôtellerie/restauration ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la section 10 (Merci pour votre participation).*

Votre niveau de formation en hôtellerie / restauration

20. Parmi les formations suivantes, indiquez la formation la plus élevée que vous avez suivie ? *

Une seule réponse possible.

- CAP "Cuisine"
- CAP "Commercialisation et Service"
- CAP "Restauration"
- BEP "Cuisine"
- BEP "Commercialisation et Service"
- BAC Sciences et Technologies de l'Hôtellerie
- BAC Professionnel - Commercialisation et Service - Option A
- BAC Professionnel - Cuisine - Option B
- BTS - Management d'Unité de Restauration - Option A
- BTS MHR - Management d'Unité de Production Culinaire - Option B
- BTS - Management d'Unité d'Hébergement - Option C
- Licence 3 - Générale ou Professionnelle en Hôtellerie / Restauration
- Master 1 ou 2 MHR - Management en Hôtellerie Restauration
- Master 1 ou 2 MIRC - Management et Ingénierie de la Restauration Collective
- Autres Masters en Hôtellerie Restauration

Merci pour votre participation

Je vous remercie du temps que vous avez dédié à la réponse à ce questionnaire.

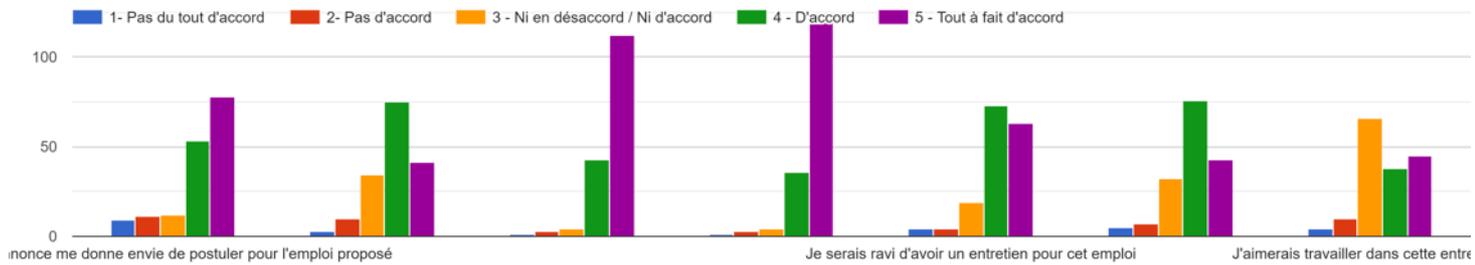
N'oubliez pas d'appuyer sur envoyer pour finaliser votre questionnaire.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

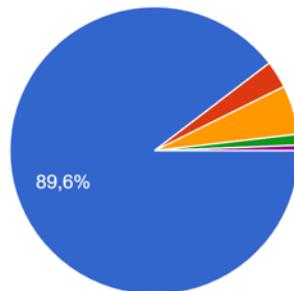
Annexe K. Résumé des réponses de l'étude quantitative n°1

Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :



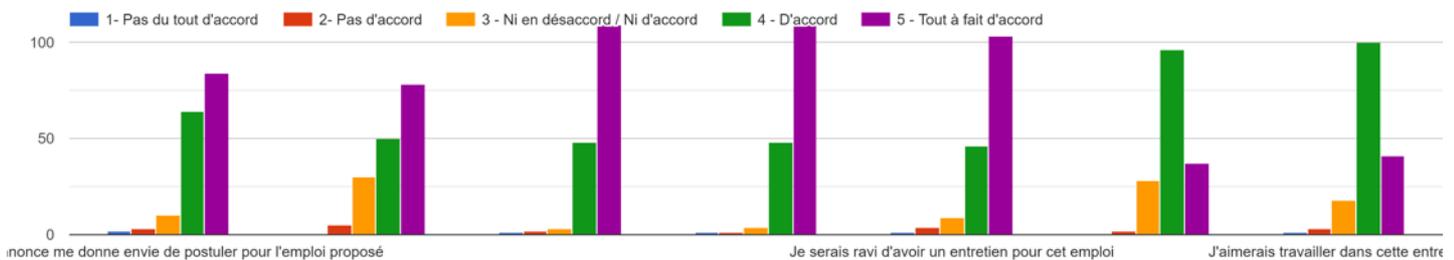
Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) :

163 réponses



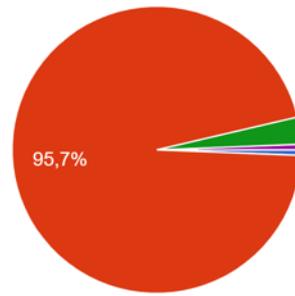
- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :



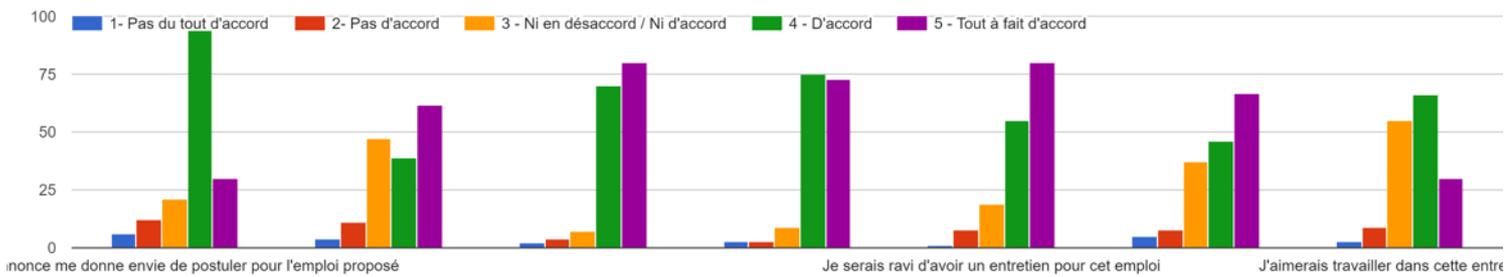
Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) :

163 réponses



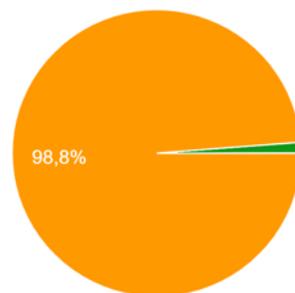
- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :



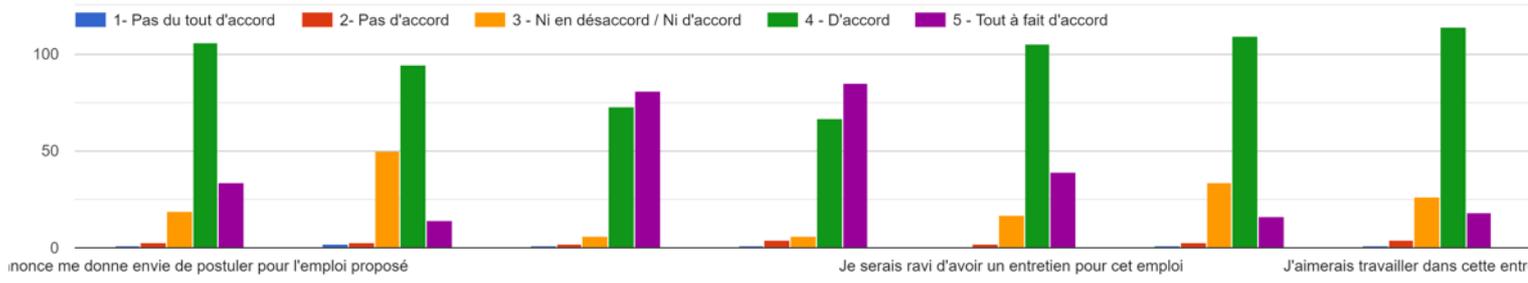
Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) :

163 réponses



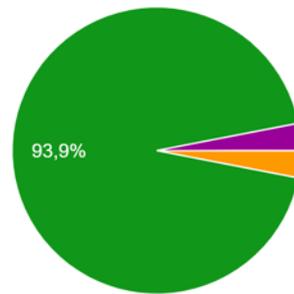
- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :



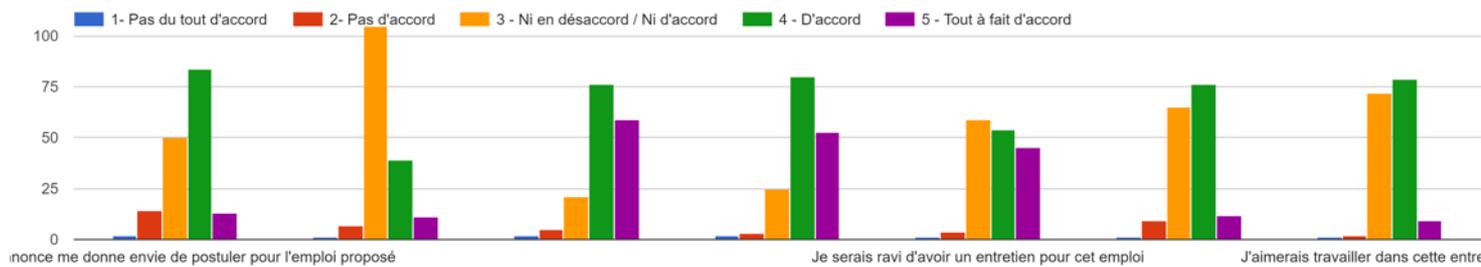
Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) :

163 réponses

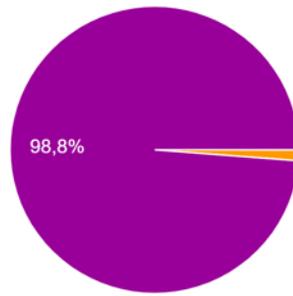


- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Après avoir lu cet extrait, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :

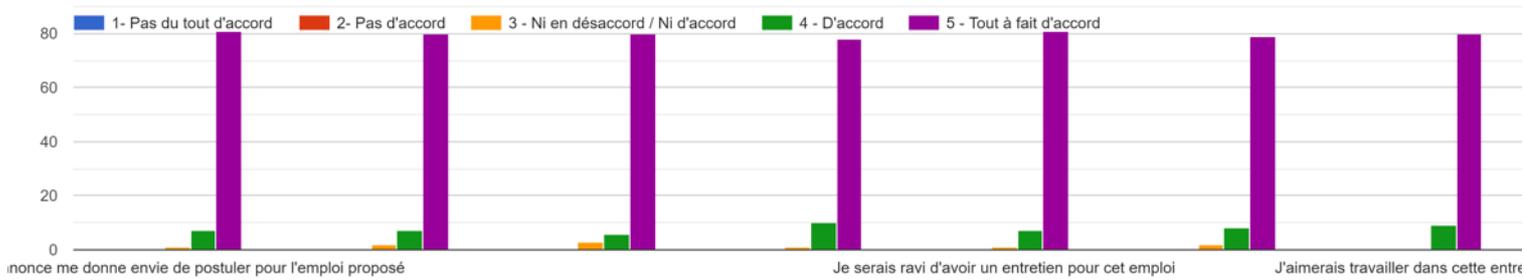


Pour vous, cet extrait met en avant (1 seul choix possible) :
163 réponses

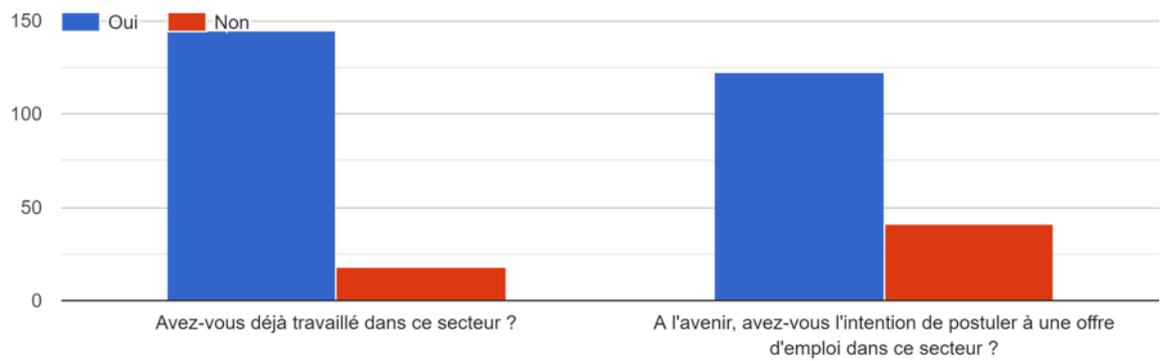


- La rémunération et les avantages
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres

Après avoir lu cette annonce, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune des propositions suivantes :

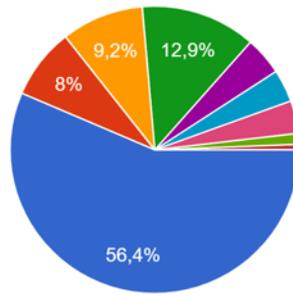


Vous et le secteur de l'hôtellerie/restauration ...



Quel est votre âge ?

163 réponses

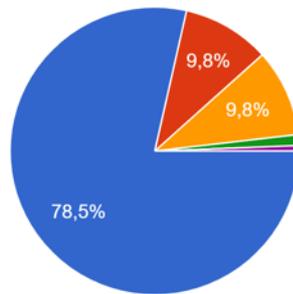


- Moins de 24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 40-44 ans
- 45-49 ans
- 50-54 ans
- 55-59 ans

▲ 1/2 ▼

Combien d'enfants avez-vous ?

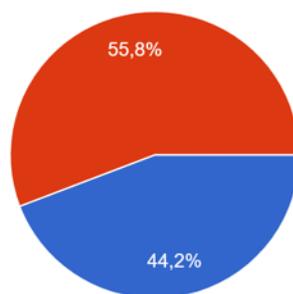
163 réponses



- 0
- 1
- 2
- 3
- Plus de 3

Vous êtes :

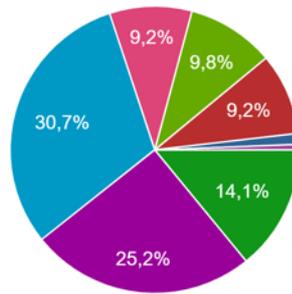
163 réponses



- Une femme
- Un homme

Quel est votre niveau d'étude ?

163 réponses

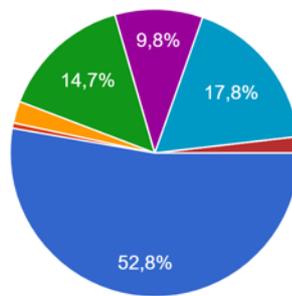


- Sans diplôme
- CEP (Certificat d'Etudes Primaires)
- BEPC (Brevet d'Etudes du Premier C...
- CAP/BEP
- BAC
- BAC +2
- BAC +3
- BAC +4

▲ 1/2 ▼

Enfin, quelle est votre activité ?

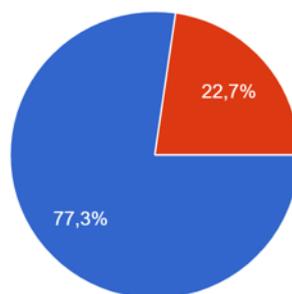
163 réponses



- Etudiant / alternant
- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant, chef d'entreprise
- Cadre, profession intellectuelle supérieure
- Profession intermédiaire
- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Autre

Avez-vous suivi une formation en hôtellerie/restauration ?

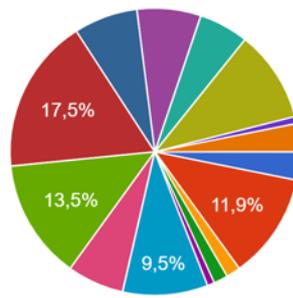
163 réponses



- Oui
- Non

Parmi les formations suivantes, indiquez la formation la plus élevée que vous ayez suivie ?

126 réponses



- CAP "Cuisine"
- CAP "Commercialisation et Service"
- CAP "Restauration"
- BEP "Cuisine"
- BEP "Commercialisation et Service"
- BAC Sciences et Technologies de l'Hôtellerie
- BAC Professionnel - Commercialisation et Service
- BAC Professionnel - Cuisine - Option B

▲ 1/2 ▼

Annexe L. Analyse étude quantitative

```

ONEWAY INT1 INT2 INF1 INF2 INT3 INT4 INT5 BY ANNO
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

A 1 facteur

Remarques		
Résultat obtenu	26-FEB-2022 09:11:25	
Commentaires		
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données9
	Filtrer	((ANNO = 1 & (TravailSecteur = 1 IntentionPostuler = 1) & Categorie=1) (ANNO = 2 & (TravailSecteur = 1 IntentionPostuler = 1) & Categorie=2) (ANNO = 3 & (TravailSecteur = 1 IntentionPostuler = 1) & Categorie=3) (ANNO = 4 & (Tr... (FILTER)
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	498
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY INT1 INT2 INF1 INF2 INT3 INT4 INT5 BY ANNO /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY /PLOT MEANS /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,25
	Temps écoulé	00:00:01,00

[Ensemble_de_données9]

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	La rémunération et les avantages	82	4,49	,920	,102	4,29	4,69	1	5
	Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée	82	4,70	,489	,054	4,59	4,80	3	5
	Le degré de responsabilités qui vous seront confiées	84	4,07	,690	,075	3,92	4,22	2	5
	L'importance des contacts humains dans le métier proposé	82	4,21	,515	,057	4,09	4,32	3	5
	L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres	84	3,69	,620	,068	3,56	3,83	1	5
	Annonce	70	4,96	,266	,032	4,89	5,02	3	5
	Total	484	4,33	,744	,034	4,27	4,40	1	5
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	La rémunération et les avantages	82	4,07	,750	,083	3,91	4,24	1	5
	Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée	82	4,62	,621	,069	4,49	4,76	3	5
	Le degré de responsabilités qui vous seront confiées	84	4,25	,955	,104	4,04	4,46	2	5
	L'importance des contacts humains dans le métier proposé	82	3,88	,553	,061	3,76	4,00	3	5
	L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres	84	3,30	,597	,065	3,17	3,43	2	5
	Annonce	70	4,94	,289	,035	4,87	5,01	3	5
	Total	484	4,15	,843	,038	4,08	4,23	1	5
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	La rémunération et les avantages	82	4,76	,460	,051	4,66	4,86	3	5
	Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée	82	4,76	,432	,048	4,66	4,85	4	5
	Le degré de responsabilités qui vous seront confiées	84	4,44	,546	,060	4,32	4,56	3	5
	L'importance des contacts humains dans le métier proposé	82	4,57	,498	,055	4,46	4,68	4	5
	L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres	84	4,32	,541	,059	4,20	4,44	3	5
	Annonce	70	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Total	484	4,63	,508	,023	4,58	4,68	3	5

Test d'homogénéité des variances

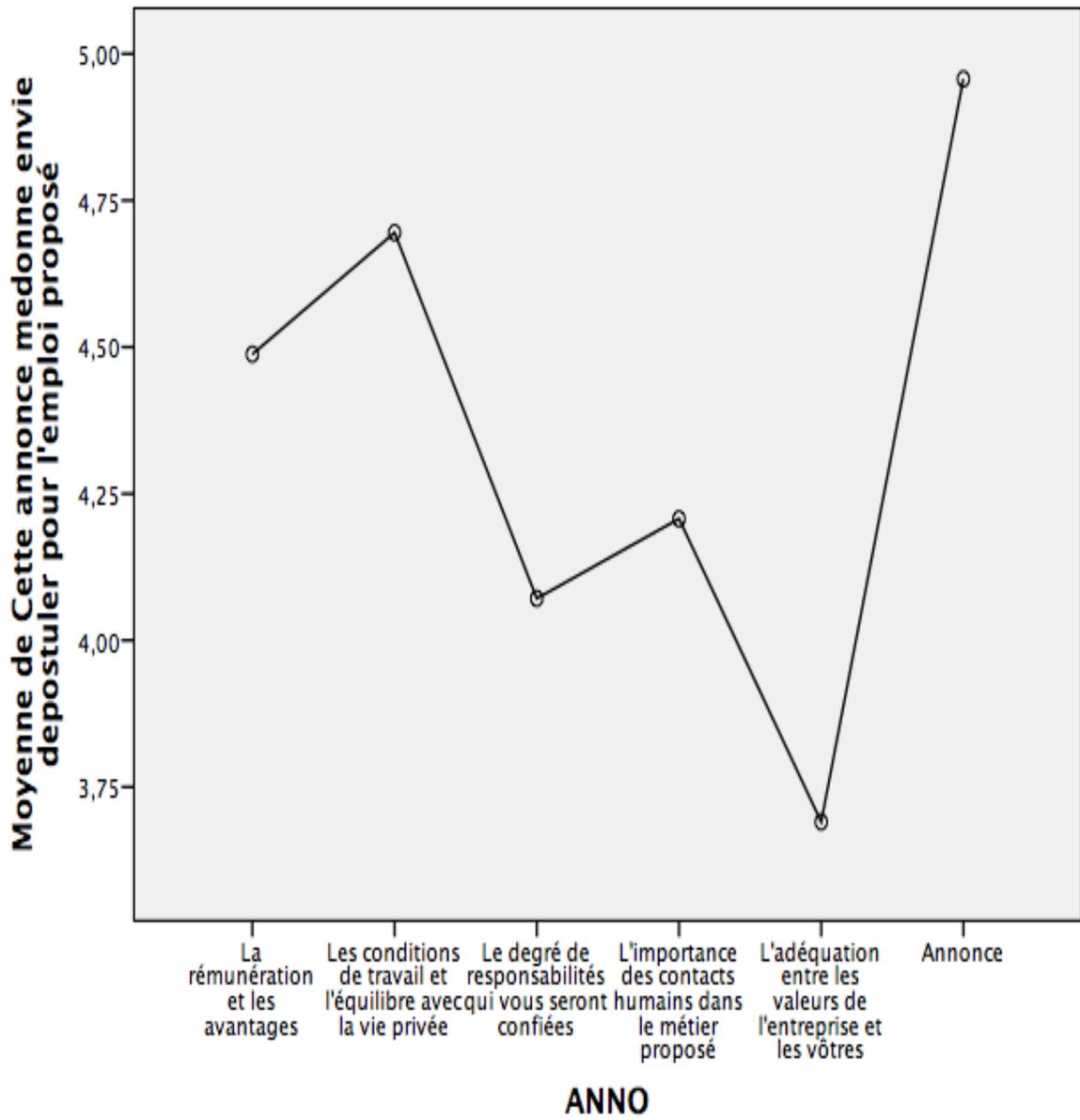
	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	16,980	5	478	,000
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	26,934	5	478	,000
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	78,545	5	478	,000
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	72,893	5	478	,000
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	34,774	5	478	,000
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	29,252	5	478	,000
J'aimerais travailler dans cette entreprise	51,858	5	478	,000

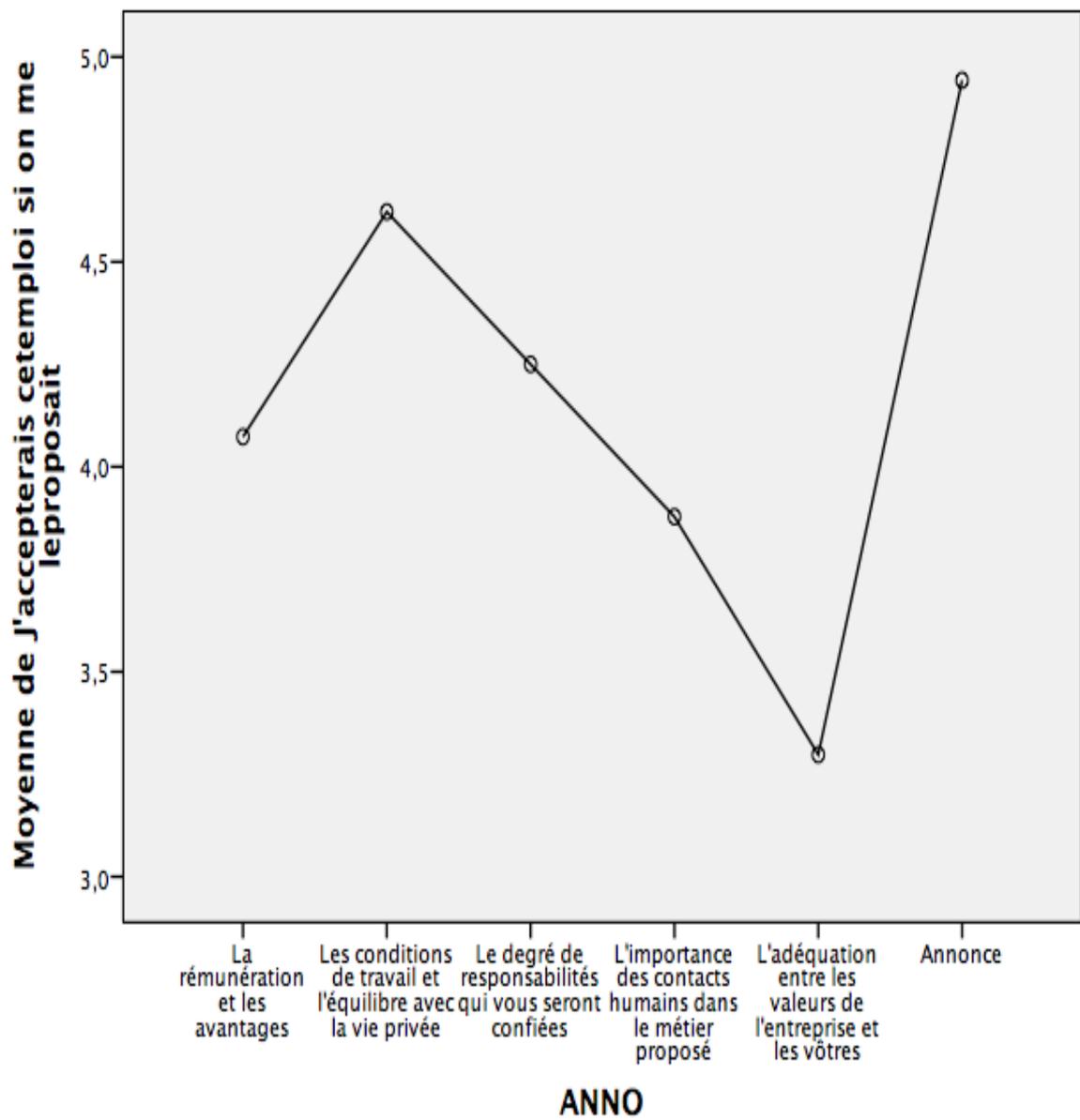
ANOVA à 1 facteur

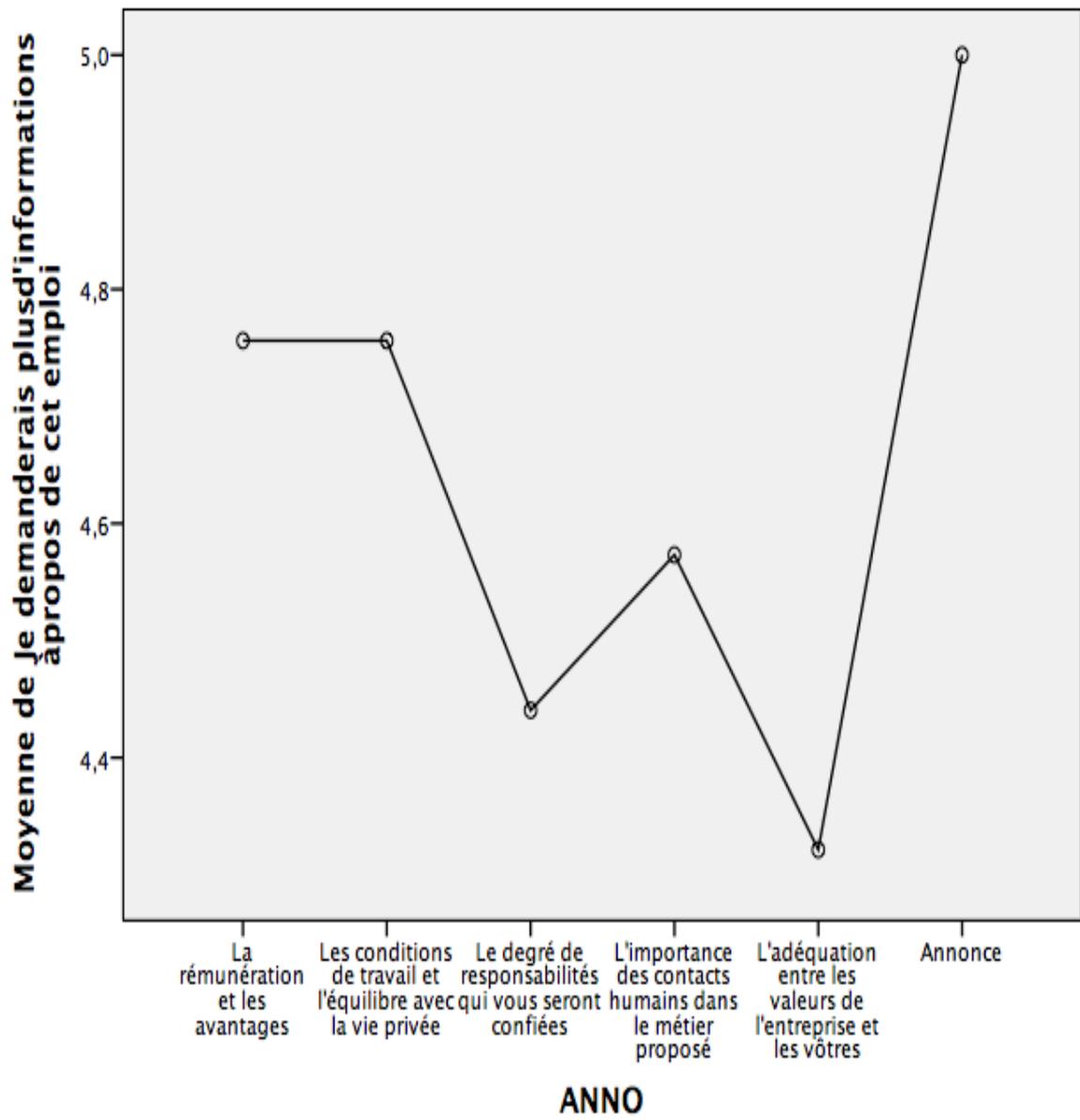
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé	Inter-groupes	81,708	5	16,342	42,055	,000
	Intra-groupes	185,737	478	,389		
	Total	267,444	483			
J'accepterais cet emploi si on me le proposait	Inter-groupes	130,675	5	26,135	58,732	,000
	Intra-groupes	212,703	478	,445		
	Total	343,378	483			
Je demanderais plus d'informations à propos de cet emploi	Inter-groupes	23,471	5	4,694	22,144	,000
	Intra-groupes	101,329	478	,212		
	Total	124,800	483			
Si j'avais l'occasion de rencontrer des employés de cette entreprise, je leur poserais des questions à propos de cet emploi	Inter-groupes	33,981	5	6,796	35,782	,000
	Intra-groupes	90,786	478	,190		
	Total	124,767	483			
Je serais ravi d'avoir un entretien pour cet emploi	Inter-groupes	47,231	5	9,446	26,989	,000
	Intra-groupes	167,304	478	,350		
	Total	214,535	483			
Je ferais en sorte d'avoir ce poste	Inter-groupes	64,736	5	12,947	41,896	,000
	Intra-groupes	147,716	478	,309		
	Total	212,452	483			
J'aimerais travailler dans cette entreprise	Inter-groupes	78,956	5	15,791	43,238	,000
	Intra-groupes	174,571	478	,365		
	Total	253,527	483			

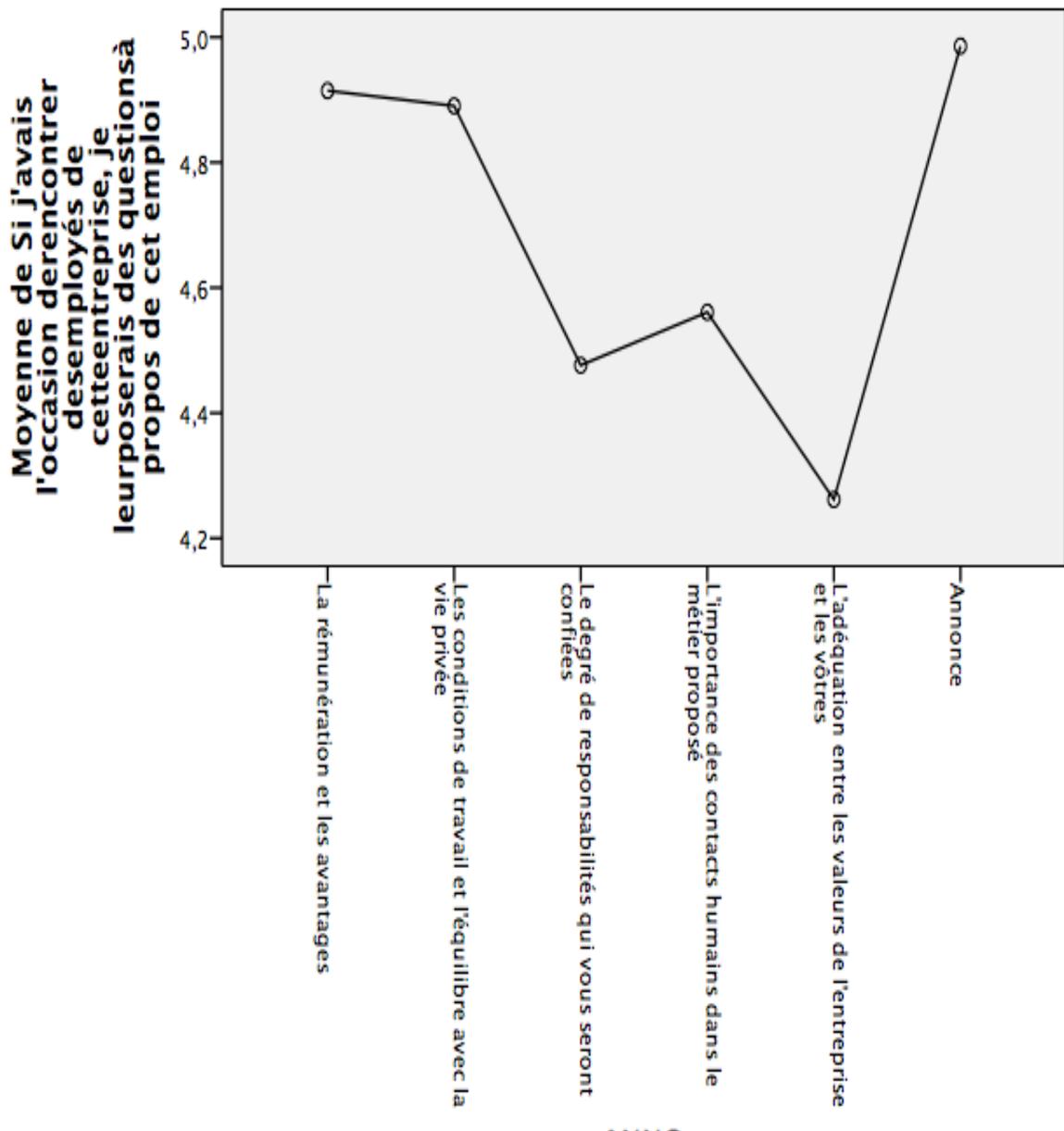
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	5

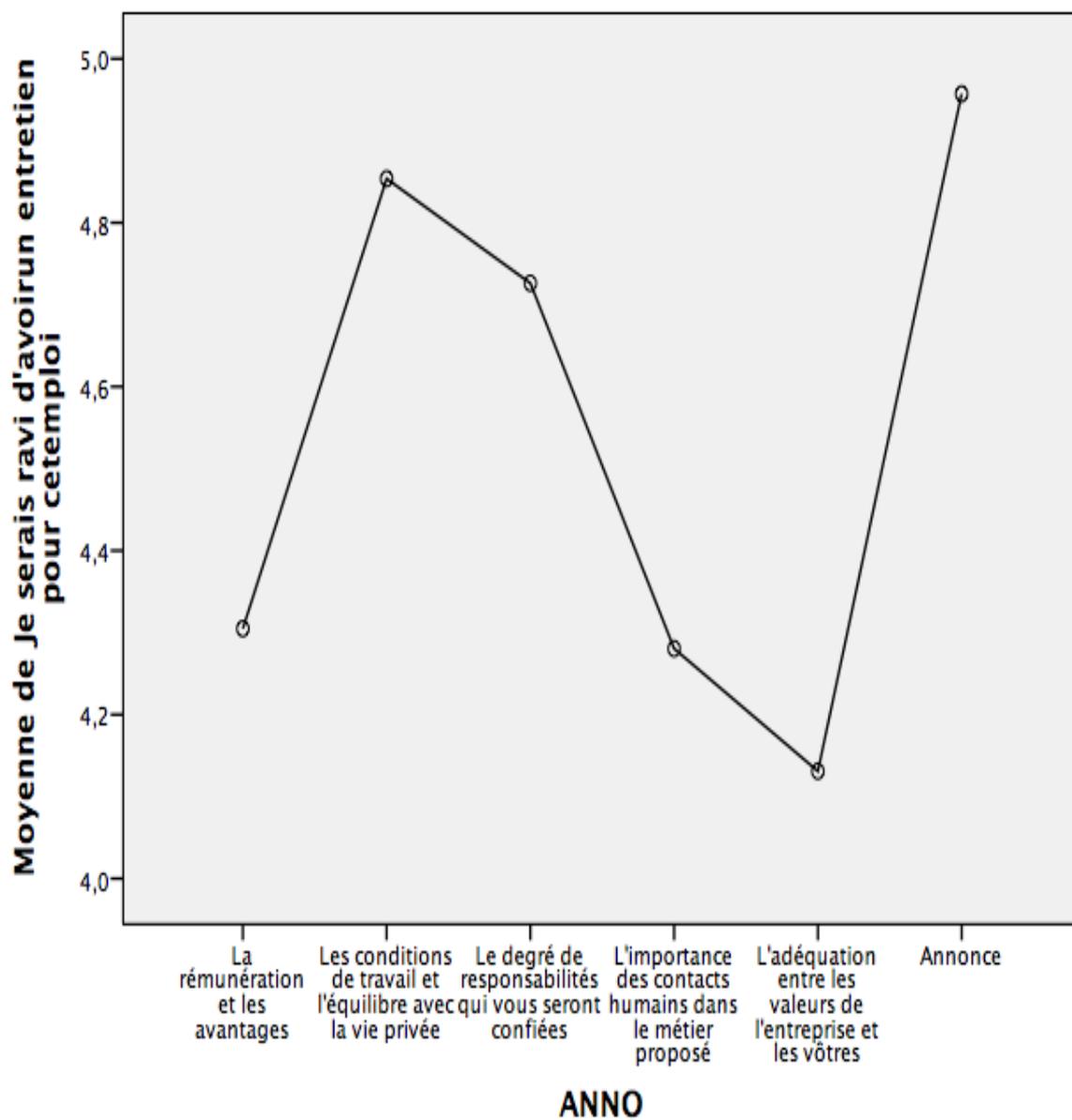
Annexe N. Diagramme de Moyenne

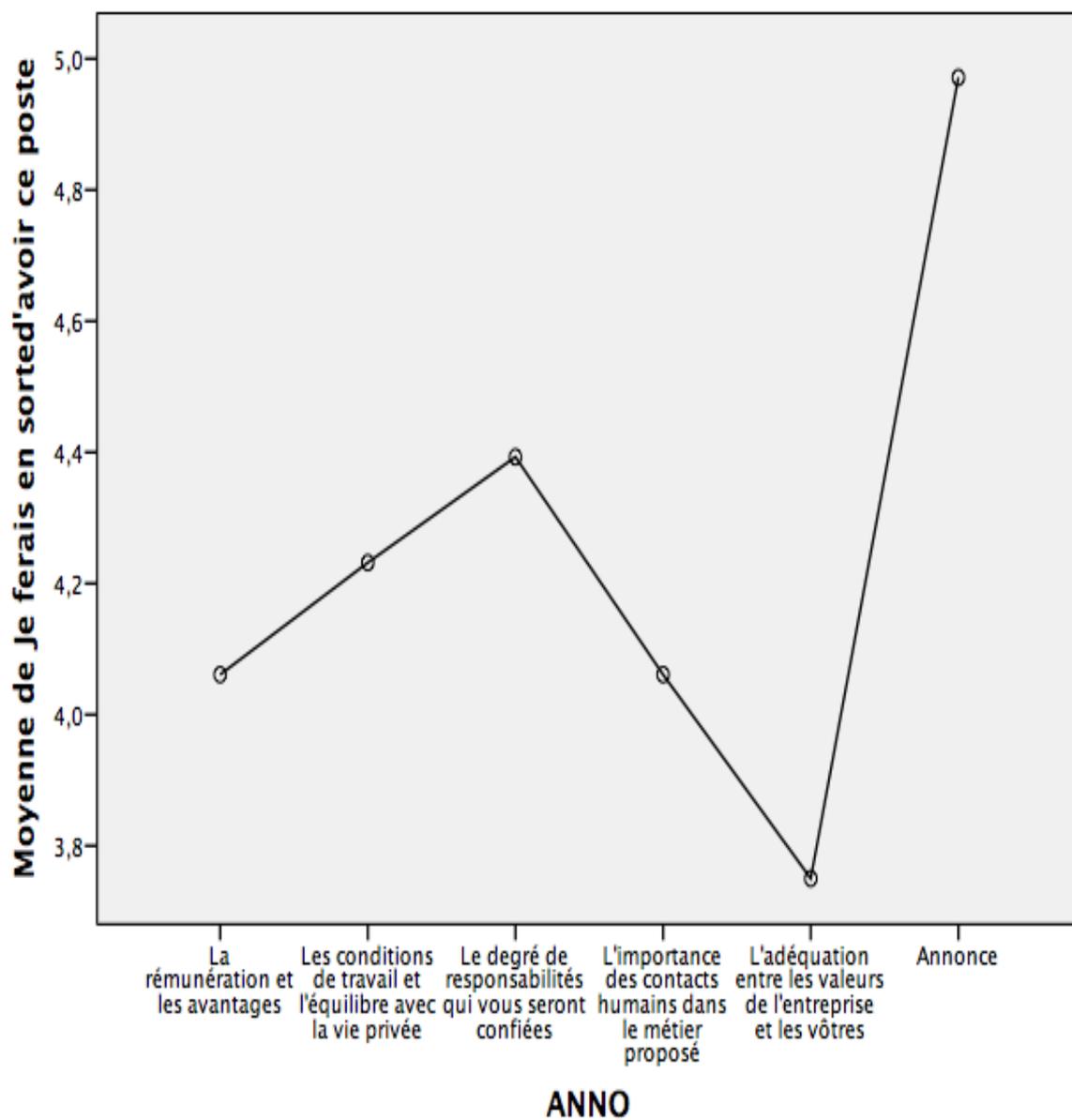


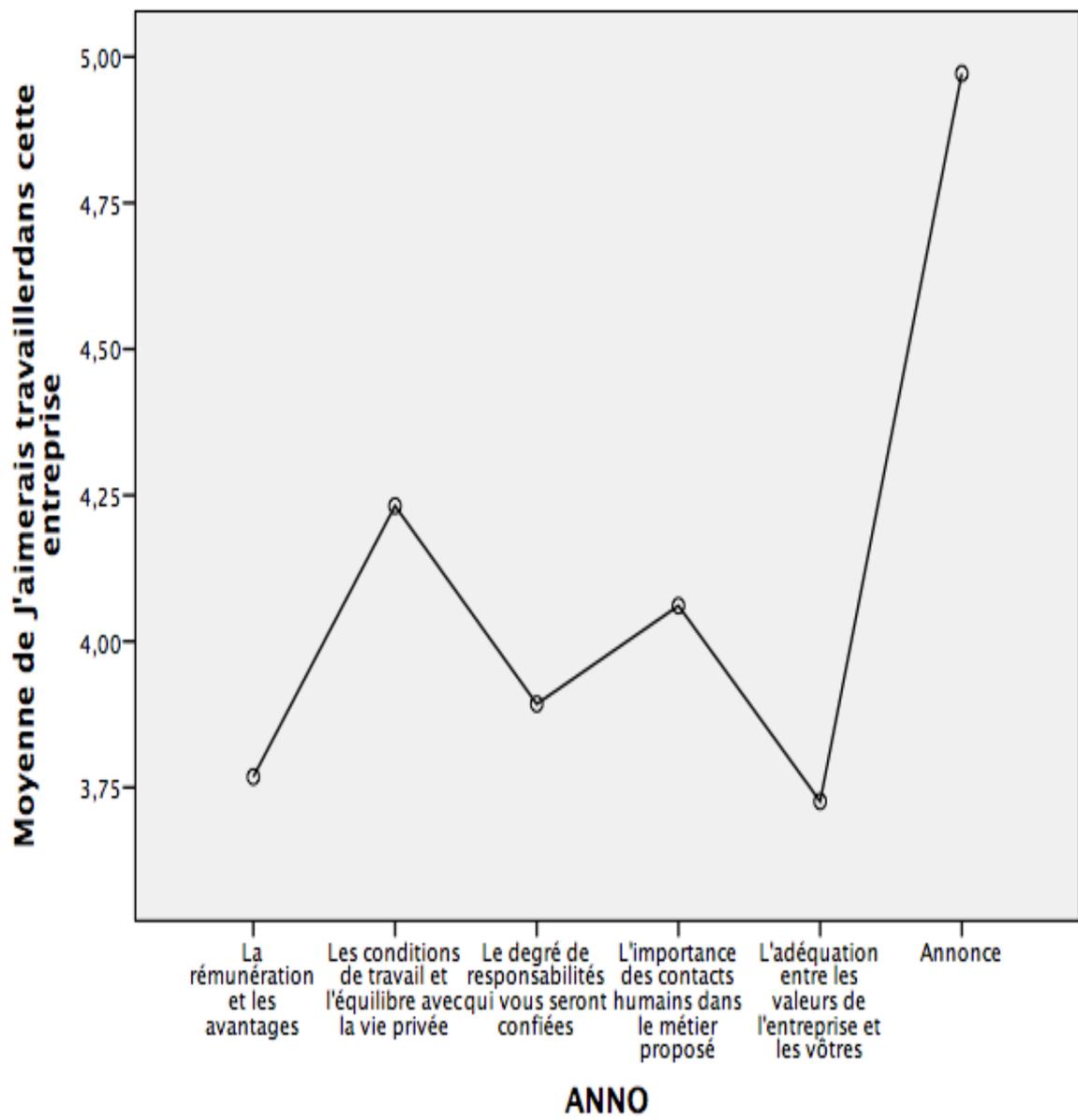












Annexe O. Suivi de recrutement des interrogés

N°	Entretien	Etudiant	Jeune actif	Ville de provenance	Date de prise de contact	Date et heure du rendez-vous
1	Zoom	X		Montrabé	05/03	06/03
2	Zoom		X	Mimizan	05/03	05/03
3	Téléphone		X	Tonneins	05/03	05/03
4	Présentiel	X		Toulouse	05/03	06/03
5	Téléphone		X	Biarritz	05/03	05/03
6	Téléphone		X	Le Boulou	07/03	07/03
7	Présentiel	X		Toulouse	08/03	08/03
8	Présentiel	X		Toulouse	05/03	08/03

Annexe P. Recrutement des répondants

Individu	Recrutement	% par type de recrutement	Poste ou type de restauration	Part par type de poste
1	Camarade de classe	50%	Etudiant master MHR	1/2
2	Réseau professionnel	25%	Responsable hébergement	1/8
3	Réseau personnel	25%	Chef de réception	1/8
4	Camarade de classe	50%	Etudiant master MHR	1/2
5	Réseau professionnel	25%	Réception	1/8
6	Réseau personnel	25%	Commercial	1/8
7	Camarade de classe	50%	Etudiant master MHR	1/2
8	Camarade de classe	50%	Etudiant master MHR	1/2

L'entretien n°1, *Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Montrabé, extrait d'entretien du (06-03-2022)*, réalisé par visioconférence le 6 mars, était une entrevue avec une étudiante en master 1 management en hôtellerie restauration au sein de l'ISTHIA Toulouse. L'étudiante a précédemment étudié en licence professionnelle hôtellerie-restauration, en brevet de technicien supérieur en tourisme ainsi qu'en baccalauréat technologique sciences et technologies de l'hôtellerie restauration. L'étudiante a dans le cadre de ses études réalisé de nombreux stages dans le secteur.

L'entretien n°2, *Mme. X, jeune active – responsable hébergement, Mimizan, extrait d'entretien du (05-03-2022)* réalisé par visioconférence le 5 mars, était une entrevue avec une responsable hébergement d'un camping. Elle n'a pas réalisé d'études dans le secteur mais s'est formée en évoluant dans différentes entreprises.

L'entretien n°3, *Mme. X, jeune active – réceptionniste, Tonneins, extrait d'entretien du (05-03-2022)*, réalisé par visioconférence le 5 mars, était une entrevue avec une chef de réception. Elle a précédemment réalisé un brevet de technicien supérieur en tourisme ainsi qu'en baccalauréat technologique sciences et technologies de l'hôtellerie restauration.

L'entretien n°4, *Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait d'entretien du (06-03-2022)*, réalisé en présentiel le 6 mars, était une entrevue avec une étudiante en master 1 management en hôtellerie restauration au sein de l'ISTHIA Toulouse. L'étudiante a précédemment étudié en licence professionnelle hôtellerie-restauration, en brevet de technicien supérieur management en hôtellerie restauration option cuisine ainsi qu'en baccalauréat professionnel cuisine. L'étudiante a dans le cadre de ses études réalisé de nombreux stages dans le secteur.

L'entretien n°5, *Mme. X, jeune active – ancienne étudiante en BTS tourisme, Biarritz, extrait d'entretien du (05-03-2022)*, réalisé en présentiel le 5 mars, était une entrevue avec une jeune active. L'individu a précédemment étudié en brevet de technicien supérieur tourisme ainsi qu'en baccalauréat technologique sciences et technologies de l'hôtellerie restauration. L'étudiante a dans le cadre de ses études réalisé de nombreux stages dans le secteur.

L'entretien n°6, *M. X, jeune actif – responsable commercial, Le Boulou, extrait d'entretien du (08-03-2022)*, réalisé en présentiel le 8 mars, était une entrevue avec un jeune actif. L'individu a précédemment étudié en master management en tourisme, en licence professionnelle nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'en brevet de technicien supérieur en tourisme.

L'entretien n°7, *Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait d'entretien du (08-03-2022)*, réalisé en présentiel le 8 mars, était une entrevue avec une étudiante en master 1 management en hôtellerie restauration au sein de l'ISTHIA Toulouse. L'étudiante a précédemment étudié en licence professionnelle OGEHR à IAE de Grenoble. L'étudiante a dans le cadre de ses études réalisé de nombreux stages dans le secteur.

L'entretien n°8, *Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait d'entretien du (08-03-2022)*, réalisé en présentiel le 8 mars, était une entrevue avec une étudiante en master 1 management en hôtellerie restauration au sein de l'ISTHIA Toulouse. L'étudiante a précédemment étudié en licence professionnelle hôtellerie-restauration.

Guide d'entretien	
Introduction	<p>Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps.</p> <p>Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage.</p> <p>Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps.</p> <p>Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble.</p> <p>As-tu des questions avant que nous commençons ?</p>
Thème 1 - présentation du répondant et de son projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...) - Quelles sont les raisons qui t'ont poussées à faire des études en hôtellerie, restauration ? - Pourrais-tu m'en dire un peu plus ? <u>RELANCER</u> - Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ? - Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ? Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

<p style="text-align: center;">Thème 2 - le métier "idéal"</p>	<p>Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier...</p> <ul style="list-style-type: none"> - [Quoi ?] Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ? Tu as des responsabilités ? - [avec Qui ?] Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ? Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ? - [Où ?] : A quel endroit travailles-tu ? Travailles-tu à distance ? - [Quand ?] : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ? - [Comment ?] : Comment est l'ambiance de travail ? Comment as-tu trouvé ce travail ? - [Combien ?] : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ? Bénéficie-tu d'avantages particuliers ? (mutuelle, repas, voiture...) - [Pourquoi ?] Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ? quelles sont les choses qui te déplaisent ?
<p style="text-align: center;">Thème 3 : l'entreprise "idéale"</p>	<p>Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - [Quoi ?] : Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ? Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ? - [Avec Qui ?] : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ? Et les clients, comment sont-ils ? - [Où ?] : A quel endroit se situe cette entreprise ? - [Comment ?] : Comment est l'ambiance de travail ? Comment as-tu trouvé cette entreprise ? - [Combien ?] : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ? Elle propose des avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...) - [Pourquoi ?] Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ? Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ? - [Quand ?] : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

<p style="text-align: center;">Thème 4 : comment rencontrer cette entreprise idéale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... - [Quoi ?] : Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ? - [Avec Qui ?] : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ? Pourrais-tu m'en dire plus sur chacun d'entre eux ? - [Où ?] : Où feras-tu tes recherches d'emploi ? dans les journaux, sur Internet, par ton entourage ? Pourrais-tu m'en dire un peu plus sur ces outils ? Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ? - [Comment ?] : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ? - [Combien ?] : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ? - [Pourquoi ?] : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ? - Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ? Pourrais-tu m'en dire un peu plus ?
<p style="text-align: center;">Conclusion</p>	<p style="text-align: center;">Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.</p>

Annexe T. Analyse des entretiens

Déterminants	Rétribution	Contribution	Responsabilité	Relationnel	Valeurs partagées	Synthèse par individu
Entretien n°1 Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Montrabé, extrait de l'entretien n°1 du (06-03-2022)	<p>« Je pense que 3 000 balles, c'est déjà pas mal. Je pense que l'on peut prétendre au moins à ça quoi, 3000. »</p> <p>« La mutuelle au travail [...] c'est obligatoire donc je ne me pose pas la question. »</p> <p>« En hôtellerie, que c'est important aussi d'être nourri sur le lieu de travail »</p> <p>« Les tickets restau »</p> <p>« Je parle aussi des primes [...] pour</p>	<p>« Le personnel n'est pas valorisé »</p> <p>« Même si ton métier, c'est de faire de plaisir au client, c'est extrêmement important aussi que le, le personnel il se sente bien, lui-même »</p> <p>« Forcement tu as de la gestion, tout le temps entrain de te poser des questions »</p> <p>« Politique sociétale »</p> <p>« On revient un petit peu en arrière</p>	<p>« Je rêve [...] de pouvoir le gérer [...], je rêve de manager »</p> <p>« Soit chef de réception, soit responsable hébergement »</p> <p>« Au management quoi, t'es pas juste à la réception à répondre au standard et à cliquer à ton ordinateur »</p> <p>« Forcement tu as de la gestion, tout le temps entrain de te poser des questions »</p>	<p>« Avoir un bon contact avec le client »</p> <p>« Ça se passerait dans une ambiance vraiment très sympathique »</p> <p>« Ben j'espère qu'elle sera vraiment sympa. [...] ce que j'aimerais c'est travailler en équipe [...]. Qu'il y ait de la cohésion sinon ça se ressent aussi sur le travail et le client. »</p> <p>« Il faut juste qu'il y est cette cohésion, juste</p>	<p>« Vraiment des hôtels un minimum 4* sinon 5* »</p> <p>« L'endroit me plait, je postule »</p> <p>« Je préfère les hôtels indépendants, plutôt que les hôtels de chaînes aussi, c'est plus, plus familiale »</p> <p>« Je regarde les avis en ligne, un peu ce qui se dit sur l'hôtel et après je postule. »</p>	<p>L'individu n°1, porte un intérêt à tous les déterminants lors de sa recherche d'emploi. Cependant, certains déterminants attirent plus l'intention de postuler de la répondante. Notamment les rétributions, pour l'individu des avantages tels que la fourniture des repas ou la mutuelle est indispensable. Elle porte également aux primes qui sont pour elle un vrai plus. Concernant le salaire, il constitue une motivation à postuler même s'il ne semble pas être un des</p>

	<p>motiver ton personnel »</p> <p>« Cette hôtellerie, même la restauration qui arrive plus à recruter alors la rémunération ce n'est pas non plus la clef de ces problèmes de recrutement. »</p> <p>« BAC+5, machin sur des postes et de les payer au smic ou même, beh quand t'as un BAC+5 d'être payé 1600€ net, beh c'est plus, c'est plus envisageable »</p> <p>« La mutuelle, des primes »</p>	<p>sur le respect à l'employé [...] j'aimerais que l'on arrête de partir en arrière »</p> <p>« Les deux jours consécutifs de repos, ça attire beaucoup car c'est de plus en plus rare »</p> <p>« Je suis aussi attentive au type de contrat, des fois ce n'est pas précisé et tu te retrouves avec un CDD ou des contrats temps partiels ou comme ça »</p>	<p>« Vraiment avoir des responsabilités »</p> <p>« Responsable hébergement, chef de réception »</p> <p>« Assistant de direction là ça va t'attirer »</p>	<p>l'esprit de ce qui est maintenant dur à trouver »</p> <p>« Il faut vraiment la bonne grosse cohésion d'équipe quoi. »</p> <p>« Cette cohésion d'équipe elle serait l'ambiance »</p> <p>« L'ambiance de travail ça fait partie vraiment intégrante de comment tu te sens et comment »</p> <p>« Cette cohésion d'équipe »</p> <p>« Le relationnel c'est important mais ça ne me fera pas forcément plus postuler mais</p>		<p>facteurs les plus important. Les contributions impactent également grandement son intention de postuler, notamment vis-à-vis des contions de travail ainsi qu'au type de contrat (CDI à plein temps). Les responsabilités, sont par ailleurs, indispensables pour l'individu. L'ambiance de travail et le relationnel sont importants pour la répondante mais si ce n'est pas ce qui motivera son intention de postuler. Les valeurs partagées apparaissent primordiales, notamment les valeurs ayant attrait à la qualité des</p>
--	---	--	--	--	--	---

	<p>« Des primes de récompenses quoi »</p> <p>« Tu peux gagner des points pour avoir des cadeaux »</p> <p>« Ce bon salaire »</p> <p>» sa localisation »</p>			quitter l'emploi plus tard »		produits ainsi qu'à la localisation.
<p>Entretien n°2</p> <p>Mme. X, jeune active – responsable hébergement, Mimizan, extrait de l'entretien n°2 du (05-03-2022)</p>	<p>« On n'est pas bien payé »</p> <p>« Les salaires sont vraiment faibles »</p> <p>« Dans mon job idéal je serais à 2500€ à 39h respectées. »</p> <p>« La mutuelle c'est vraiment indispensable pour moi »</p> <p>« L'entreprise de mes rêves, elle paie bien et surtout plus</p>	<p>« Je me rends compte que c'est énormément de sacrifice sur la vie personnelle »</p> <p>« C'est hyper compliqué de concilier une vie privée, avec l'hôtellerie [...]t'as pas de week-end, t'as de jour férié, t'as pas de vacances. C'est vraiment très compliqué »</p>	<p>« Les responsabilités, c'était quelque chose que j'ai beaucoup visé. Tu vois là, pour les avoir eus, plus forcément. »</p>	<p>« Il faut qu'il y soit une entente entre les collègues, de la communication, il faut que ça se passe bien avec les collègues »</p> <p>« Il faut que j'ai un relationnel soit avec mes collègues soit avec la clientèle. Un bon relationnel, une vraie complicité, c'est comme ça que l'on travail en équipe. »</p>		<p>Pour la répondante, les différents aspects ont des influences différentes sur son intention de postuler. En effet, les aspects des valeurs partagés ainsi que les responsabilités n'influencent pas son intention de postuler. En revanche, les aspects rétribution, contribution et relationnel influence grandement son intention de postuler.</p>

	<p>que ce que j'ai pu avoir par le passé. Une entreprise qui valorise ses employés, même si ce n'est pas payé beaucoup plus avoir des avantages ou quoi. »</p> <p>« La mutuelle c'est primordial, les repas aussi, et voilà après pleins de petites choses peuvent constituer de gros avantages. »</p> <p>« Ou je suis payé correctement par rapport aux heures consacrées. »</p> <p>« Le salaire, les avantages »</p> <p>« Le salaire. Souvent sur les</p>	<p>« Les métiers hôteliers, ils ne sont pas assez valorisés en fait, on sacrifie énormément de chose" »</p> <p>« C'est trop d'heures. Ça te bouffe la vie. »</p> <p>« Un métier avec des horaires de travail souple. Maintenant je vais vraiment privilégier ma vie perso avant ma vie au travail »</p> <p>« Je vais regarder le quota d'heures »</p> <p>« Les conditions de travail »</p>		<p>« On est vraiment une équipe de copain et c'est ça mon ambiance de travail idéal »</p> <p>« Cette entreprise il faut qu'elle soit à l'écoute de ses salariés. Le relationnel toujours. Je me rends vraiment compte que pour moi c'est important. »</p> <p>« Il faut rigoler avoir une bonne entente tous entre nous sinon ça ne marche pas. »</p> <p>« Familiale, un endroit vraiment où tu te sens bien. Une petite entreprise, la proximité c'est</p>		<p>En effet, la répondante apporte un intérêt pour les rétributions notamment pour les salaires. Elle prend également en compte la mutuelle et la rémunération des heures supplémentaires.</p> <p>Concernant les contributions, l'interrogé apporte un fort intérêt à l'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Elle met également en avant les conditions de travail.</p> <p>Enfin, la répondante accorde une grande importance au relationnel qui constitue pour elle un axe principal de son</p>
--	---	--	--	--	--	---

	<p>annonces on ne voit pas le salaire. »</p>			<p>important pour moi »</p> <p>« La communication, le dialogue »</p> <p>« L'entraide au travail principalement mais en dehors aussi. »</p> <p>« Je verrais bien que ça parle du relationnel mais en fait sur une annonce je vois plus une annonce un peu décalée, fun, que ça te donne envie de postuler là. Une offre d'emploi un peu fun. »</p>		<p>intention de postuler. En effet, elle attache un fort intérêt pour l'ambiance de travail, la relation avec ses supérieurs hiérarchiques (proximité), les relations avec ses collègues (communication) ainsi qu'avec les clients. Elle fait également part d'une façon de faire ressentir le relationnel dans une offre d'emploi, pour elle, le fait de faire une annonce décalée et amusante permettrait de faire passer le message de l'importance du relationnel dans l'entreprise aux futurs recrutés.</p>
--	--	--	--	---	--	--

<p>Mme. X, jeune active – réceptionniste, Tonneins, extrait de l'entretien n°3 du (05-03-2022)</p>	<p>« Une bonne mutuelle »</p> <p>« Je n'ai jamais pris ce critère en compte »</p> <p>« Je ne me mettrais pas forcément le salaire, je ne pense pas que le salaire ça serait intéressant, je ne le mettrais pas. »</p>	<p>« Il faut relâcher le travail [...] au moins deux jours dans la semaine »</p> <p>« Une garde d'enfant »</p> <p>« Une sorte de conciergerie »</p> <p>« La plage horaire aussi »</p>		<p>« Pas avec du conflit quelque chose d'assez proche. Je voudrais de l'entraide »</p> <p>« Fait le relationnel c'est important pour moi, c'est même primordial, indispensable »</p> <p>« Des relations de confiance »</p> <p>« Vraiment que chaque personne soit à sa place, bien intégré et on rigole tous ensemble »</p> <p>« Une entreprise familiale [...] avec des liens cool, ou tu peux faire confiance »</p> <p>« Je mettrais entreprise familiale ou entreprise un</p>		<p>Certains aspects influencent plus l'intention de postuler de la répondante que d'autres. L'aspect valeurs partagés influence fortement l'individu qui recherche une entreprise familiale en accord avec sa philosophie de vie. Dans cette dynamique, l'aspect relationnel l'influence car elle recherche activement une entreprise dans laquelle elle pourra avoir des relations saines et de confiance. De plus, l'aspect rétribution apparaît, l'individu apporte une importance entre l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle.</p>
--	---	---	--	--	--	--

				truc comme ça quoi. Un peu de mise en confiance quoi, pour dire que tu ne vas pas tomber chez des cons quoi. »		Cependant, l'interrogé n'est pas influencé par les responsabilités proposées dans une offre d'emploi. Elle n'est pas non intéressée par l'aspect rétribution qui pour elle est inutile.
Entretien n°4 Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien n°4 du (06-03- 2022)	« Plus que le SMIC, 1700€ ou 1800€ » « Le logement pour ceux qui en ont besoin, la nourriture pour ceux qui restent la journée, des coupons pour aller en vacances ou chez des partenaires » « Non, juste qu'il ne soit pas trop bas mais ça ne me fera pas postuler s'il est élevé »	« Le stress, la pression [...] ça je n'aime pas » « Les horaires » « Dans un endroit qui ne soit pas trop sous pression »	« Plutôt manager » « Gérer une équipe de réception »	« Des personnes aimables [...] qui aime travailler en équipe » « Les client aigris, [...] les collègues qui ne sont pas, pas très aimables. » « Des gens très gentils, des gens très calmes, pas des gens qui peuvent s'énerver, euh, voilà des gens qui aiment	« Une entreprise à fond RSE [...]Oui, je pense que c'est bien de le préciser après il faut que ce soit vérifier » « Je choisirais une entreprise qui sera plus respectueuse mais surtout qui traite bien ses employés » « Si c'est quelque chose ou n'y a que des animations qui ne me plaisent pas	L'individu n°4, est influencée par certains aspects lorsqu'elle regarde une offre d'emploi. Elle apporte un fort intérêt au relationnel, elle cherche à travailler dans un cadre convivial avec une certaine proximité avec les clients mais aussi avec le personnel. C'est dans ce sens qu'elle émet un intérêt (modéré) pour l'aspect contribution,

				<p>travailler avec les autres »</p> <p>« Ils sont gentils, vu que c'est un lieu de vacances principalement, les gens ils ne sont pas pressé »</p> <p>« Ça serait, très, très chaleureux »</p> <p>« Le cadre : si c'est une entreprise vraiment accueillante, etc. Avec du personnel qui est à l'écoute et sympathique je le mettrais en avant et si c'est familial »</p>	<p>je ne pense pas que j'irais »</p> <p>« Si elle a une démarche de RSE je vais le mettre en avant »</p>	<p>en effet l'individu cherche un établissement ou il y est peu de pression des supérieurs hiérarchique ainsi que du client.</p> <p>D'autre part, la répondante est très fortement influencée par l'aspect valeurs partagés. Elle recherche une entreprise avec des valeurs familiale forte mais surtout une entreprise très engagée en RSE. De plus, elle souhaite être en adéquation avec les activités proposées. La répondante émet un léger intérêt pour l'aspect responsabilités, elle apprécierait de manager une</p>
--	--	--	--	--	--	--

						manager une petite équipe. D'autre part, la répondante n'est pas influencée positivement par l'aspect rétribution d'une offre d'emploi, mais peut-être influencé négativement si le salaire est trop bas.
Entretien n°5 Mme. X, jeune active – ancienne étudiante en BTS tourisme, Biarritz, extrait de l'entretien n°5 du (05-03-2022)	« Pas assez bien payé, même si depuis le covid, les salaires ont été revu à la hausse dans certains endroits. Mais après, tu vois les heures sup, les dimanches, les nuits, qui ne sont pas payé comme ailleurs, ça ce n'est pas normal » « La mutuelle et les autres avantages c'est bien mais pas	« Le nombre d'heures par semaine, des fois [...] on ne sait pas trop combien d'heures on va travailler, on postule sans vraiment savoir. Je mettrais s'il y a travail le week-end, on peut être déçu des fois aussi. Travail week-end et jours fériés, je mettrais »	« C'est important pour moi d'avoir des responsabilités »	« L'ambiance stressante, stricte ou il faut toujours courir partout où le chef il t'engeule. Cette ambiance un peu, comment dire, stressante et anxiogène. » « J'aime travailler dans une ambiance de travail qui soit joyeuse, que la team travaille bien ensemble »		La répondante n°5 apporte un très fort intérêt à l'aspect rétribution qu'elle estime comme l'aspect le plus important lorsqu'elle recherche un emploi. En particulier au salaire et au paiement des heures supplémentaires. Elle apporte également un intérêt a la mutuelle, au CE et aux divers avantages, tout en émettant une réserve

	<p>si c'est pour que ça soit déduit de ton salaire. Si c'est un plus oui mais si c'est on t'enlève 200€ parce que tu as une mutuelle non. La mutuelle et les autres avantages c'est bien mais pas si c'est pour que ça soit déduit de ton salaire. Si c'est un plus oui mais si c'est on t'enlève 200€ parce que tu as une mutuelle non. »</p> <p>« Un métier avec un salaire assez correct »</p> <p>« Avoir un bon CE c'est toujours sympa. Avoir des réductions pour la famille, pour toi »</p>	<p>« C'est indispensable de mettre [...] les heures »</p>		<p>« Compréhensif parce qu'il y a beaucoup de clients, qui sont assez dur »</p> <p>« L'ambiance de travail elle est conviviale sans être border line »</p> <p>« Après, si j'ai deux entreprises qui payent pareil en face à face ce qui me fait choisir une plutôt que l'autre c'est l'ambiance de l'équipe et des responsables »</p>		<p>sur le fait que ces derniers puissent être déduit du salaire.</p> <p>L'aspect contribution impact aussi l'intention de postuler de l'individu, elle cherche à connaître les heures auxquelles elle va travailler.</p> <p>Il en va de même pour l'aspect responsabilités. En effet, l'individu cherche à avoir des responsabilités.</p> <p>L'aspect relationnel impact très fortement l'intention de postuler de la répondante qui souhaite travailler dans un endroit où l'ambiance de travail est agréable. Notamment avec les clients qu'elle a par le</p>
--	---	---	--	---	--	---

	<p>« Le salaire, les avantages »</p> <p>«, le salaire, principalement »</p> <p>« Le salaire clairement »</p> <p>« C'est indispensable de mettre le salaire »</p>					<p>passé trouvé très agressifs. Elle fait remarquer que l'aspect relationnel est le second aspect le plus important pour elle, en particulier l'ambiance de l'équipe et les responsables.</p> <p>La répondante n'est pas influencée par l'aspect valeurs partagées.</p>
<p>Entretien n°6</p> <p>M. X, jeune actif – responsable commercial, Le Boulou, extrait de l'entretien n°6 du (08-03-2022)</p>	<p>« Le salaire, bon ça compte mais je préfère avoir un travail qui me plaise donc je ne sais pas si je suis à un boulot à responsabilité on va dire, si je suis aux alentours de 1800 - 2000€ net »</p> <p>« Si je suis amené à me déplacer et tout, une voiture de</p>		<p>« Un métier à responsabilités ça demande toujours une présence et un stress permanent, c'est quand meme des responsabilités »</p> <p>« Les responsabilités et les marges de manœuvre que l'on me laisse. Si je suis</p>	<p>« Franchement ambiance [...] on va dire amicale, mais quand même que ce soit ordonné, je veux que ce soit assez carré j'aime quand c'est structuré »</p> <p>« Travailler en collaboration »</p>		<p>L'individu n°6 est fortement influencé par l'aspect responsabilité d'une offre d'emploi et ne postule que pour des offres de responsable. Il admet par ailleurs être influencer par les rétributions tout en modérant son propos vis à vis du fait qu'il privilégie les responsabilités du</p>

	<p>fonction ou participation aux frais kilométriques »</p> <p>« Les repas pris en charge »</p> <p>« Si un employé est amené à se déplacer, il lui faut une voiture. La mutuelle c'est pour tout le monde et le panier repas aussi. Je pense que c'est important. Après ça peut être des primes aussi, les primes c'est un plus »</p> <p>« Le salaire et les avantages, même si ce n'est pas mes priorités, j'attends un minimum sur un salaire, si c'est très</p>		<p>trop managé, que l'on stigmatise trop à un poste ou je n'ai pas de marge de manœuvre, beh, c'est là où je vais être un peu plus freiner. Alors que si on me laisse beaucoup de responsabilités, beaucoup d'impact pour faire évoluer l'entreprise, je me sentirais plus à l'aise. »</p> <p>« Métier de mes rêves ça serait directement un rôle de responsable »</p>	<p>« Amicale et toujours professionnelle. On garde toujours des distances pour ne pas non plus dépasser la limite du professionnel »</p> <p>« La communication entre les services »</p> <p>« Le relationnel c'est important pour moi donc il faut qu'il soit bon. »</p>		<p>poste. Si les rétributions sont bonnes mais que le poste n'a pas de responsabilité, il ne postulerait pas.</p> <p>D'autre part, il est influencé par le relationnel en particulier avec ses collègues avec qui il souhaite avoir une relation de confiance même s'il aime rester dans un cadre formel.</p> <p>Cependant, l'individu ne porte pas d'intérêt aux contributions et aux valeurs partagées.</p>
--	---	--	--	---	--	---

	bas ça peut attirer mon attention »					
Entretien n°7 Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien n°7 du (08-03- 2022)	« Juste assez pour pouvoir voyager, [...], rembourser mes crédits, j'imagine que j'aurais une maison et une voiture, [...]. Donc pas le SMIC, mais je ne demande pas non plus 5000€ par mois non plus quoi. [...] au moins 2000€ net. » « La mutuelle, oui c'est vraiment bien » « Repas qui sont proposés, mais j'aimerais bien y manger, fin j'aime bien manger avec mes collègues »	« Des lors que l'on est passionné, peu importe les horaires que l'on peut faire, le cadre de vie ça peut être très compliqué » « On passe plus de temps au travail que chez nous » « Le fait que ça me procure du stress malgré moi. » « Le bien être des salariés » « Il y en a qui te mettes le salaire ne gros alors que à cote tu vas voir que tu fais des horaires, ou c'est même pas écrit, ce n'est pas	« J'aimerais bien être responsable ou assistante responsable » « Je suis trop autoritaire pour ne pas avoir de responsabilités » « Au tout début, je ne vais prétendre d'être responsable de quoi que ce soit donc ça sera assistante, moi je n'aurais pas les capacités et je ne me sentirais pas légitime donc assistante F&B, si c'est dans l'hôtellerie ou assistante d'un	« Il faut que mes collègues deviennent mes amis, [...] on passe plus de temps au travail que chez nous » « Il faut que ça soit vivant, qu'il y est du sourire, il faut qu'il y est du fun et il faut qu'il y est de la bienveillance surtout. » « Bienveillant, je ne veux pas des cons chez moi. » « Respectueuse, mais avec beaucoup de sérieux »	« C'est encore très misogyne » « Pour moi une bonne entreprise c'est une entreprise qui est correct avec ses salariés, après ce n'est pas un critère que je prendrais en compte lors de ma recherche d'emploi, c'est plutôt quelque chose qui me fera rester dans l'entreprise » « De l'honnêteté. L'organisation de l'annonce, c'est important » Les valeurs partagées et si	Les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler de la répondante n°7. En effet, l'étudiante est influencée par l'aspect rétribution, notamment par les avantages : mutuelle, repas, voiture de fonction ; cependant pour elle, il n'est pas nécessaire de noter le salaire sur l'offre d'emploi.

	<p>« Une voiture, si vraiment j'ai un poste à responsabilité avec des trajets réguliers à faire »</p> <p>« Le salaire je ne le mettrais pas »</p>	<p>non plus écrit les jours de repos »</p> <p>« Savoir si je peux m'épanouir dans cette entreprise »</p>	<p>directeur de restaurant. »</p>		<p>c'est une petite entreprise, une petite présentation que les gens comprennent où ils viennent »</p>	
<p>Entretien n°8</p> <p>Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, extrait de l'entretien n°8 du (08-03-2022)</p>	<p>« Le métier de mes rêves [...], j'aurais un bon salaire »</p> <p>« J'aimerais gagner au moins 3000 euros par mois. Mais ce serait vraiment dans l'idéal. Au début j'imagine que ce serait moins. »</p> <p>« La mutuelle pour moi, avoir une bonne mutuelle c'est important »</p>	<p>« Les horaires, la contrainte »</p> <p>« C'est des horaires soit le matin soit l'après-midi, ça peut changer, ça peut varier. Sois-tu commences très tôt soit tu finis très tard »</p> <p>« Le métier de mes rêves [...], des horaires quand même assez light, cool, genre en mode ou je pourrais avoir des</p>	<p>« J'aime bien les responsabilités mais...ça a aussi des contraintes, il faut les assumer après donc...je suis mitigée sur ça. »</p> <p>« Je ne pense pas avoir l'esprit de leadership »</p> <p>« J'espère pouvoir postuler dans des métiers avec un minimum de responsabilités, parce que je ne fais pas un master pour</p>	<p>« Pour moi les relations avec les collègues c'est important donc j'aimerais avoir de bonnes relations pour discuter pour avoir des affinités plus ou moins, c'est important pour moi, après. J'aime travailler avec des personnes qui sont motivées »</p> <p>« J'espère une bonne ambiance de travail »</p>		<p>Pour la répondante n°8, l'aspect rétributions à une forte importance, elle apporte de l'importance au salaire ainsi qu'aux avantages qu'elle pourrait percevoir.</p> <p>De plus, la répondante exprime son besoin d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle dans la contribution.</p>

	<p>« Peut-être les repas »</p> <p>« Bonne mutuelle qui permet de couvrir la majorité des frais de santé de ses salariés, des repas faits par des chefs gastro et des tickets restau pour qu'on puisse aller profiter et plein d'avantages... »</p> <p>« Je ne pourrais pas privilégier une entreprise qui me paie mieux mais qui me propose des missions qui me plaisent moins »</p>	<p>week-ends ou au moins des jours de repos consécutifs, pour pouvoir former une vie de famille à côté parce que je trouve ça important. »</p> <p>« La possibilité d'organiser mon emploi du temps, ma vie personnelle, la possibilité d'équilibrer ma vie personnelle et ma vie professionnelle, ça c'est important pour moi. »</p> <p>« J'ai envie de privilégier ma vie personnelle sur ma vie professionnelle »</p>	<p>rien, donc je dirais dans un métier de responsable de réception ou responsable commercial. »</p> <p>« Missions et les responsabilité »</p>	<p>« L'esprit d'équipe qui prime »</p> <p>« C'est la relation avec la clientèle, la bonne ambiance avec les collègues</p> <p>« Pas forcément des personnes trop proches, parce que je pense que c'est bien de différencier la vie perso et la vie pro. »</p> <p>« Des clients [...] Ils sont gentils, ils ne sont pas chiants... Ils sont compréhensifs, polis, pas agressifs et ... jeunes. »</p> <p>« Les clients c'est délicat, perso même si ça m'intéresse un peu par curiosité ça ne</p>		<p>En ce qui concerne les responsabilités, la répondante émet un intérêt mitigé.</p> <p>Concernant le relationnel, la répondante émet un avis mitigé « Les clients c'est délicat, perso même si ça m'intéresse un peu par curiosité ça ne me fera pas tout postuler ». Il est donc possible de déduire que cet aspect n'attirerait son intention de postuler.</p> <p>DE plus, la répondante ne montre pas d'intérêt pour les valeurs partagées.</p>
--	--	---	---	--	--	---

				me fera pas tout postuler » « Une bonne ambiance, tout le monde s'entendrait bien, tout le monde travaillerait bien, une entreprise ou chacun pourrait s'exprimer »		
Synthèse par déterminant	La dimension rétribution apparaît dans tous les entretiens réalisés. Cependant, différents thèmes sont abordés et l'influence de l'aspect rétribution qui apparaît n'est pas identique pour tous les individus. La dimension rétribution va donc être abordé en détail, premièrement les	Contrairement à l'aspect rétribution, l'aspect contributions n'apparaît pas dans tous les entretiens. En effet, pour M. X, jeune actif – responsable commercial, Le Boulou, entretien n°6 du (08-03-2022) l'aspect rétribution n'aurait aucunes influences. A contrario, les	Lors de la réalisation des entretiens l'aspect responsabilité apparaît également. Cet aspect obtient des résultats assez mitigés. En effet, il influence positivement l'intention de postuler des répondants 1, 4 et 5. D'autre part les répondants 6, 7 et 8 sont assez	L'aspect relationnel apparaît dans l'ensemble des entretiens. Deux types de relationnel apparaissent : le relationnel interne, entre employés ou avec les supérieurs (entretiens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8) ; le relationnel externe, avec les clients (entretiens 1, 2, 4, 5, 7 et 8).	Les valeurs partagées apparaissent également dans les entretiens, cependant leurs apparitions sont moins importantes que les autres déterminants de l'intention de postuler. En effet, seul 2 répondants sur 8 abordent ce sujet. De plus les interventions des répondants sur ce	

	<p>salaires et rétributions financières seront traités, puis dans un second temps il sera question des avantages.</p> <p>Après la réalisation des entretiens, il apparait que 2 individus sont très influencés par le salaire lorsqu'il postule (entretiens 2 et 5), 5 répondants sont influencés par le salaire lorsqu'ils postulent mais cette influence est modérée (entretiens 1, 4, 6, 7 et 8) et enfin une personne n'est pas influencée par le salaire lorsqu'elle</p>	<p>autres entretiens révèlent que l'aspect contribution à une influence sur les répondants lorsqu'ils lisent des offres d'emplois.</p> <p>L'équilibre entre vie privée et vie professionnel est le facteur le plus important pour les interrogés puisqu'il a un impact sur 7 répondants. (Entretiens 1, 2, 3, 4, 5, 7 et 8).</p> <p>Trois des répondants ont fait part de l'influence des conditions de travail d'un poste lorsqu'ils recherchent un</p>	<p>mitigés face à cet aspect. A contrario, il influence négativement l'intention de postuler des répondants 2 et 3.</p>		<p>sujet son minimales et l'importance dans l'intention de postuler est très faible. Les quatre individus abordent les valeurs partagées à travers 2 facteurs : la RSE (entretiens 4 et 7) et la qualité des produits proposés (entretiens 1 et 4).</p> <p>RSE : Il est donc possible de conclure, que malgré la présence de cet aspect dans les entretiens, ce dernier n'influencerait pas l'intention de postuler des individus à une offre d'emploi.</p> <p>La qualité des produits proposés :</p>	
--	---	--	---	--	---	--

	<p>postule (entretien 3).</p> <p>D'autre part, durant les divers entretiens réalisés l'aspect des avantages à été abordés à chaque fois. La mutuelle à notamment été abordée par un grand nombre d'entre eux (entretiens 1, 2, 3, 5, 6, 7 et 8), la prise en charge des repas ou la distribution de tickets restaurants est également apparue (entretiens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8), la mise à disposition d'une voiture de fonction est également apparue dans les divers discours (entretiens 6 et 7) ainsi que d'autres</p>	<p>emploi (entretiens 1, 2 et 7).</p> <p>Le stress provoqué par la pratique du métier à une influence négative sur l'influence de postuler des répondants (entretiens 4 et 7). Ainsi les individus ayant abordés ce sujet cherchent des entreprises ou le stress est pris en compte dans le but d'être limité.</p> <p>Enfin, la sécurité de l'emploi est abordée dans l'entretien numéro 1 qui explique qu'elle souhaite voir apparaître le type de contrat dans les offres d'emploi, un</p>			<p>Il apparait que la qualité des produits proposés a une influence négative sur son intention de postuler, si le produit n'est pas de qualité alors les répondantes ne postuleront pas.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

	avantages tels que la mise en place d'un CE (entretiens 5 et 4).	contrat à durée indéterminé à temps plein va attirer son intention de postuler.				
--	--	---	--	--	--	--

Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Montrabé, entretien n°1 du (06-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : Non, pas encore.

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...)

S : Alors, je m'appelle X, j'ai 21 ans, euh, j'habite chez mes parents, je suis célibataire et je n'ai pas d'enfants. Je suis étudiante.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussées à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : Euh, beh, au tout début, c'était par ce que j'aimais beaucoup la cuisine, par ce que dans ma famille on cuisine beaucoup, beaucoup, du coup je voulais faire ça. Donc j'ai fait le lycée hôtelier pour faire de la cuisine, puis je me suis dit non, la cuisine ce n'est pas pour moi. Mais j'ai découvert l'hôtellerie et je me suis dit, c'est ça que je veux faire. Donc j'ai continué là-dedans.

I : Qu'est ce qui dans l'hôtellerie t'attire, qu'est ce qui a fait que tu t'es dirigé vers ce secteur.

S : Moi, ce qu'il me plaît c'est le contraste avec la vraie vie. En vrai, dans la vraie vie je suis timide et introvertie alors que dans l'hôtellerie, il y a un contraste. En

vrai, je ne vais pas aller vers les gens alors que quand je suis en hôtellerie, il y a ce contact avec le client, évidemment, et c'est ce que j'aime le plus. Là je n'ai pas peur d'aller vers les gens, de leur rendre service. D'être à leur écoute, contrairement à la vie privée où je ne suis pas du tout comme ça. J'aime bien le fait d'être en contact avec le client, pouvoir aider, pouvoir rendre leur séjour, genre, génial et. Et puis ce côté management, aussi, pouvoir moi gérer les choses.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Ouai, non je suis contente, c'est vrai que le master, ça commence à faire long. Finalement on répète les mêmes choses et, bon, voilà. Mais non franchement cette filière je l'ai bien choisie. C'est vraiment ce qui me convient le plus et si j'avais fait des études. Je pense qu'en choisissant cette filière je ne me suis pas trompée.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ?

S : Au niveau des études ?

I : Au niveau de l'hôtellerie restauration.

S : Ce qui me plaît, c'est vraiment tout. Au niveau des études, j'aime bien le fait d'apprendre des choses nouvelles, surtout en hôtellerie. Le côté restauration me parle moins, je me suis vraiment sortie. C'est pour cela que j'ai fait un BTS tourisme. Je voulais vraiment arrêter la restauration. Mais du coup j'y suis revenue un petit peu, au niveau des études que ce soit en LP. En Licence professionnelle on parlait beaucoup de la restauration car on était avec la restauration collective. Là en Master c'est moins restauration, car c'est moins professionnel, du coup ça me plaît plus. Mais là on apprend vraiment des choses plus scolaires, moins pratiques, c'est vrai, mais c'est toujours intéressant. Au niveau professionnel, ce qui me plaît c'est le contact en générale. Ça donne la possibilité plusieurs langues, de rencontrer des gens de toutes origines, on peut voyager plus facilement. Après moi ce qui me plaît, c'est plus l'hôtellerie, plus haut de gamme. Là il y a vraiment des services incroyables, c'est vraiment le service au client, je pense qu'il faut aussi travailler à revaloriser le travail du personnel, ça se fait aussi dans les grands hôtels.

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : Ce qui ne me plaît pas, au niveau scolaire, c'est certaines matières qui m'intéressent moins, car elles sont plus théoriques et ça ne nous servira pas réellement. Après j'aime moins la restauration, après j'aime la gastronomie tout ça c'est quelque chose qui me passionne mais après on ne va pas se mentir, la cuisine c'est un métier dur, surtout quand tu es une femme, et que tu n'es pas très grande. C'est très macho, il faut s'imposer. Après je me suis juste dit que c'était le pas le métier que je voulais faire. Je n'ai pas cette âme assez créatrice pour faire de la gastronomie. Après dans l'hôtellerie, ça dépend des hôtels, mais des fois, comme dans beaucoup de secteur, le personnel n'est pas valorisé, on est dans le service au client au détriment du personnel. Surtout maintenant en 2022, il faut trouver le juste milieu. Après il n'y a pas grand-chose en hôtellerie qui me déplaît.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier...

S : le métier de mes rêves, j'ai du mal à lui trouver un nom. C'est un mélange de plusieurs métiers, le métier en lui-même n'existe pas, c'est vraiment en hotellerie. Ce dont je rêve c'est vraiment d'avoir mon hôtel et pouvoir le gérer mais je ne rêve pas d'être à la gestion, je rêve de manager, d'être en contact avec le client, de pouvoir gérer le séjour du client, de, tout ce qui est les métiers de front mais en étant quand même dans le management et la gestion d'un hôtel.

I : Pourrais-tu me raconter ce que tu ferais dans le métier de tes rêves si tu étais employé ?

S : Je serai soit chef de réception, soit responsable hébergement. Plutôt ça ouai, car tu as du contact avec le client mais t'es au management quoi, t'es pas juste à la réception à répondre au standard et à cliquer à ton ordinateur

I : Tu aurais des responsabilités dans ce métier ?

S : Ouai, toujours, euh, je ne veux pas être l'employé de base, le réceptionniste ou quoi. Vraiment avoir des responsabilités et avoir un contact avec le client.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Euh moi, je ne suis pas du tout, fin après, ça dépend de la structure et des gens que tu as autour de toi, je ne suis pas autoritaire dans le management. Il faut laisser la place aux gens aussi, laisser la place de s'exprimer. Donc, euh, ça se passerait dans une ambiance vraiment très sympathique, fin je veux bien que ça se passe bien, que ça soit sympathique, laisser de la place aux autres employés par ce qu'il n'y a pas que le manager, le responsable qui est important mais toujours, euh, dans le cadre professionnel et que tout se passe bien avec les clients par ce que c'est, euh, le but de notre métier enfaite. Faire plaisir aux clients et si ça se passe bien là par contre il faut sévir, haha.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : Je préférerais vraiment travailler à mon compte, après, en hotellerie on ne va pas se mentir, ce n'est pas quelque chose de facile, qu'un hôtel, ça coute très cher. Monté un hôtel ou racheter un hôtel ça coute très cher. C'est des rêves mais on verra par la suite. Après, euh, forcément pour se former, commencer à être employé ce n'est pas un souci.

I : A quel endroit travailles-tu ? Travailles-tu à distance ?

S : En présentiel, pour nos métiers c'est obligatoire. Après à quel endroit, après moi c'est plus des hôtels haut de gamme, ça serra vraiment, je dis ça mais je ne sais pas ce que l'avenir me réserve, mais dans ce que je préférerais ça serait vraiment des hôtels un minimum 4* sinon 5*.

I : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ?

S : Ouai, ouai, j'espère vraiment. Mon but c'est vraiment de pouvoir de faire mon stage de M2 de 6 mois puis que me faire embaucher derrière. Ça serait génial.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Ben j'espère qu'elle sera vraiment sympa. Moi je n'aime pas les établissements ou le patron il reste dans son coin et c'est chacun son problème et il n'y a pas vraiment de cohésion d'équipe. Moi, ce que j'aimerais c'est travailler en équipe. Même si ton métier, c'est de faire de plaisir au client, c'est extrêmement important aussi que le, le personnel il se sente bien, lui-même et avec les autres. Qu'il y ait de la cohésion sinon ça se ressent aussi sur le travail et le client.

I : Comment as-tu trouvé ce travail ?

S : Soit en faisant mon stage, l'an prochain de 6 mois en postulant vraiment, je ne cherche pas des endroits qui cherchent quelqu'un, je postule vraiment au pif. L'endroit me plaît, je postule. J'y vais au culot, comme on dit, et voilà. Donc si je peux trouver mon emploi après mon stage ça serait génial, sinon après le stage je partirais faire des saisons donc là je ne pense pas que ça soit très difficile de trouver, en postulant. Et après je pense que c'est pareil tu peux postuler sur des offres d'emplois, bien entendu, mais tu peux postuler au culot aussi et ça marche ou ça ne marche pas.

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Niveau salaire, je pense qu'il ne faut pas se leurrer au début, on rêve tous, on se dit tous que l'on sort de master, on prétend à un plus gros salaire. Je pense que la réalité à maintenant, elle est plus comme ça, plus du tout, mais je pense que... Après ça dépendra du poste que j'exercerais, sur des postes de responsables, je ne voudrais pas dire de bêtise tu vois, mais je pense que 3 000 balles, c'est déjà pas mal. Je pense que l'on peut prétendre au moins à ça quoi, 3000.

I : Bénéficie-tu d'avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : Euh, la mutuelle au travail, je ne m'y connais pas vraiment mais, est ce que c'est avantageux, je ne sais pas. Pour moi c'est obligatoire donc je ne me pose pas la question. En hotellerie, que c'est important aussi d'être nourri sur le lieu de travail, c'est vrai que l'on passe beaucoup de temps là-bas et moi je trouve ça vraiment important. C'est vrai que c'est galère d'amener son repas et tout ça plus en hotellerie en générale, il y a la capacité de le faire après en avantage, je ne sais pas. Dans une industrie normale je dirais les tickets restau mais en hotellerie non, je ne vois pas. Donc ouai, la mutuelle, le repas sur place et après moi je parle aussi des primes, pour moi c'est important aussi pour motiver ton personnel.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : Dans ce métier de mes rêves, ce qu'il me plaît c'est vraiment de pouvoir dire que j'ai construit mon hôtel, c'est mon endroit, je ne suis pas employé, je suis propriétaire, c'est mon endroit, c'est moi qui le suis construit. Pas construit de mes mains, tu vois ce que je veux dire. C'est vraiment mon endroit c'est à moi. Et [silence]. Je le façonnerais à mon image, de ce que j'ai envie de faire, donc je serais cette gestionnaire, fière d'avoir monté cette chose toute seule. Toute seule non, je dirais d'avoir monté mon concept, mais toujours avec cette connexion avec client, que je trouve juste ultra importante.

I : quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : Beh, forcément, quand t'es propriétaire de ton hôtel, tu as des contraintes, beh. Tu as des contraintes tout simplement, [rire]. Forcément tu as de la gestion, tout le temps entrain de te poser des questions. Est-ce que mon hôtel il est bien ? Est-ce que ça va marcher ? Est-ce que ça va tenir ? C'est beaucoup de contraintes, c'est sûr. Après c'est quand même, je ne trouve pas le mot en français "achievement" [accomplissement], genre c'est ce que toi tu as fait tu as réussi. Il y a beaucoup d'aspect plus difficile quand tu montes une entreprise, c'est de l'argent. Est-ce que ça va marcher ? Est-ce que les clients ils vont venir ? Constamment hein, pas qu'au début. C'est quand même un truc que t'as fait toi, dont tu heureux et voilà.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ?

S : Euh, mon entreprise de mes rêves, pour moi la localisation, ça marche, fin c'est très important. Il y a des endroits où je ne travaillerais pas, dans mes rêves forcément. Moi je suis plus la corse, les îles, les trucs comme ça. Ça serait un hôtel minimum 4*, 5* c'est top. Je préfère les hôtels indépendants, plutôt que les hôtels de chaînes aussi, c'est plus, plus familiale. Dans les hôtels de chaînes en générale il y a plus de chambre et tu vas plus sur de la masse qu'autre chose. Et voilà, ça serait un peu l'hôtel de mes rêves. Et mon poste à l'intérieur, c'est ce que je disais tout à l'heure, ça serait chef réception ou responsable hébergement.

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Les collègues de mes rêves, ils sont très cool. On est toujours sur cette cohésion d'équipe, en fait je me fiche de comment sont mes collègues, moi franchement ça met égal. Des hommes, des femmes, l'âge, je m'en fiche totalement mais il faut juste qu'il y est cette cohésion, juste l'esprit de ce qui est maintenant dur à trouver. Moi, je m'en rends compte en travaillant les week-ends en grand distribution, maintenant c'est difficile de trouver des gens qui viennent et qui ont envie de travailler, qui ont envie de rester et qui ont envie tout simplement. Pour moi le collègue de mes rêves c'est quelqu'un qui a envie d'être là, qui a envie de travailler, envie de se donner du plaisir et d'en donner au client et qui ne cherche pas juste à être là pour un salaire et le reste je m'en fiche. Il faut vraiment la bonne grosse cohésion d'équipe quoi.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : les clients [rire], ça serait vraiment dans un monde idéal mais ça tu ne peux pas l'imaginer non plus que les clients ils soient juste tout le temps agréables et reconnaissants du personnel, ça n'existe pas. C'est dans un monde de Bisounours, quoi. Les clients, il y a de tout, il faut apprendre aux managers mais c'est vrai que tu rêves de clients qui sont contents d'être là, mais ce n'est pas toujours le cas, tu as toujours des personnes qui finalement viennent à reculons, ou il y a toujours un souci. Moi ce que je n'aime pas chez certains clients, le problème aujourd'hui je pense c'est cette règle du client est roi, avec laquelle je ne suis pas du tout en accord, le client n'est pas roi, on travaille pour faire en sorte que le client se sente au mieux qui passe son meilleur séjour mais ce n'est pas pour ça qu'il faut ne pas respecter le personnel ou sous-payer le personnel, non. Le personnel est tout aussi important, car s'il n'y a pas de personnel, le client il n'est pas là, il n'est pas content. Voilà, donc pour moi le client qui est roi s'est dépassé.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : L'entreprise de mes rêves et ben, j'y pense de plus en plus, forcément puisque l'on approche la fin des études et finalement, écoute, pfff. Je ne sais pas, pour moi elle se situe sur une île dans un cadre très beau, je ne me vois pas forcément sur la métropole. Si je devais rester sur la métropole, je me verrais sur la côte d'Azur. Je pense que, X elle va finir vraiment par revenir en Corse et y rester [rire].

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Elle serait tout ce que l'on peut rêver, vraiment, comme je n'arrête pas de le répéter mais moi cette cohésion d'équipe elle serait l'ambiance. Moi, ce que je voudrais instaurer une super ambiance quoi, soit tu as un souci tu viens le dire et il n'y a pas les petites réflexions entre tous tu viens le dire directement, on règle le souci. Pour moi, l'ambiance de travail ça fait partie vraiment intégrante de comment tu te sens et comment ça va se ressentir sur ton client donc euh. L'ambiance de travail, chez moi elle sera top [rire].

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Ouai, tout à fait. Parce que, ben, ça se ressent aujourd'hui avec cette hôtellerie, même la restauration qui arrive plus à recruter alors la rémunération ce n'est pas non plus la clef de ces problèmes de recrutement. Il n'y a pas que ça mais c'est vrai que ça en fait partie. Parce que, a maintenant tu ne peux plus demander à des personnes d'être ultra qualifiés sur un poste, BAC+5, machin sur des postes et de les payer au smic ou même, beh quand t'as un BAC+5 d'être payé 1600€ net. Etre payé 1600 sur des postes à responsabilité ou même en réception, beh c'est plus, c'est plus envisageable. C'est plus possible, non, ce n'est pas possible, donc mon entreprise elle paierait justement ses employés en fonction de leurs qualifications, de leur travail, de leurs expériences, de leurs niveaux d'études aussi.

S : Elle propose des avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

I : Beh comme je disais tout à l'heure la mutuelle, des primes. Je trouve que les primes, je ne veux pas forcément, ce n'est pas non plus des primes bêtes, en mode si tu arrives à tes chiffres t'as la prime mais si tu ne fais pas t'as pas bien fait ton travail, t'es réprimandé, ça n'amène pas une bonne ambiance. Mais des primes de récompenses quoi. Je sais qu'il y a beaucoup d'entreprises qui marchent si, si t'arrives à faire tel chiffre de vente ne t'as pas forcément un prime salarial, mais tu peux gagner des points pour avoir des cadeaux, des trucs comme ça et ça fait un genre de petite concurrence, une concurrence pas une compétition mais, une compétition qui reste sympathique enfaite. Ce n'est pas une compétition, euh, qui installe de la négativité entre collègues mais qui motiverais surtout le personnel à travailler plus et se donner à fond.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : Cette entreprise elle serait idéale si tout ce dont j'ai parlé avant se combine, cette cohésion d'équipe, ce bon salaire, ces clients sui comprennent la place du personnel et qui la respecte, sa localisation. Ça y joue, hein, forcément par ce que si je me retrouve à travailler, je ne sais pas dans la fin fond du centre de la France ou je ne sais ou [rire] je ne me sentirais pas bien, par ce que ce n'est pas chez moi, ce n'est pas comme ça que j'ai grandi. Et voilà, quoi.

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : Euh, je pense que l'on peut toujours s'améliorer que ce soit euh, sur eu, la qualité du personnel, sur l'accueil, sur nos prestations, ce que l'on propose aux clients, la décoration, euh voilà. Il faut vivre avec son temps, même essayer de vivre avec son temps je dirais, d'être un petit peu visionnaire. Mais voilà, je pense qu'il y a toujours de quoi s'améliorer dans une entreprise, il faut juste suivre les actualités, les besoins, les tendances, tout ça.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : J'espère, je ne parle pas forcément de pouvoir ouvrir, euh, mon hôtel, par ce que ça je pense que c'est un rêve, un rêve quoi, vraiment un rêve [rire]. Mais je pense, j'espère, je ne veux pas trop parler politique sociétale, ce n'est pas le but de cet entretien, mais là on est vraiment dans un mood ou, on revient un petit peu en arrière sur le respect à l'employé, sur tout. Vraiment on repart en arrière, sur ce client qui est roi, qui fait tout ce qui veut, moi j'aimerais que l'on arrête de partir en arrière et que l'on mette le train en marche sur la bonne voie et que voilà. Je pense que ce n'est pas forcément compliqué non plus de pourboire, trouver des gens qui ont envie de travailler, qui sont là pour travailler, qui ont envie de faire plaisir aux gens, je pense que ça se trouve que ça se met en place, que ça se garde et que les clients que ça s'éduque aussi un client. Moi je travaille là-dessus aussi sur mon mémoire, sur rééduquer le client et je pense que ça se fait et que ça peut se faire avec de la bonne volonté, mais il faut une bonne volonté générale quoi, pas que d'une seule personne, sinon beh, ça ne marche pas.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ...

S : oui

I : Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : beh du coup toujours comme, comme tout à l'heure responsable hébergement, chef de réception. Voila. Je postulerais là-dessus.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Euh, j'aimerais rencontrer, euh, s'il y a un responsable RH, un responsable RH mais il n'y en a pas toujours et encore en hotellerie indépendante, beh sinon le directeur je pense que c'est très important. Beh après si tu postules en tant que responsable directement beh, tu ne peux pas rencontrer le responsable forcément, mais si tu ne postules pas en tant que responsable c'est important de rencontrer aussi le responsable, celui qui sera en charge de toi, en fait. Mais sinon je pense que c'est très important de pouvoir rencontrer déjà le directeur. Parce que c'est lui qui va te donner un peu cette impression de l'entreprise et de comment elle va marcher.

I : Pourrais-tu m'en dire plus sur chacun d'entre eux ?

S : Euh, beh du coup j'aimerais, toujours dans l'entreprise de mes rêves je pense que, fin, je n'ai jamais eu trop de soucis avec des entretiens. Je n'en ai pas passé 15 non plus mais je n'ai jamais eu trop de soucis, des fois tu as des entreprises, qui se comportent, enfin qui te font déjà comprendre que tu ne vas pas être, forcément, grand-chose dans l'entreprise, que tu ne vas pas apporter grand-chose dans l'entreprise, ça ne m'intéresse pas. Moi je voudrais, ouai, un responsable RH ou un directeur qui te fais comprendre que s'il te fait cet entretien, genre lui, c'est qu'il a aussi envie que tu puisses être là, que tu as une chance d'être là. Après c'est suivant tes qualifications et sur les autres personnes, mais voilà, un personnel qui ne te montre pas manière de, mais ils recherchent par qu'ils ont envie que tu sois là, que tu puisses apporter quelque chose.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ?

S : Alors, moi quand je fais mes recherches pour trouver un emploi, pour l'instant c'est des stages. En fait, je cherche d'abord la localisation, la par exemple, j'ai fait Marseille et l'Alsace puis j'ai cherché en Corse, j'ai fait Porto Vecchio et j'ai cherché hôtel, j'ai cherché les 4 et 5 étoiles. Je suis allé sur leur site, pour voir si l'hôtel me plaisait, si les services me plaisaient. Voilà je fais comme ça après, je regarde les avis, euh, un peu ce qui se dit sur l'hôtel et après je postule.

I : Tu utilises uniquement internet ou tu regardes aussi dans les journaux, de ton entourage ?

S : Euh, les journaux pas du tout. Moi, je suis vraiment sur le numérique, vraiment, vraiment, disons que si je cherchais un poste précis peut-être mais là c'est différent, parce que c'est stage, si je cherchais vraiment un poste, que j'en avais vraiment besoin, j'utiliserais des plateformes comme Indeed ou même LinkedIn in et après beh pfff. J'essaierais de faire marcher mes relations, si j'en ai. Le bouche à oreille ça peut aussi marcher, mais quand tu as la possibilité de choisir ton entreprise, celle où tu veux aller, pas celle qui recherche quelqu'un. Moi, je fais avec internet tout simplement.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : Ce qui attire mon attention sur une annonce, déjà il y a la description du poste en fait. Déjà forcément le titre, si on te met, assistant de direction là ça va t'attirer et il faut faire attention à la description du poste. Parce qu'aujourd'hui assistante de direction ça veut dire tout et rien. Ça veut dire, t'es assistant de direction, fait de la direction ou t'es le petit lardin de direction. Donc, déjà le titre c'est important et puis ce qui attire mon attention, c'est la description pas de l'hôtel mais du poste.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : Le déroulement de mon recrutement, alors, beh, au début t'as les candidatures après de là t'as le responsable soit RH soit le responsable recrutement, le directeur, ça dépend qui c'est dans l'hôtel, qui regarde toutes ces candidatures et qui fait déjà un premier tri au volet et après forcément il te contacte, il contacte les personnes, fin entre les profils qui l'intéresse au plus de ce qu'il a vu. Par la suite tu as les entretiens et puis, après les entretiens, soit tu es le choix final soit t'es rappelé et tu passes des petits tests, et après t'es rappelé ou pas, disons que quand t'es pas choisi t'es pas rappelé quoi, fin, t'as plus de contact. Ça d'ailleurs c'est un point sur lequel il faudrait travailler aussi, par ce que ce n'est pas compliqué d'envoyer un mail bateau : "merci pour votre candidature, mais vous n'avez pas été pris" et voilà.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S : Euh, pfff, est ce que ça me prendra du temps, beh je n'espère pas, non moi je n'espère pas, mais je pense que si on vit les pieds sur terre dans un monde réel, oui ça prendra du temps.

I : Combien de temps tu penses que ça prend en moyenne ?

S : Combien de temps, euh, franchement je ne sais pas, je pense que l'on vit dans des industries quand tu commences, c'est compliqué de travailler dans le poste que tu cherches vraiment. Je pense que l'on commence dans un poste un petit peu lambda puis après tu peux soit évoluer dans ton entreprise soit trouver ailleurs directement. Je ne sais pas franchement, ça après ça dépend vraiment des opportunités que tu peux avoir. Et d'un peu de chance. Sois-tu peux trouver quelque chose directement après la sortie des études, autant ça peut mettre deux ans, ou alors si tu restes dans l'entreprise pour évoluer et ça peut être long. J'en avais parlé

avec ma tutrice de stage l'an dernier, en gros, si tu commences en tant que réceptionniste, il te faut au moins 5 ans de réception avant de passer chef de réception on va dire. Je trouve que c'est un peu long, surtout quand tu sors d'un BAC + 5. Quand tu n'as pas fait d'études en hôtellerie et que tu te retrouves réceptionniste ou que tu en as fait mais que tu n'as pas beaucoup d'études et que tu n'as pas beaucoup de stage, 5 ans ce n'est pas forcément long 5 ans par ce qu'il faut prouver tes aptitudes et tout ça et que ça prend du temps. Quand tu as de nombreuses expériences et que tu connais le métier, t'as un BAC+ 5, 5 ans c'est long.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : Comme je disais, je me fie beaucoup au feeling, des fois ça paye des fois ça ne paye pas. C'est vrai que ce que moi je regard en premier c'est d'abord le site internet, par ce que déjà c'est une image de l'entreprise. Des fois tu as de beaux hôtels avec un site web pourri, quand c'est comme ça je ne postule pas, à ces endroits le car ça veut dire qu'ils ne sont pas la page. Déjà le site internet c'est très important, il y a aussi les services, ça permet de voir comment le client est mis en valeur ou pas. Après je regarde les avis et voilà par ce que des fois tu as des beaux hôtels sur le papier, sur le site internet et puis les avis derrière, t'as pas envie d'y aller.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : Je mettrais en avant, forcément, la description du poste, euh, le type de contrat par ce que des fois ce n'est pas noté sur les annonces et c'est dommage. Le nombre d'heure, puis après les avantages. C'est vrai que je n'en ai pas parlé tout à l'heure mais en hôtellerie, les avantages tu peux avoir, les deux jours consécutifs de repos, ça attire beaucoup car c'est de plus en plus rare. Vraiment la description du poste et les avantages, après j'estime que la description de l'entreprise, c'est un peu comme la lettre de motivation des candidats c'est du blabla sur un papier et si tu veux connaître l'entreprise tu tapes sur internet, t'as pas besoin du blabla.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus ? Pour toi vraiment, qu'est ce qui te fait dire "ah, ouai ça c'est vraiment ultra important"

S : Moi, vraiment, quand je regarde les annonces d'emplois c'est la description du poste, par ce que je pense que c'est vraiment le point culminant par ce qu'après on peut te mettre pleins d'avantages, une super description de l'entreprise mais après si la description du poste elle est vague ou déjà on te propose un poste, je sais pas moi, de chef réception et qu'ils te mettent que tu es beaucoup à faire le standard, le machin, tu comprends vite que tu vas finir à la réception, moi c'est vraiment, la description du poste le plus important. Après, viennent, les avantages, forcements ils attirent mais s'il n'y en a pas ou s'ils sont bons mais que l'entreprise et le poste ils ne conviennent pas les avantages ils ne servent à rien, je m'en fiche. Les avantages c'est un plus quand tu as un poste et une entreprise qui t'intéresse c'est

que du plus. Ce n'est pas que je recherche en premier. Je suis aussi attentive au type de contrat, des fois ce n'est pas précisé et tu te retrouves avec un CDD ou des contrats temps partiels ou comme ça. Le relationnel c'est important aussi, mais ça ne me fera pas forcément plus postuler mais ça me fera plutôt quitter l'emploi plus tard.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Annexe V. Entretien numéro deux

Mme. X, jeune active – responsable hébergement, Mimizan, entretien n°2 du (05-03-2022)

I : Interrogateur

S : sujet interrogé

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : Non, c'est bon !

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...)

S : X, 27 ans, je n'ai pas d'enfants, je suis célibataire et je suis en reconversion professionnel.

I : Tu as fait des études en hôtellerie-restauration

S : Pas du tout, j'ai évolué dans les entreprises où j'ai travaillé.

I : Comment tu es arrivé à travailler dans ce secteur ?

S : J'ai commencé avec les saisons, à 18 ans j'ai commencé à bosser dans un camping et après je suis restée dedans.

I : Qu'est ce qui t'a attiré dedans

S : Au départ, c'était un boulot d'été, mon premier boulot d'été à 18 ans. Ce qui m'a dessuit plu c'est le contact avec pas mal de gens, ça c'est ce vraiment ce qui me plaisait à la base.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Je suis contente d'avoir choisie cette filière par ce que j'ai appris énormément de chose, par contre je me rends compte que c'est énormément de sacrifice sur la vie personnelle.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ?

S : Euh, la diversité des tâches. Après j'ai évolué, je ne suis pas resté réceptionniste donc, euh. Ça m'a permis d'évoluer mais, euh, la diversité des tâches les contacts avec les clients, voir vraiment, des personnalités très différentes et puis, vendre des vacances quoi. Donc, euh, [rire], c'est plutôt cool.

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : C'est hyper compliqué de concilier une vie privée, avec l'hôtellerie. Moi, je m'en suis rendue compte, là, récemment je viens de me séparer de mon conjoint car ça ne collé pas du tout, on ne peut jamais se voir, euh, t'as pas de week-end, t'as de jour férié, t'as pas de vacances. C'est vraiment très compliqué. De plus en plus, ce n'était pas le cas au début, plus je vieilli plus c'est compliqué.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier...Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : Le métier de mes rêves, j'en ai aucune idée. Je touche un peu à tout en fait, là je vais commencer à travailler en tant qu'assistante dentaire, rien à voir. Les métiers hôteliers, ils ne sont pas assez valorisés en fait, on sacrifie énormément de chose, on est là pour les vacances des gens mais nous au final on n'arrive pas à en avoir. On n'est pas bien payé, il faut dire ce qui est. Moi, vraiment c'est le temps de travail qui est compliqué.

I : Dans le métier de tes rêves, tu as des responsabilités ?

S : Oui, c'était quelque chose que j'ai beaucoup visé. Tu vois là, pour les avoir eus, plus forcément.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Il faut qu'il y soit une entente entre les collègues, de la communication, il faut que ça se passe bien avec les collègues, sinon ça ne pourra jamais bien se passer dans le travail.

I : C'est important pour toi le relationnel ?

S : Ouai, il faut que j'ai un relationnel soit avec mes collègues soit avec la clientèle. Un bon relationnel, une vraie complicité, c'est comme ça que l'on travail en équipe.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : A mon compte ça serait l'idéal, mais euh, pour un patron, si le patron est cool ça va.

I : A quel endroit travailles-tu ?

S : Ici, la région X ou la région voisine. Pas plus loin que 30 minutes qu'autour de chez mes parents.

I : Travailles-tu à distance ?

S : Euh, ouai j'aime bien mais s'il y a des deux, distanciel et présentiel. Sinon tu ne vois personne et c'est un peu compliqué.

I : Le travail en hôtellerie tu l'as trouvé directement après tes études ?

S : Moi, c'est différent, je n'ai pas fait d'étude dans le tourisme. A la fin de mes études, j'ai fait une saison puis je suis partie 1 an en Australie en suite je suis repartie sur une saison et j'ai rencontré quelqu'un et je l'ai suivi à Montpellier ou j'ai travaillé dans un hôtel. Donc en soit j'ai commencé après mes études même si ce n'étais pas des études hotellières.

I : Comment est l'ambiance de travail ? Comment as-tu trouvé ce travail ?

L'hôtellerie de plein air est plus sympa donc c'est là où je me verrais travailler. C'est vraiment plus exigeant les hôtels, c'est moins vacances. Les ambiances de travail sont meilleures en camping. On est vraiment une équipe de copain et c'est ça mon ambiance de travail idéal. Mon job idéal, je ne le trouverais pas hasard, quelqu'un qui me le propose, au piston !

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Les salaires sont vraiment faibles, sur le dernier poste je suis devenue responsable hébergement donc mon salaire a évolué mais par rapport au temps que je passais mon salaire était vraiment faible. Dans mon job idéal je serais à 2500€ à 39h respectées.

I : Bénéficies-tu d'avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : La mutuelle c'est vraiment indispensable pour moi.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : L'épanouissement personnel, oui tu es capable d'évoluer et de réussir dans un métier.

I : Quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : Moi clairement ce qui va me déplaire, c'est ce que j'ai vu en poste. C'est trop d'heure. Ça te bouffe la vie.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Qu'est-ce qu'elle aura cette entreprise de particulier ?

S : Cette entreprise il faut qu'elle soit à l'écoute de ses salariés. Le relationnel toujours. Je me rends vraiment compte que pour moi c'est important.

I : Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ?

S : Je ne sais pas, mais si l'hôtellerie est plus respectueuse, en hôtellerie.

I : Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Dans le réel !

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Gentils, il faut rigoler avoir une bonne entente tous entre nous sinon ça ne marche pas.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : Les clients ils ont changé, ils sont devenus beaucoup plus exigeants.

I : Comment ils seraient dans cette entreprise idéale ?

S : Ah ils seraient, ils seraient gentils, cools. Ils peuvent être exigeants mais il faut savoir parler aux gens quoi.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Toujours chez nous région X.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Euh, familiale, un endroit vraiment où tu te sens bien. Une petite entreprise, la proximité c'est important pour moi

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Oui, elle paie bien et surtout plus que ce que j'ai pu avoir par le passé. Une entreprise qui valorise ses employés, même si ce n'est pas payé beaucoup plus avoir des avantages ou quoi.

I : Elle propose des avantages particuliers ?

S : La mutuelle c'est primordial, les repas aussi, et voilà après pleins de petites choses peuvent constituer de gros avantages.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : euh, là je ne sais pas du tout. Une entreprise où je me sens bien et où je suis payé correctement par rapport aux heures consacrées.

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : Euh, pffft. La communication, le dialogue ça peut toujours être amélioré même dans une entreprise extraordinaire le dialogue il faut toujours chercher à l'améliorer. Le relationnel est hyper important pour moi dans mon entreprise idéale. C'est vraiment une entreprise avec une bonne ambiance entre tous et l'entraide. L'entraide au travail principalement mais en dehors aussi.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : Non, pas en hôtellerie c'est sûr. Mais même en dehors je n'y crois pas trop, il y a toujours quelque chose qui ne va pas.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Le métier je m'en fiche un peu. Je cherche un métier où je m'épanouisse mais je n'ai pas d'idée précise du métier. Un métier avec des horaires de travail souple. Maintenant je vais vraiment privilégier ma vie perso avant ma vie au travail.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Un RH, déjà. Par ce que ça veut dire qu'ils se soucient des salariés et qu'il y a forcément un suivi.

I : Est-ce que tu aimerais rencontrer d'autres personnes ?

S : Le responsable c'est pas mal aussi ou bien mes futurs collègues. Les futurs collègues je pense que c'est important, par ce qu'ils peuvent te donner un ressenti de ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Il y a des choses que les recruteurs ne vont pas forcément te dire, eux ils vont te le dire.

I : Est-ce que tu peux m'en dire plus sur chacun d'entre eux ?

S : Euh, le RH c'est vraiment la personne vers qui tu peux te tourner si tu as des questions ou s'il y a quelque chose qui ne va pas. Et après les autres salariés, je pense que tu ne les rencontres pas pendant l'entretien mais les vois après l'entretien, ou mouai. Après pour le responsable, j'aimerais qu'il donne vraiment les détails, les

infos et voilà. Pour moi sur un entretien c'est important de vraiment avoir le RH mais le responsable c'est un vrai plus.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ? dans les journaux, sur Internet, par ton entourage ?

S : Indeed, je ne passe que par Indeed. Donc 100% internet, le reste je n'utilise jamais.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus sur ces outils ?

S : Indeed, c'est vraiment bien foutu. C'est hyper pratique, c'est sur ton téléphone, tu peux être en train d'attendre ton bus et postuler en même temps à des annonces. Les journaux, ils sont pour moi hyper obsolètes, plus personne ne les utilise. Après le réseau, le piston, j'ai eu pas mal de poste ou ça m'a servi. Maintenant que j'ai l'expérience je n'en ai plus besoin. C'était bien quand j'étais jeune et sans expérience

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : La description du poste euh. La honnêtement je vais tout regarder, je vais regarder le quota d'heure, le salaire, les avantages, la description du poste.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S Euh, déjà bien définir les besoins. Poster une annonce et euh. En fait moi je pense que l'on recrute mal maintenant. On recrute trop sur des diplômés et qu'il y a énormément de personnes qui sont compétentes et que l'on ne reçoit pas. J'ai vu des CV que l'on n'a pas pris alors que pour moi ils auraient très bien pu correspondre.

S Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

I : Euh, la franchement c'est hyper compliqué, des fois c'est un mois voire moins c'est l'idéal. Mais des fois c'est plusieurs mois.

S : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

Les conditions de travail, c'est ce qui fait qu'aujourd'hui je vais quitter l'hôtellerie.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ? Pourrais-tu m'en dire un peu plus ?

S : une description de l'entreprise : brève mais une petite description, la description du profil recherché. Euh. Voilà et un détail du poste, parce que sinon quand tu arrives en entretien tu ne sais plus à quoi attendre. Il faudrait aussi, les avantages, les heures et le salaire. Souvent sur les annonces on ne voit pas le salaire. Par la suite je verrais bien que ça parle du relationnel mais en fait sur une annonce je vois

plus une annonce un peu décalée, fun, que ça te donne envie de postuler là. Une offre d'emploi un peu fun.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Mme. X, jeune active – réceptionniste, Tonneins, entretien n°3 du (05-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : ça marche ! Euh non je n'ai pas de questions encore.

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ?

S : D'accord. Du coup, je m'appelle X, j'ai 22 ans, actuellement je travaille sur l'exploitation agricole familiale car mon père est malade. Voila.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussé à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : Alors, mes études en hôtellerie restauration [rire]. Moi j'ai fait une seconde générale et euh, du coup ça ne me plait absolument pas, en plus j'avais été recaller à la visite médicale, après l'opération de ma cheville au lycée militaire. Du coup j'ai mal vécu ma seconde et du coup j'ai fait pleins de salon pour les études. Là, je suis tombé sur le lycée hôtelier de Talence est ça m'a énormément inspiré, en plus mon parrain est maître d'hôtel au Canada et il m'a beaucoup parlé de son métier et ça m'a plu, je me suis dit pourquoi pas. Finalement j'ai hyper accroché et j'ai adoré mes études.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus ?

S : La rigueur m'a plus, je retrouvais ça en hôtellerie. Moi, à la base je voulais être militaire, ça m'a plus le fait qu'il y est un encadrement professionnel avec l'uniforme, les ateliers, les matières pratiques, la théorie ne me plaisait pas en générale donc là c'était relié au milieu professionnel. L'hôtellerie-restauration, avait tout ça, de

base je n'étais pas forcément attiré par cet univers là mais la rigueur et la nouveauté m'ont convaincu. De base je n'avais pas vraiment d'accroche.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Ah non, je suis très contente [rire]

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ? Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : Moi ce qui me plaît beaucoup, déjà, c'est le rapport avec les gens, le rapport à la clientèle, c'est même au-delà de la clientèle. Tu vois c'est un rapport, courtois, limite amicale tu vois, c'est chouette. J'aime aussi le fait de renseigner et d'apporter une plus-value, en gros. En fonction, de ton savoir-faire, c'est hyper intéressant. D'autant plus, quand tu en es à avoir fait plusieurs tafs différents dans ce domaine-là, c'est hyper intéressant et enrichissant. Je regrette pas du tout et dès que je pourrais-je repartirais travailler en hôtellerie. Par contre, ce qui me déplaît le plus, c'est plus, moi je ne suis pas une personne très cérébrale et logique, du coup ben les matières scolaires, vraiment théorique style le droit et la gestion, surtout la gestion je n'ai jamais pu dès la seconde je me suis fâchée avec et je n'ai jamais essayé car je n'aimais pas du tout.

I : Peux-tu m'en dire un peu plus

S : Ce qui me plaît c'est vraiment, le rapport avec la clientèle, le fait d'apporter son savoir. D'orienter les gens aussi. En plus de ça c'est aussi l'esprit d'équipe que l'on est censé retrouver dans ce domaine.

I : Pourquoi censé ?

S : Beh, par ce que ça ne se passe toujours bien dans une entreprise, fin voilà. Ça on le découvre petit à petit dans notre expérience professionnelle. C'est quelque chose qui est attirant de base, que l'on retrouve quand on est jeune au lycée, en étude, mais après une fois qu'est dans le milieu tu t'es fait un peu des fausses idées en générale.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier... Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : Euh, ce que je fais dans ce métier, c'est un métier où finalement je suis assez indépendante et euh, libre dans mes actes et dans mes choix, dans le sens où je n'ai pas forcément une grande équipe ou quoi autour de moi, ou quoi. Quelque chose aussi, euh, que j'ai appris que c'était important dans ma vie personnelle. Il faut relâcher le travail et savoir s'ouvrir aux autres c'est assez important pour moi, c'est à dire au moins deux jours dans la semaine, ou tu peux te recentrer sur tes amis et ta famille, ça s'est devenu important pour moi, vraiment.

I : Tu as des responsabilités ?

S : Oui, oui. Pour moi c'est très important quand même. Par exemple, on va dire tout ce qui est les grands axes d'une gestion d'entreprise, savoir le minimum mais un peu dans tous.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : J'imagine, des collègues qui sont assez proche dans le sens, pas des, euh, en vrai c'est bateau, tout le monde dirait ça, pas avec du conflit quelque chose d'assez proche. Je voudrais de l'entraide pas qui est, euh, je ne sais pas de gaminerie comme si on était au collège ou alors des feignent ça ce n'est pas possible. JE veux être avec des gens qui ont envie de progresser dans l'Enterprise et d'apprendre de nouvelles choses, des gens qui n'ont pas peur de mettre la main à la patte quand il faut le faire.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : Je pense que finalement ça serait plus à mon compte quand même.

I : A quel endroit travailles-tu ?

S : ça serait, déjà en France, j'ai bien réfléchi et déjà en France c'est bien et vraiment euh, à la campagne mais pas trop loin d'une grande ville, genre une heure. Et aussi dans le sud.

I : Travailles-tu à distance ?

S : Non, je préfère être sur le terrain moi.

I : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ?

S : Non, je pense que c'est important d'avoir de l'expérience pour avoir un super travail. Même si j'ai travaillé quand je pouvais pendant les vacances etc. Même après, les études moi elles se sont arrêtées pendant le Covid donc, j'ai été diplômé en juillet du premier confinement donc c'était dur de trouver un emploi. C'était très dur, mais je ne regrette pas en fait, ça endure ça montre la volonté que l'on a aussi a essayé et à enchaîner les travaux dans des domaines que l'on n'aurait pas forcément imaginé ou quoi, non je suis très contente.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Pas forcément, je ne suis pas sûr d'employer les bons mots, familiale, pas forcément avec les membres de ma famille mais une petite entreprise, tu vois. Avec des liens cool, ou tu peux faire confiance. En fait le relationnel c'est important pour moi, c'est même primordial, indispensable.

I : Comment as-tu trouvé ce travail ?

S : Alors là, je ne sais pas [rire]

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Hmm, je ne suis pas une personne qui a envie de gagner des milles et des cents, m'en sortir, mettre de côté pour des projets mais pas des projets à grande échelle, je parle de pouvoir acheter une nouvelle voiture quand tu en as envie, pouvoir penser à faire des enfants plus tard, pouvoir acheter une maison. Je ne parle pas de choses astronomiques mais un salaire convenable et vivable, mais pas démesuré. Les salaires que j'ai eu depuis le début de ma carrière, ils ne m'ont pas convenu. Par exemple, j'ai travaillé tout mon lycée, euh, les vacances d'été et les week-ends pour un traiteur et là, les transports, le déplacement en camion, n'était pas comptabilisé dans notre salaire, c'était comme si on ne travaillait pas. Alors que moi je préfère être dans mon lit plutôt que dans le camion. Et, après il n'y avait pas d'avantages, je n'avais pas les repas.

I : Bénéficies-tu d'avantages particuliers dans ton métier idéal ?

S : Euh, non, puisque je serais à mon compte. Si j'étais employé, une bonne couverture sociale, une bonne mutuelle, qui peut couvrir tous tes besoins si tu as un gros imprévu. Après, ça dépend, pourquoi pas garde d'enfants, une sorte de conciergerie.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : De faire des choses manuelles, sur le terrain tu vois, pfff, pas forcément, même si c'est un peu contradictoire au fait que j'aime que ça soit avec des gens, mais pas forcément actuellement. Quelque chose de manuel et quelque chose d'ouvert. Et du terrain.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ?

S : C'est compliqué, c'est très compliqué, en ce moment je fais quelque chose de passager dans l'agriculture pour aider mes parents. Mais j'aimerais bien revenir à l'hôtellerie. L'entreprise hôtelière de mes rêves, ça serait vraiment, ça serait avoir mon hôtel, une maison bourgeoise, de caractère ou bien un petit château. Ça serait situé dans une région paumée, genre la Dordogne. Un établissement très patrimoine qui défendrait vraiment les valeurs du patrimoine et de la région.

I : Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Dans le monde réel ! J'aime le terrain moi.

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Déjà moi, j'ai beaucoup parlé avec mon meilleur ami, depuis le lycée on parle d'ouvrir quelque chose. Lui c'est la restauration et moi l'hôtellerie. On aimerait quelque chose en gérance. Les salariés malheureusement, tu tentes ça accroche, ça n'accroche pas, c'est comme ça. Des fois ils sont bons, des fois ils ne sont pas bons, ça se casse et ça reviens.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : Ça serait une clientèle assez standard, ça ne serait pas des chambres à des budgets phénoménaux et plutôt une clientèle individuelle de couple. Pourquoi pas avoir une salle réception que l'on pourrait louer pour des mariages l'été.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Pas trop loin de chez moi, dans la campagne.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Un truc familial avec des relations de confiance, je pense que c'est ce qu'il y a de plus important. Pas forcément de besoin de grande polyvalence, souvent dans des postes très polyvalent tu te perds un peu et tu ne sais pas trop. C'est difficile de se concentrer sur une tâche plus que sur une autre, pour être performant un peu partout je veux dire. Vraiment que chaque personne soit à sa place, bien intégré et on rigole tous ensemble, au travail sinon, c'est quand même ou tu passes une bonne partie de ta vie quoi.

I : Comment as-tu trouvé cette entreprise ?

S : Pour chercher un travail, je me renseigne par moi-même, chercher des offres d'emplois, par centre intérêt ou qui me font tilt. Je voudrais essayer et si ça ne me plaît pas, beh tant pis, je trouverais quelque chose ailleurs et si par la suite ça ne me plaît pas, peut être ça sera le bon ou je serais épanouie et les cases seront cochées.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ? Elle propose des avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : honnêtement, non. C'est à dire eu pour l'instant, je n'ai jamais pris ce critère en compte

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : Mon idéal, déjà, il se ferait dès la première accroche avec patron ou le RH. Pour moi ce qui sera important, ça sera vraiment cette mise en confiance et fait montrer qu'il a envie de bosser avec moi et que mon profil il l'intéresse. Quelqu'un qui a vraiment envie de m'impliquer.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : Oui j'ai espoir [rire].

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Je candidaterais dans un métier d'accueil je pense. Après, il y a des métiers qui m'attire, juste par envie, des domaines ou quoi, pour dire que je les ai faits, voir comment ça fonctionne, juste par curiosité. Mais je ne sais pas si c'est mes métiers parfaits. J'aimerais essayer une saison dans un camping, ou la montagne. J'aurais bien aimé essayer d'être réceptionniste dans le spa d'un hôtel ou essayé vraiment gouvernante générale. Des choses que forcément fait et qui m'attire par curiosité quoi.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Beh, pour le recrutement, j'aimerais bien rencontrer, déjà, la personne de l'accueil, juste pour voir l'ambiance quand tu arrives, voir le mood de l'établissement, ça se sent très vite et aussi le responsable, c'est les deux personnes les plus importante pour me donner envie d'aller dans une entreprise.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ? dans les journaux, sur Internet, par ton entourage ?

S : Internet, beaucoup et principalement. A chaque fois dans les différentes villes ou j'ai été, je m'inscrivais au pôle emploi ou la mission locale. Les journaux, ce n'est pas quelque chose que j'utilise par contre.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus sur ces outils ?

S : Internet, c'est assez simple, sauf certains sites de recherche d'emplois ou c'est un peu chiant pour s'inscrire, pour te reconnecter après, il y a des fois sur le téléphone ce n'est pas très ergonomique donc ça te freine sur ce site la du coup tu préfères regarder ailleurs.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : Euh, la proximité avec mon domicile, déjà, après euh, la plage horaire aussi, c'est bien quand c'est renseigné, c'est un plus, après je regarde aussi les qualités requises et s'il faut un diplôme ou une habilitation spéciale, tout ce qui est indispensable. Je ne suis pas super relou moi pour trouver une offre d'emploi. Le plus souvent, quelque chose qui m'inspire et qui me dit que ça va m'apporter un plus, en plus de la stabilité et je vois après directement avec la personne.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : Euh, pfff. Il n'y a pas forcément de recrutement type. Juste, je trouve que c'est important de parler de son parcours professionnel pour que ton recruteur il sache un peu à qui il s'adresse et après ma foi, les questions sur ce que tes qualités, tes défauts, ce que tu sais faire, ce que tu ne sais pas faire. C'est un peu inutile, au final par ce que tu dois te faire ton propre avis. Il n'y a pas forcément d'entretien idéal. Je ne sais pas trop quoi te répondre à vrai dire.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S : Un bon job, qui me plairait et dans lequel de pourrais rester, je ne sais pas trop. Il n'y a pas de temps précis je pense. Il y a des postes que j'ai adoré, que j'ai trouvé en 3 mois et d'autres en 3 jours, donc vraiment, je n'ai pas de comparatif en fait.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : Vraiment le rapport avec la personne avec qui j'aurais passé l'entretien. Vraiment c'est ressenti à 2000%.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : Alors, je mettrais le poste recherché avec les qualités requises pour, ensuite je mettrais la plage horaire, si c'est susceptible de changer ou pas. Ensuite je mettrais le maximum de mes contacts. JE ne me mettrais pas forcément le salaire, je ne pense pas que le salaire ça serait intéressant, je ne le mettrais pas. Je décrirais un peu le contexte de d'entreprise, quoi.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus ? Sur le relationnel par exemple ?

S : Genre, je mettrais entreprise familiale ou entreprise un truc comme ça quoi. Un peu de mise en confiance quoi, pour dire que tu ne vas pas tomber chez des cons quoi.

I : Est-ce-que si l'établissement avait des engagements RSE tu penses que c'est intéressant de les mettre en avant ?

S : Non, j'en parlerais juste à l'entretien. Après pour restaurant, si c'est à base de produits bio et de saison ça c'est important tu vois, mais le label clefs verte ou autre ils ne sont pas très importants et peu concrets, le bio à plus d'impact.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Annexe X. Entretien numéro quatre

Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, entretien n°4 du (06-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : Non pas encore.

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ?

S : X, j'ai 22 ans, je suis célibataire et sans enfants. Je suis étudiante en master MHR.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussées à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : Je m'ennuyais en général, ça me plaisait bien, il y avait de la pratique alors je suis partie là-dedans.

I : Qu'est ce qui te plaît dans ce milieu-là

S : J'aime bien la gestion surtout, j'aime bien tout ce qui est chiffré, tout ça. J'aime bien, surtout le travail en back office et aussi la réception. Fin tout ça m'a plu et m'a fait rester là-dedans.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Euh, beh ça dépend, il y a des choses dans lesquels je ne suis pas trop satisfaite mais il y a d'autres choses qui me plaisent.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ?

S : J'aime bien le contact client, euh, voilà

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : euh, le stress, la pression, ça par exemple je n'aime pas.

I : Il y a d'autres choses que tu as découvertes et que tu n'apprécies pas ?

S : Les horaires, euh

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier... pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : Au niveau de l'hôtellerie, plutôt manager réception, mais vraiment j'aimerais gérer une équipe de réception mais dans un endroit qui ne soit pas trop sous pression, pas un très grand hôtel étoilé tout ça. Plutôt un petit établissement familial.

I : Tu as des responsabilités ?

S : Ouai

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Euh, j'aimerais des personnes aimables, joyeuses, qui aime travailler en équipe surtout. Que ça soit des personnes avec qui on puisse dialoguer facilement.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : Je préférerais travailler pour un patron, comme ça je n'aurais pas toutes les contraintes.

I : A quel endroit travailles-tu ?

S : Dans un camping je pense

I : Travailles-tu à distance ?

S : J'adorerais le distanciel, que ça soit pour un groupe ou un petit truc indépendant

I : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ?

S : Oui !

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Très bonne [rire], très, très, très familiale, très amicale

I : Comment as-tu trouvé ce travail ?

S : Grâce à mes stages, ou grâce aux lieux dans lequel je vais habiter. Quelque chose dans les alentours.

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Je n'en ai aucune, idée. Plus que le SMIC, ça serait bien, 1700 ou 1800€, je ne sais pas

I : Bénéficie-tu d'avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : Une entreprise qui m'aide à trouver un logement si je n'en ai pas, et sinon pas forcément.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : Du coup c'est vraiment la relation client à fond. C'est ça qui me plaît le plus.

I : Quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : Les client aigris, [rire], et les collègues qui ne sont pas, pas très aimables.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ?

S : Du coup ça serait de l'hôtellerie

I : Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Dans le réel !

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Euh, du coup beh avec des gens très gentils, des gens très calmes, pas des gens qui peuvent s'énerver, euh, voilà des gens qui aiment travailler avec les autres. Après je m'en fiche qu'ils aient de l'expérience ou pas forcément même.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : Ils sont gentils, vu que c'est un lieu de vacances principalement, les gens ils ne sont pas pressés, euh, on a pas du tout la même pression qu'il y a avec les affaires par exemple. Donc euh, des vacanciers, des familles.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Euh, du coup soit en Dordogne, dans la forêt tout ça, soit en bord de mer.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Du coup ça serait, très, très chaleureux.

I : Comment as-tu trouvé cette entreprise ?

S : En cherchant dans les campings alentours, ou avec personnes qui me parleraient de l'entreprise en bien.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Oui

I : Elle propose des avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : Oui, j' imagine une entreprise à fond RSE. Du coup, oui le logement pour ceux qui en ont besoin, la nourriture pour ceux qui restent la journée, des coupons pour aller en vacances ou chez des partenaires.

I : La RSE, c'est donc important pour toi, le côté environnement c'est également important pour toi ? Ça te fera choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : euh, oui je pense. Je choisirais une entreprise qui sera plus respectueuse mais surtout qui traite bien ses employés. Une entreprise qui met en place des choses pour qu'ils se sentent bien. Je choisirais ça.

I : Pour toi, il faut que ça apparaisse sur une offre d'emploi par exemple ?

S : Oui, je pense que c'est bien de le préciser après il faut que ce soit vérifié.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : Euh, du coup le personnel, le cadre, euh, les animations qu'elle propose, si c'est quelque chose ou n'y a que des animations qui ne me plaisent pas je ne pense pas que j'irais. Euh, ouai je ne sais pas.

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : Euh, beh je pense qu'il y a toujours des choses qui peuvent être améliorer, l'accueil clients, il faut toujours être en accord avec les nouvelles attentes des clients, on peut toujours améliorer ça.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : Oui, je pense, oui quand même.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : En réceptionniste ou manager réceptionniste. Vraiment un métier au niveau de clientèle mais pas au niveau du service s'il y a un restau à l'intérieur. Donc vraiment au niveau réception.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Le responsable RH, s'il y en a un sinon le directement le directeur du camping.

I : Pourrais-tu m'en dire plus sur chacun d'entre eux ?

S : Euh, beh le responsable RH, s'il y en a un il serait vraiment là dédié au recrutement et il gèrerait vraiment tout ça. Il pourrait analyser chacun des candidats de ce qu'il cherche et de leur personnalité. La direction, ils seront moins accés sur tout ce qui est la personne en elle-même. Ils seront plus accés sur les qualifications.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ? dans les journaux, sur Internet, par ton entourage ?

S : Sur internet, je pense.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus sur ces outils ?

S : Euh, je ne sais pas trop, ce n'est pas quelque chose que je gère trop.

I : Comment tu fais actuellement pour rechercher tes emplois ?

S : Euh, pour mes stages c'est des connaissances. La par exemple, mon stage, ma meilleure amie qui travaille là-bas.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : euh, les qualifications que l'on attend, certains demande aussi un temps d'expériences, ça j'y fait attention, surtout els compétences qu'ils demandent, si je ne suis pas apte à faire certaines choses, je ne postule pas.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : Peut etre d'abord, s'il y a un mail, j'envoie un mail ou s'il y a un numéro de téléphone, j'appelle et du coup après on pourra avoir un rendez-vous téléphonique ou en visioconférence ou bien même, si on n'est pas trop loin, en face à face.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S : euh, je ne sais pas trop, peut-être quelques mois.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : euh, je vais regarder si je connais des employés, je vais essayer de me renseigner sur comment ils sont traités, etc. Et je vais voir un peu l'image globale de l'entreprise pour me baser dessus.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : Du coup je vais toutes les choses qui démarquent l'entreprise, si elle a une démarche de RSE je vais le mettre en avant, le salaire ça intéresse toujours des gens, le cadre : si c'est une entreprise vraiment accueillante, etc. Avec du personnel qui est à l'écoute et sympathique je le mettrais en avant et si c'est familial aussi je le mettrais

I : Pour toi le salaire c'est important, ça te ferait postuler ?

S : Euh, non, juste qu'il ne soit pas trop bas mais ça ne me fera pas postuler s'il est élevé.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Mme. X, jeune active – ancienne étudiante en BTS tourisme, Biarritz, entretien n°5 du (05-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ? Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...)

S : X, 21 ans, je sors d'un BTS tourisme, avant j'ai fait un Bac en hôtellerie-restauration. Je suis célibataire et sans enfants. Je pars en Australie pendant 1an pour me perfectionner en Anglais et je reviens de 6 mois au Canada. Après j'aimerais peut-être quitter l'hôtellerie pour me diriger vers une école d'hôtesse de l'air, le cabin crew attestation, CCA, je me laisse 1 an pour y réfléchir.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussées à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : Euh, beh moi je voulais faire des études en rapport avec les voyages. Et j'avais pour objectif de faire un BTS.

I : Pourrais-tu m'en dire un peu plus ?

S : J'ai connu le bac par ce que mes parents étaient amis avec la CPE du lycée et elle m'a convaincu de faire ça.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : J'ai bien aimé mes études car j'ai appris beaucoup de choses différentes, tout ce qui est œnologie et fromage par exemple. Ces études elles t'apprennent beaucoup de choses et notamment pour la vie de tous les jours quoi. Ça te fait une certaine culture française de la gastronomie.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ? Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : Alors dans les stages, j'ai pas aimé l'ambiance de l'hôtellerie restauration. L'ambiance stressante, stricte ou il faut toujours courir partout où le chef il t'engeule. Cette ambiance un peu, comment dire, stressante et anxiogène.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier... Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : euh, j'aurais bien aimé tenir un restaurant ou un salon de thé. Quelque chose comme ça. Pâtissière ça aurait pu me plaire.

I : Tu as des responsabilités ?

S : Oui, c'est important pour moi.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : J'aime travailler dans une ambiance de travail qui soit joyeuse, que la team travaille bien ensemble, si les gens ne s'entendent pas bien, euh, ça ne peut pas marcher.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : A mon compte plutôt.

I : A quel endroit travailles-tu ? Travailles-tu à distance ?

S : euh, moi j'aurais bien aimé monter quelque chose à l'étranger. Un salon de thé je pense. C'est réputé la gastronomie française et ça s'exporte bien.

I : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ?

S : Non, j'aime beaucoup ce que j'ai fait, de partir découvrir le monde, ça me correspond. Pour moi trouver mon métier c'est pour plus tard.

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Bon, déjà moi j'ai fait que des saisons en restauration. Mais je trouve que vraiment c'est pas assez bien payé, même si depuis le covid, les salaires ont été revu à la hausse dans certains endroits. Mais après, tu vois les heures sup, les dimanches, les nuits, qui sont pas payé comme ailleurs, ca c'est pas normal, c'est dommage car on est dans des métiers difficile ou tu donnes beaucoup de toi même, de ton énergie. Et c'est pas normal alors que l'on se donne plus que l'on gagne moins.

I : Bénéficies-tu d'avantages particuliers ? (mutuelle, repas, voiture...)

S : Pour moi, la mutuelle et les autres avantages c'est bien mais pas si c'est pour que ça soit déduit de ton salaire. Si c'est un plus oui mais si c'est on t'enlève 200€ par ce que tu as une mutuelle non.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ? quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : euh, beh moi je m'attendais à mieux, donc j'ai été très dessus des stages. J'ai pas du tout aimé l'ambiance, le personnel qui t'intègre pas, qui n'essaie pas de te former.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ? Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Alors moi, je me pose des questions je pense de plus en plus à partir dans l'aviation, donc hôtesse Air France. Ou bien, si c'est en hôtellerie, un métier où il faut bouger genre DOF (directeur des opérations franchisés d'un grand groupe) ou comme ça. Un métier avec un salaire assez correct. Après voilà c'est métiers idéaux, donc ils ont des inconvénients, tu pars plusieurs jours de chez toi, tu as des équipes de travail qui changent presque tous les jours et ça me plaît ça.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : Euh, beh compréhensifs par ce qu'il y a beaucoup de clients, qui sont assez dur. Surtout dans les métiers de contact. Souvent on est pris pour, pour dire poliment, des merdes, pour un moins que rien et souvent les gens se permettent de te dire des choses ou de te parler sur un ton vraiment pas agréable. Après tout dépend de l'entreprise aussi, mais souvent c'est pas top. Moi j'aimerais que ça change.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : En France plutôt. Mais avec de la mobilité dans le travail. Ou bien dans un pays anglophone.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : L'ambiance de travail elle est conviviale sans être border line.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Ouai, c'est important pour moi, c'est une forte source de motivation.

I : Elle propose des avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : Euh, oui, oui, avoir un bon CE c'est toujours sympa. Avoir des réductions pour la famille, pour toi, c'est cool ça. C'est une source de motivation, dans les grandes entreprises reste aussi pour ça.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ? Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : Le salaire, les avantages, le planning qui bouge et qui change souvent, qu'est-ce que je peux dire d'autre, euhh voilà c'est déjà bien. Et après pour les améliorations, moins d'inégalités salariales entre les différents postes.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : euh, non je ne pense pas que ça existe, je pense qu'il y a toujours des inconvénients, je ne pense pas que l'entreprise idéale elle existe. Je pense qu'il y a des entreprises qui ne sont pas loin de la perfection.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Du coup comme je te disais avant, en tant que DOF ou en tant qu'hôtesse de l'air.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Rencontrer quelqu'un qui est bien veillant, qui m'écoute réellement et qui ne soit pas juste là pour m'éliminer. Quelqu'un qui recherche un potentiel en moi qui pourrait, qui pourrait intéresser l'entreprise.

I : Pourrais-tu m'en dire plus sur les personnes que tu aimerais rencontrer ?

S : Du coup un RH, forcément. Et puis un potentiel futur collègue et un supérieur ça peut être bien aussi. Savoir dans quoi tu mets réellement les pieds.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ?

S : Le bouche à oreilles, les sites comme Indeed, pole emploi, tous ces sites de recrutements. Euh LinkedIn aussi ça peut aider et puis après aller directement sur le site en question d'une entreprise.

I : Tu utilises aussi les journaux, ou par ton entourage ?

S : J'utilises que internet.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : euh, ce qui va attirer mon attention, la localisation, le salaire, principalement.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : D'abord j'envoie un mail de candidature avec lettre de motivation et CV, j'attends une réponse dans le mois, sinon ça veut dire que c'est cuit. Après j'attends d'avoir un entretien en visio ou en face à face. Après l'entretien, le recrutement.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S: euh, un à deux mois maximum. Après c'est long.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : Euh, le salaire clairement. Après, si j'ai deux entreprises qui paye pareil en face à face ce qui me fait choisir une plutôt que l'autre c'est l'ambiance de l'équipe et des responsables.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : Alors je mettrais en avant, c'est pas forcément, expérience exigée, trois ans d'hôtellerie de luxe, moi je trouve ça dommage quand même, il faut laisser la chance au débutant, il faut bien commencer un jour. Je mettrais en avant, le salaire, le nombre d'heures par semaine, des fois quand on postule on sait pas trop combien d'heures on va travailler, on postule sans vraiment savoir. Je mettrais si il y a travail le week-end, on peut être déçu des fois aussi. Travail week-end et jours fériés, je mettrais, euh, je mettrais en avant les langues je pense aussi. Après tout dépend de l'emploi aussi, je mettrais en avant les compétences exigées.

I : Qu'est ce qui pour toi est indispensable pour attirer de nouveaux collaborateurs?

S : Pour moi, c'est indispensable de mettre le salaire et les heures.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

M. X, jeune actif – responsable commercial, Le Boulou, n°6 du (08-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : Non c'est bon, je suis prêt !

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...)

S : Je m'appelle X, j'ai 23 ans, je suis célibataire et sans enfants. J'ai fini en septembre mes études en hôtellerie-tourisme.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussé à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : Euh, beh par ce que à la base je voulais travailler, dans un poste plus d'hôtellerie-restauration, c'est pour ça que j'ai fait un stage dans restaurant gastronomique au X. Et pour justement dans l'organisation de séminaire, mariage, tout ce qui est sur cette partie événementiel.

I : Tu avais des expériences en hôtellerie restauration avant tes études ?

S : Euh, non j'ai eu aucunes expériences avant ce stage, donc c'était vraiment une première. A la base, c'était plus dans le secteur touristique pour être en agence de voyage et tout, à travers le tourisme j'ai pu découvrir cette filière de l'hôtellerie restauration c'est là où je me suis dit que ça pourrait être sympa de faire un stage et de découvrir le milieu de l'hôtellerie restauration. Et donc, de faire un stage dans ce secteur.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Si si, elle m'a plu et me plaît toujours.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ?

S : Ouai, euh, beh c'est justement, cette partie de l'hôtellerie qui est vraiment orienté événementiel. Tout ce qui est gestion d'événement, on peut travailler sur différent secteur, différents événements. On peut gérer un mariage, gérer d'un groupe de séminaire, gérer de la restauration mais aussi des réservations, de l'hôtellerie, gérer les flux, toute cette partie-là m'intéresse.

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : Beh après, c'est, si je n'étais pas sur le poste que j'évoque, ce serait plus les contraintes au niveau des jours fériés, des horaires, des week-ends.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier... Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : Justement, je serais responsable événementiel ou commercial alors dans un hôtel 5*, dans le métier de mes rêves hein, justement, gestion de séminaire et gestion des événements ainsi que la gestion et l'organisation de la venue des clients les plus importants.

I : Tu as des responsabilités ?

S : Oui, voilà c'est ça.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Euh, beh j'aimerais avoir une personne avec qui, euh, moi j'aime bien travailler en collaboration donc toujours avoir quelqu'un sur qui m'appuyer on va dire par ce que je pense que c'est toujours bien d'avoir quelqu'un pour avoir des conseils et avoir l'avis d'une personne et après, euh, ça ne me dérange pas de déléguer avec des collègues de travail si c'est des personnes de confiance avec qui j'ai pu travailler, que j'ai pu former.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : Pour un patron

I : A quel endroit travailles-tu ?

S : euh, moi franchement en France je me sens très bien donc en France, après un secteur géographique en France, beh là où il y a le plus d'opportunités. Personnellement, je pense que c'est peut être sur paris, mais la vie parisienne, je ne sais pas si elle m'intéresserait.

I : Travailles-tu à distance ?

S : En présentiel, je préfère avoir le contact humain.

I : Tu as trouvé ce travail directement après tes études ?

S : Plus tard, je préfère prendre le temps plutôt que de me précipiter vers directement un poste. Je préfère attendre d'avoir une formation et d'être compétent pour exercer le métier de mes rêves. Ce me rassurerait, je ne pense pas avoir les compétences, la en sortie d'études, je pense qu'il faut gravir les échelons pour se former.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Euh, franchement ambiance, pas familiale mais assez, on va dire amicale, mais quand même que ce soit ordonné, je veux que ce soit assez carré j'aime quand c'est structuré, qu'il y est une hiérarchie, que quand même entre collègue qu'il y est quand même une bonne ambiance.

I : Comment as-tu trouvé ce travail ?

S : Je pense, comme ma démarche elle est avec l'expérience, j'aimerais bien que ce soit grâce au réseau, en essayant de se faire connaître dans ce secteur.

I : C'est important pour toi le réseau

S : Oui, je pense que ça passe par là pour aller ou on veut et réussir nos objectifs. Après, c'est grâce au réseau mais aussi grâce à ce que l'on fait dans l'entreprise, si on ne se donne pas à fond, beh le réseau il ne sera pas forcément positif et on n'en aura pas énormément.

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Honnêtement, ça dépend des responsabilités que j'aurais, si le travail me plaît, le salaire, bon ça compte mais je préfère avoir un travail qui me plaise donc je ne sais pas si je suis à un boulot à responsabilité on va dire, si je suis aux alentours de 1800 - 2000€ net.

I : Bénéficies-tu d'avantages particuliers ?

S : Euh, beh tout dépend mon travail, si je suis amené à me déplacer et tout, une voiture de fonction ou participation aux frais kilométriques et après dans l'hôtellerie restauration on a repas et tout pris en charge.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : Euh, beh les responsabilités et la passion, si, fin, comment dire, si je travaille dans une branche qui me plaît et ... Après il y a aussi l'ambiance de travail j'ai envie de dire, si je ne m'entends pas avec mes collègues ou qu'il y a beaucoup de querelles dans l'entreprise, je ne vais avoir, je ne sais pas comment dire, je ne me sentirais pas bien dans le travail.

I : Quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : euh, pff, dans le métier de mes rêves, qu'est-ce qu'il ne me plait pas, c'est ce que j'aimerais faire donc c'est compliqué, ça peut être les contraintes, comme c'est un métier à responsabilités ça demande toujours une présence et un stress permanent, c'est quand même des responsabilités, donc c'est difficile de dissocier vie privée/vie professionnelle.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ?

S : Toujours en hôtellerie restauration pour un indépendant plutôt. Je pense qu'il y a plus de possibilité de manœuvre par rapport à une chaîne ou tout est déjà dicté par le siège.

I : Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Réel de préférence

I Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Une personne qui pourrait m'assister, une personne avec à peu près la même expérience que moi, qui aurait à peu près la même expérience que moi et avec qui je pourrais vraiment travailler en collaboration, et après des personnes, on va dire, auquel je délègue du travail et qui seront sous ma responsabilité et je pense qu'il faut aussi des prestataires extérieurs pour tout ce qui est organisation.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : J'aimerais travailler pour les clients les plus importants de l'hôtel, clientèle étrangère et influente.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Sur le secteur parisien

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Euh, beh voilà comme je disais, amicale et toujours professionnelle. On garde toujours des distances pour ne pas non plus dépasser la limite du professionnel.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Oui, mais tout dépend du grade et des responsabilités.

I : Elle propose des avantages particuliers ?

S : Oui, après c'est toujours pareil, tout dépend la fonction, si un employé est amené à se déplacer, il lui faut une voiture. La mutuelle c'est pour tout le monde et

le panier repas aussi. Je pense que c'est important. Après ça peut être des primes aussi, les primes c'est un plus.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : Sur les responsabilités et les marges de manœuvre que l'on me laisse. Si je suis trop managé, que l'on stigmatise trop à un poste ou je n'ai pas de marge de manœuvre, beh, c'est là où je vais être un peu plus freiner. Alors que si on me laisse beaucoup de responsabilités, beaucoup d'impact pour faire évoluer l'entreprise, je me sentirais plus à l'aise.

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : euh, La communication entre les services, ça peut des fois être un problème. Le relationnel c'est important pour moi donc il faut qu'il soit bon.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : Non, je pense qu'il y aura toujours quelque chose qui peut être amélioré. Je ne pense pas pouvoir trouver l'entreprise de mes rêves mais une entreprise où je me sens bien ça sera déjà pari gagné. Je ne pense pas que j'ai une entreprise en particulier mais plusieurs entreprises qui pourront répondre à mes attentes.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ...Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Le métier de responsable organisation séminaire ou événement, événementiel. Pour le métier de mes rêves ça serait directement un rôle de responsable.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Je pense rencontrer le directeur des ressources humaines ou du moins une personne en charge des ressources humaines, et puis le directeur directement parce que vu que c'est un poste à responsabilité, le directeur voudra savoir à qui il a affaire.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ?

S : Euh, bonne question, après comme j'ai dit c'est aussi le réseau, voir les opportunités qui se présentent à moi. Le réseau aidera beaucoup sur cette recherche. Je ne pense pas que ce genre d'emploi on les trouve sur des sites comme Indeed ou quoi. Je pense que c'est possible mais je pense plus que ça sera être là au bon moment et au bon endroit. Et puis, je pense que ça viendra naturellement.

I : Est-ce que d'habitude tu regardes dans les journaux, sur Internet, par ton entourage ?

S : Oui, oui j'utilise je m'en sers par ce que là je vais devoir trouver un travail donc pour les premiers emplois c'est indispensable, par ce que justement là en sortie d'étude on n'a pas encore de réseau, d'expérience et là c'est obligatoire.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : Les missions, je suis quelqu'un qui s'ennuie assez vite donc je veux de la diversité dans les missions. Après ça peut être, on va dire le salaire et les avantages, même si ce n'est pas mes priorités, j'attends un minimum sur un salaire, si c'est très bas ça peut attirer mon attention. Ça va être principalement les missions c'est là où je vais m'arrêter.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : Je pense que ça va être, on va m'appeler sur un créneau, je vais devoir faire un entretien de présélection avec une deuxième vague de sélection voir une troisième en fonction de la taille de l'entreprise. Puis après une période d'essai avec un entretien pour voir si ça nous correspond, que ça soit pour l'entreprise et pour moi.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S : L'emploi qui me convienne, euh, deux à trois ans, par ce que je ne pense pas trouver directement trouvé en fin d'études.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : ça peut être d'abord les missions, la localisation, euh, et après ça peut être la taille de l'entreprise et les contrats qu'elle a, avec qui elle travaille. L'importance de l'entreprise au niveau national et internationale.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ? Pourrais-tu m'en dire un peu plus ?

S : Tout d'abord les missions, par ce que pour moi le boulot passe d'abord par les missions. Le travail maintenant c'est toujours bien de mettre les avantages qu'il y a sur un poste. En fait, d'abord je commencerais avec le descriptif de l'entreprise, qu'est-ce qu'elle fait, savoir à qui on adresse, par ce que l'on ne connaît pas toutes les entreprises. Après les missions, et puis les avantages, voilà. Je pense que le profil aussi c'est important, au travers d'une offre on attend aussi un profil. Savoir si on a les compétences aussi pour postuler. C'est dur sans ça de savoir si on peut postuler à une annonce ou pas.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Annexe AA. Entretien numéro sept

Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, entretien n°7 du (08-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps. Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage. Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps. Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble. As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : Non, c'est bon

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ? (Prénom, âge ou tranche d'âge, situation familiale, nombre d'enfants, profession, lieu de résidence...)

S : Je m'appelle X, j'ai 25ans, je suis célibataire et sans enfants, je suis étudiante en master 1 management en hôtellerie restauration.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussé à faire des études en hôtellerie, restauration ?

S : J'étais serveuse, en job étudiant, petit à petit j'ai bien aimé ce métier-là. Ce n'était pas du tout que j'avais entrepris mes études au départ, j'étais en école de commerce. Du coup j'ai fait l'inverse, j'ai commencé par du commerce et petit à petit je me faisais happer par la restauration qui était mon job étudiant. Donc petit à petit je me suis orienté en Licence professionnelle OGEHR, à Grenoble donc c'était encore de l'économie et du management et là je me suis vraiment spécialisée cette année. Donc j'ai rejoint ma destinée.

I : Es-tu content(e) ou, au contraire, mécontent(e) d'avoir choisi cette filière ?

S : Ouai, je pense que ce qui m'a vraiment sauvée, c'est que je n'ai pas fait le parcours traditionnel, BTS, école et tout donc quand je suis arrivé en licence, c'était de la découverte. Les études, c'était la théorie de ce que je voyais au quotidien en pratique, donc j'apprenais plein de choses, pareil cette année. Alors que quand je

rencontre des gens qui ont fait des BTS, ou les CAP, ce qui est compliqué pour eux c'est toujours de la répétition et que ça les saoulait un petit peu alors que vraiment pour moi je suis toujours émerveillé et c'est tout nouveau. Donc je suis contente d'avoir fait dans ce sens au lieu de me spécialiser en master en commerce comme certain le fond. Moi j'ai fait l'inverse, donc je pense que ça porte ses fruits, et en plus comme ça je ne suis pas déçue de mes études.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière ?

S : Oui, car je pense que c'est un métier qui se fait par passion et qu'il pense être quelqu'un de passionné que ce soit au niveau professionnel et personnel. Des lors que l'on est passionné, peu importe les horaires que l'on peut faire, le cadre de vie ça peut être très compliqué, mais des lors que l'on a cette motivation dans notre travail on peut aller partout.

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas dans cette filière ?

S : Honnêtement je pense que je ne peux pas, j'en ai pas du tout fait le tour. Je n'ai jamais travaillé en hôtellerie donc je ne peux pas savoir si ça me plaît ou pas. Je n'ai fait que de la restauration une fois dans un hôtel, donc je ne peux pas être critique de ce point de vue-là. Mais, en fait pas grand-chose ne me plaît pas, peut être le côté, ou c'est encore très misogyne quand même, on ne va pas se mentir, c'est vraiment ouai le côté misogyne, moi qui suis un peu réactionnaire dans ma tête et mon comportement, c'est quelque chose qui me dérange énormément. J'ai besoin, je pense qu'on toute nana qui se respecte aujourd'hui, on a besoin de prouver que, beh que l'on est là qu'on vaut autant que les autres, ce n'est pas parce que l'on est une fille que l'on vaut moins, etc.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier... Pourrais-tu me raconter ce que tu fais dans ce métier ?

S : alors idéalement j'ai un pub, j'ai monté mon propre pub, un truc franco-britannique. Dans le sud-ouest par ce que je commence à bien m'y plaire, j'aime cette mentalité. Et, je me vois la actuellement derrière mon bar, je pense un truc vers la plage, par ce que j'ai besoin du soleil, j'ai besoin du sourire des gens pour travailler donc euh, ouai derrière mon bar, en train de côtoyé pleins de clients, etc. Les horaires euh, je ne les calcule pas, par ce que je m'en fiche un peu. Le succès et la gloire, on ne fait pas se métier pour le succès et la gloire sinon c'est foutu pareil pour les horaires ou pour le salaire. Je sais que l'on n'a pas besoin d'un master pour monter un pub mais, mais bon ça c'est pour dans longtemps. Avant je veux beaucoup voyager. Ça va me permettre d'apprendre les différentes techniques de services qui peut y avoir, la clientèle, fin je peux apprendre pleins de choses des autres. Je pense que c'est la meilleure manière d'apprendre c'est de voyager et puis après, si on veut savoir s'adresser à nos clients, beh il nous faut les connaître un peu, donc il faut apprendre à connaître d'où il vient, sa culture, etc.

I : Pourrais-tu me raconter ce que tu fais comme métier ?

S : Eh ben, là je vais découvrir le métier d'assistante F&B, je pense que c'est quelque chose qui peut me plaire par ce qu'il y a, fin là pour le coup, on m'avait dit qu'il y aurait du terrain mais il y a aussi du management, il y a aussi de l'hôtellerie, de la restauration. Il y a un peu de tout du coup, je pense que l'on est un peu couteau suisse donc ça peut être hyper intéressant. A la suite j'aimerais bien responsable ou assistante responsable mais d'un établissement plutôt indépendant, avec un endroit où il y a vraiment un côté expérientiel, comme les Fouquet's à Paris ou les brasserie Parisienne.

I : Tu aurais des responsabilités ?

S : Ah oui ! Je suis trop autoritaire pour ne pas avoir de responsabilités.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Alors comme j'ai dit, je suis quelqu'un d'assez autoritaire, je l'ai toujours été, du coup c'est très compliqué de travailler avec moi mais les gens se rendent compte petit à petit que c'est ma façon de parler mais que c'est que de la bienveillance. C'est vraiment pour que l'on aille tous dans le même sens, c'est vraiment sans mauvaise intention, c'est ma façon d'être. Je pense que je serais très autoritaire mais à la fois très mère poule.

I : Du coup, que peux-tu me dire sur tes collègues de travail ?

S : Je pense que l'on est dans cette génération où il faut que mes collègues deviennent mes amis. J'ai besoin de ça, on passe plus de temps au travail que chez nous.

I : Travailles-tu pour une plateforme Internet, pour un patron ou à ton compte ?

S : Pour un patron dans un premier temps puis à mon compte. J'aimerais vraiment monter mon établissement, une fois que j'aurais fait le tour et que je serais sûr que je serais sur le bon produit avec la bonne clientèle.

I : A quel endroit travailles-tu ?

S : Euh, j'ai prévu de faire un tour du monde. Juste après les études j'aimerais bien retourner à Londres, pour voir réellement comment ils gèrent le service et la gestion. Aussi le management Britannique car c'est très différent du management à la française. Puis après voyager un peu, Europe de l'Est, Australie, Amérique du Sud. Donc la suite je ne sais pas du tout.

I : Travailles-tu à distance ?

S : Euh non, je ne peux pas être derrière un bureau, derrière un ordi, c'est pas du tout possible.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Il faut que ça soit vivant, qu'il y est du sourire, il faut qu'il y est du fun et il faut qu'il y est de la bienveillance surtout. C'est un milieu qui peut être très dur et si les personnes elles ne se confient pas, elles ne voient pas que leur responsable au-dessus, moi le premier truc que l'on m'a dit quand je suis arrivé dans le milieu c'est "quand tu seras manager, tu seras assistante sociale avant tout" et je pense que c'est vrai. On croise des gens qui viennent de tous les milieux sociaux et on a besoin de ces personnes-là, qui sont parfois sur les plus petits postes mais sans elles on n'est rien, donc euh je pense qu'il faut avoir une ambiance paternaliste, bon enfant.

I : Comment as-tu trouvé ce travail ?

S : Par le biais des rencontres, tout ce que j'ai trouvé aujourd'hui, c'était grâce aux rencontres que j'ai pu faire et je pense que ça sera comme ça.

I : Au niveau salaire, combien gagnes-tu ?

S : Je n'ai pas de chiffres en tête, juste assez pour pouvoir voyager, pas dans des hôtels de luxe, voyager en back pack, juste me payer un billet d'avion de temps en temps. Euh, rembourser mes crédits, j'imagine que j'aurais une maison et une voiture, donc il y a des crédits à rembourser et un peu pour vivre. Donc pas le SMIC, mais je ne demande pas non plus 5000€ par mois non plus quoi. Donc je ne sais pas à combien on peut prétendre aujourd'hui. Au moins 2000€ net, quoi.

I : Bénéficie-tu d'avantages particuliers ? (Mutuelle, repas, voiture...)

S : La mutuelle, oui c'est vraiment bien. Les repas, tout dépend du restaurant et des repas qui sont proposés, mais j'aimerais bien y manger, fin j'aime bien manger avec mes collègues, je n'aime pas me faire à manger en plus. Et après, une voiture, si vraiment j'ai un poste à responsabilité avec des trajets réguliers à faire. Et après euh, autant que ça se mette dans la paye et que l'on puisse mettre de l'argent de côté.

I : Quelles sont les choses qui te plaisent dans ce métier ?

S : Le fait que ça me rende heureuse.

I : Quelles sont les choses qui te déplaisent ?

S : Le fait que ça me procure du stress malgré moi.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer l'entreprise de tes rêves... Imagine cette entreprise ... Dans quel secteur d'activité se trouve cette entreprise ? *

S : Restauration, sur.

I : Elle travaille dans le monde « réel » ou/et sur Internet ?

S : Dans le réel.

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail ?

S : Mes amis, par ce qu'il y en a quelques-unes, je sais qu'elles n'ont pas forcément de projet de vie et elles m'ont fait promettre que si un jour je montais ma boîte je les embauchais. Donc mes amis et puis au début c'est quelque chose de très solitaire, si tu créer quelque chose.

I : Et les clients, comment sont-ils ?

S : Bienveillant, je ne veux pas des cons chez moi. Non, mais bienveillant aussi et ils seront très différent car le monde hétérogène et que l'on a besoin de tout le monde.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Sud-Ouest, ou Londres, je ne sais pas encore. Un endroit dans le monde qui me plait et où je me sens chez moi.

I : Comment est l'ambiance de travail ?

S : Respectueuse, mais avec beaucoup de sérieux. On m'a toujours dit, si tu ne fais pas les choses à fonds, ne les fais pas. Donc je pars de ce principe-là. Donc avec des gens très sérieux et avec des compétences, même si c'est sans diplômes. Un bon relationnel, c'est une compétence.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Oui, tout dépend les avantages comme je disais avant.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : Le respect de l'Homme, avec un grand H. Une entreprise qui maltraite ses employés ce n'est pas une bonne entreprise et tôt ou tard le CA va empathie, il y aura du Turn over par ce que les clients seront insatisfaites. Pour moi une bonne entreprise c'est une entreprise qui est correct avec ses salariés, après ce n'est pas un critère que je prendrais en compte lors de ma recherche d'emploi, c'est plutôt quelque chose qui me fera rester dans l'entreprise, tu vois ?

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : euh, je pense la gestion et le bien être des salariés, car ça évolue constamment.

I : Penses-tu que cette entreprise de tes rêves pourra exister un jour ?

S : Ouai, car je la monterais

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Alors, en tant qu'employé, à la sortie du master, au tout début, je ne vais prétendre d'être responsable de quoi que ce soit donc ça sera assistante, moi je n'aurais pas les capacités et je ne me sentrais pas légitime donc assistante F&B, si c'est dans l'hôtellerie ou assistante d'un directeur de restaurant. Mais ça sera pour de l'opérationnel obligatoirement, fin, je veux de l'opérationnel et du managérial.

I : Quels sont le ou les interlocuteurs que tu rencontreras pendant le processus de recrutement ?

S : Beh, euh, tout dépend la taille de l'établissement, une fonction RH à un moment par ce que ça va être des fois le premier pas. Et puis à un moment j'aimerais quand même rencontrer mon supérieur direct, car c'est avec cette personne que je vais travailler et je pense que c'est essentiel de le connaître. Voir si le courant passe déjà, si pendant 30 minutes ça ne passe pas alors pour un CDI.

I : Pourrais-tu m'en dire plus sur chacun d'entre eux ?

S : J'attends d'eux qu'ils soient honnêtes, pas que l'on me vende un job, des missions que je ne ferais jamais ou que je n'aurais jamais. Ce n'est pas en piégeant les salariés qu'ils vont rester. Juste de l'honnêteté.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ?

S : oh bah comme tout le monde, d'abord sur les sites puis d'abord les établissements que j'aime, voir si eux ils recrutent donc directement sur les sites des recruteurs comme je disais tout à l'heure, au grès de mes rencontres. Je ne pense pas que j'irais un jour à pôle emploi par ce que ce n'est vraiment pas eux qui peuvent nous aiguiller dans notre secteur. Après sur les sites type LinkedIn, avant je n'aimais pas trop mais comme c'est notre réseau, des gens que l'on connaît du coup ça reste des connaissances. Et après les sites types Indeed ou les choses comme ça mais pour moi ça sera en dernier recours.

I : Qu'est-ce que tu utilises en priorité ?

S : Les sites des entreprises que je cible moi

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : Euh, la façon dont est faites l'annonce. Il y en a qui te mettes le salaire ne gros alors que à cote tu vas voir que tu fais des horaires, ou c'est meme pas écrit, ce n'est pas non plus écrit les jours de repos, ce n'est pas écrit si l'ambiance au travail est bien, c'est meme pas écrit tes missions donc vraiment la façon dont s'est fait voir si déjà rien que là, il y a de l'honnêteté. L'organisation de l'annonce, c'est important.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : D'abord postuler sur le site ou en réel, j'aime bien réel, avoir un premier contact. Après être appelé dans les semaines qui suivent, dans le meilleur des cas. [Rire] Et

puis, un premier entretien téléphonique, voir si ça se passe bien et puis après sur quelque chose de concret, directement dure place si c'est possible ou sinon par Visio, ça ne peut pas être que par téléphone. Puis après petit test, sans forcément une période d'essai, mais voir comment ça marche. Des fois cette étape ça manque sur un recrutement.

I : Combien de temps penses-tu que cela te prendra de trouver l'emploi qui te convienne ?

S : Euh, j'aimerais bien que ça prenne le moins de temps possible [rire], je pense que à partir du moment où je trouverais, ou je serais prête à trouver un emploi, dans notre secteur en moins de 6 mois ça peut être fait.

I : Quelles sont les raisons qui vont te pousser à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : Encore une fois, mon bien être dans l'entreprise. Savoir si je peux m'épanouir dans cette entreprise, savoir si je peux lui apporter quelque chose et si elle peut m'apporter quelque chose.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : Les valeurs de l'entreprise, les valeurs qui faut avoir, pour voir si ça match. Les missions, par ce qu'il faut comprendre ce que l'on attend. Dans les valeurs bien spécifique, c'est ouvert à tout le monde et qu'il ne faut pas, moi ça me fait peur quand il y a des diplômes requis et puis le salaire, c'est délicat de le mettre, ça peut en rebuter certains. Mais ça peut aussi motiver. Le salaire je ne le mettrais pas. Les missions, les valeurs partagés et si c'est une petite entreprise, une petite présentation que les gens comprennent où ils viennent. Et voilà. Ah oui, peut être les différents avantages qu'ils auraient à venir chez nous que ce soit des avantages en nature, les valeurs ou la bonne ambiance, quelque chose comme ça.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

Annexe BB. Entretien numéro huit

Entretien n°8 – Mme. X, étudiante - M1 master management en hôtellerie restauration, Toulouse, entretien n°8 du (08-03-2022)

S : sujet interrogé

I : Interrogateur

I : Bonjour, comme tu le sais, dans le cadre de ma formation, je réalise une étude sur l'hôtellerie et de la restauration. Je te remercie d'avoir accepté de me consacrer un peu de ton temps.

Il n'y a rien de compliqué à faire. Nous allons tout simplement discuter. Ne t'inquiète pas, je ne vais pas te demander d'improviser sur le sujet. J'aurai quelques questions à te poser pour commencer et ensuite, nous discuterons tout à fait normalement, comme tu le ferais avec quelqu'un de votre entourage.

Je tiens à te préciser que tu peux parler librement. Cet entretien sera traité de manière anonyme. Aucune information confidentielle ne te sera demandée. En revanche, notre conversation sera enregistrée car tu comprends qu'il est difficile de prendre des notes et d'écouter quelqu'un parler en même temps.

Avant de commencer, j'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. Sens-toi libre de répondre comme bon te semble.

As-tu des questions avant que nous commençons ?

S : euh, non c'est bon.

I : Pour commencer à faire connaissance, peux-tu te présenter très succinctement ?

S : Je m'appelle X, j'ai 21 ans, je suis célibataire. J'ai fait un bac général littéraire que j'ai obtenu avec mention AB. Ensuite j'ai continué en BTS support à l'action managériale, l'ancien BTS assistant manager et à la fin de ce BTS j'ai décidé de m'orienter vers une licence professionnelle en hôtellerie restauration à l'ISTHIA et de continuer avec le master management en hôtellerie restauration l'année suivante.

I : Quelles sont les raisons qui t'ont poussée à aller vers ces études en hôtellerie restauration ?

S : A la fin de mon BTS je ne savais pas trop quoi faire, le BTS ne m'avait pas plu et les stages que j'avais fait, ça ne m'avait pas plu, je m'ennuyais dans les bureaux puisque assistant manager c'est généralement beaucoup dans les bureaux, donc je m'ennuyais. L'année après mon bac, pendant l'été, j'avais travaillé dans un

restaurant comme serveuse et je..ça m'avait beaucoup plu, j'ai fait ça pendant deux étés et du coup en faisant le point à la fin de mon BTS je me suis dit que la restauration ça m'avait plu. C'est un secteur qui était dynamique dans lequel je ne m'étais jamais ennuyée. Donc c'est pour ça que j'ai décidé de partir sur la licence professionnelle.

I : Qu'est ce qui t'avait plu pendant ces expériences pour ensuite continuer sur cette licence ?

S : Déjà c'est le dynamisme, la polyvalence, on ne s'ennuie jamais, on est tout le temps occupé, on a l'esprit occupé, les journées passent tellement vite que l'on ne se rend même pas compte. Donc ça, ça m'avait déjà plu par rapport aux stages que j'avais fait où je trouvais les journées très très longues dans les bureaux. Et ensuite, je pense la relation avec les clients et la relation aussi avec des équipes que tu crées peut-être aussi parce que c'est difficile donc tu as des relations particulières avec les personnes avec lesquelles tu travailles.

I : Tu es contente ou plutôt mécontente d'avoir choisi cette filière ?

S : La, pour l'instant je suis contente, parce que par rapport toujours au BTS, je trouve déjà beaucoup mieux et par rapport au stage que j'ai fait l'année dernière en hôtellerie, qui m'a plu aussi, pour l'instant je pense que je suis à peu près sur la bonne voie.

I : Qu'est ce qui te plaît dans cette filière de l'hôtellerie ?

S : C'est aussi très dynamique et aussi le contact avec les clients c'est quelque chose que j'aime bien.

I : Qu'est ce qui ne te plaît pas, au contraire, dans cette filière ?

S : Ça je pense que c'est les horaires, la contrainte, parce que bon c'est des ...enfin, moi mon stage c'était en réception donc là c'est des horaires soit le matin soit l'après-midi, ça peut changer, ça peut varier. Soit tu commences très tôt soit tu finis très tard, ça c'est assez pénible et après je pense ...ça c'est la plus grosse contrainte que je vois...après la relation avec la clientèle c'est un aspect qui me plaît mais c'est aussi quelque chose qui est compliqué. Il faut savoir gérer sachant que je suis d'une nature assez réservée. Et après je pense que c'est surtout ça.. les horaires.

I : Maintenant, je vais te demander d'imaginer le métier de tes rêves... Imagine ce métier...

S : C'est dur...

I : Est-ce que tu peux me raconter ce que tu ferais dans ce métier ?

S : Le métier de mes rêves...est ce que je peux parler des horaires, du salaire, des choses comme ça? Alors je serais très riche, j'aurais un bon salaire, des horaires quand même assez light, cool, genre en mode ou je pourrais avoir des week-ends

ou au moins des jours de repos consécutifs, pour pouvoir former une vie de famille à côté parce que je trouve ça important. Et après dans mes activités, la relation avec la clientèle c'est quelque chose qui me plaît, donc sur que cet aspect-là j'aimerais bien l'avoir puisque ça permet de ne jamais faire la même chose puisqu'on n'a jamais les mêmes clients en face. Donc ça c'est très important pour moi et après définir un métier...c'est assez compliqué.

I : Tu aurais des responsabilités dans ce métier ou pas ?

S : Je ne sais pas... j'aime bien les responsabilités mais...ça a aussi des contraintes, il faut les assumer après donc...je suis mitigée sur ça.

I : Que peux-tu me dire sur tes collègues dans ce travail ?

S : La relation que j'aurais avec les collègues, pour moi les relations avec les collègues c'est important donc j'aimerais avoir de bonnes relations pour discuter pour avoir des affinités plus ou moins, c'est important pour moi, après ..j'aime travailler avec des personnes qui sont motivées, et donc ça ça peut être....parce que moi je suis généralement impliquée dans ce que je fais, et donc c'est compliqué pour moi de travailler avec des personnes qui ne s'impliquent pas de telle manière que moi je m'implique, donc ce qui serait important pour moi c'est l'implication et le travail en équipe.

I : Dans ce travail de tes rêves tu te verrais plutôt travailler sur une plate-forme internet, ou pour un patron, à ton compte ?

S : Je ne pense pas à mon compte parce que je ne pense pas avoir l'esprit de leadership, être toute seule et prendre autant de responsabilités. Donc pour un patron oui je pense.

I : Plutôt dans le réel ?

S : Plutôt dans le réel oui

I : A quel endroit tu travaillerais ?

S : J'aimerais bien bouger déjà, pas peut-être pour toujours mais voir un peu des coins un peu...le monde ...et après idéalement ce serait pas en centre-ville, donc plutôt en campagne.

I : Tu te verrais travailler à distance ou tu préfères travailler en présentiel ?

S : Moi, en présentiel. À distance pour moi c'est compliqué parce que j'ai besoin de relation .J'ai besoin de voir des gens, de parler, surtout dans les métiers de l'hôtellerie je trouvais que le relationnel c'était le point vraiment qui me plaisait. Et le télétravail je trouve que ça casse un peu les relations humaines qu'on peut avoir et je ne pense pas que cela me conviendrait, en tout cas pendant le confinement je l'ai vécu et ça ne me convenait pas du tout.

I : Ce métier idéal tu espères le trouver directement en sortant de l'école ou plus tard ?

S : Directement en sortant de l'école ce serait idéal mais je me dis que ce sera compliqué donc peut être profiter à la sortie de l'école pour voyager, voire plusieurs choses et quelques années après trouver le métier qui me conviendrait le plus.

I : Quelle serait l'ambiance de travail ?

S : J'espère une bonne ambiance de travail. Je ne me vois pas dans une entreprise avec un management autoritaire, cela ne conviendrait pas, cela conviendrait à très peu de personne je pense. Une entreprise où c'est l'esprit d'équipe qui prime. Une entreprise où l'on peut parler, discuter ou c'est assez ouvert collaboratif et participatif.

I : Comment tu l'aurais trouvé ce travail ?

S : Je pense qu'il y a des offres d'emploi ou peut être grâce à mon réseau, aux différents stages que j'ai fait, mon stage de cette année c'est comme ça que je l'ai trouvé donc ...suite aux bonnes expériences ou au réseau que j'ai pu me créer suite à ces bonnes expériences, peut être trouver mon travail idéal.

I : Au niveau salaire, tu gagnerais combien ?

S : J'aimerais gagner au moins 3000 euros par mois. Mais ce serait vraiment dans l'idéal. Au début j'imagine que ce serait moins.

I : Tu bénéficieras d'avantages particuliers ? Il y a des avantages qui pour toi sont importants dans ce métier de tes rêves ?

S : Les avantages pour moi c'est peut-être la flexibilité, de pouvoir aussi, en fonction de mes imprévus ou de ma vie, un peu adapter mon emploi du temps ou mes contraintes. Et après au niveau des avantages...

I : En nature par exemple il y a des avantages qui t'intéresseraient : la mutuelle, la voiture, les repas, le téléphone ?

S : La mutuelle pour moi, avoir une bonne mutuelle c'est important, parce que, bon, la santé... et surtout si on a une vie de famille. Et ensuite, peut-être les repas, parce que ça c'est quelque chose qui est assez contraignant, donc avoir à disposition des repas, sans avoir la contrainte de devoir s'amener quelque chose c'est aussi un avantage.

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ? Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : Ce qui me plaît, c'est ce que je fais : c'est la relation avec la clientèle, la bonne ambiance avec les collègues, la possibilité d'organiser mon emploi du temps, ma vie

personnelle, la possibilité d'équilibrer ma vie personnelle et ma vie professionnelle, ça c'est important pour moi.

I : Quelles sont les choses qui pourraient être améliorées dans cette entreprise ?

S : S'il est idéal, il n'y a pas de chose qui me déplaît...

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : Pour l'instant je n'ai qu'une expérience en hôtellerie et une expérience en restauration en soi. Les deux m'ont plu. Personnellement je pense que je partirai plus sur de l'hôtellerie, de l'hébergement.

I : Elle travaille dans le réel cette entreprise ? pas sur internet ?

S : Non pas sur internet. Dans le réel, moi tout ce qui est internet, réseaux sociaux...ce n'est pas trop mon truc.

I : Peux-tu me dire qui sont tes collègues de travail idéalement ?

S : Pas forcément des personnes trop proches, parce que je pense que c'est bien de différencier la vie perso et la vie pro. Mais des personnes qui sont un peu comme moi, qui sont impliquées et qui souhaitent vraiment bien travailler, qui sont motivées dans leur travail, pas des personnes végétatives, à attendre que ça se passe et attendre que les autres fassent les choses à leur place.

I : Et les clients comment ils sont-ils ?

S : Ils sont gentils, ils sont pas chiants...Ils sont compréhensifs, polis, pas agressifs et .. jeunes.

I : A quel endroit se situe cette entreprise ?

S : Je ne sais pas si je préférerais travailler à l'étranger ou en France. Après, comme moi j'ai un copain, pour l'instant dans cette situation, ça me paraît difficile qu'on ne soit pas dans le même endroit plus tard. Là déjà c'est un peu le cas et c'est compliqué, donc c'est vrai que c'est toujours l'aspect personnel qui joue sur le professionnel et que j'ai envie de privilégier ma vie personnelle sur ma vie professionnelle même si pour moi c'est important de réussir professionnellement. Mais après, idéalement, ce serait en campagne, pas en plein centre-ville.

I : Cette entreprise, elle aurait quelle ambiance de travail ?

S : Une bonne ambiance, tout le monde s'entendrait bien, tout le monde travaillerait bien, une entreprise où chacun pourrait s'exprimer, où chacun prend en compte les avis des autres, pour moi, ça c'est important. Quand on n'est pas bien dans son

entreprise, on n'est pas bien même dans sa vie privée ensuite, parce que c'est une grosse partie de notre vie. Donc c'est important qu'il y ait de bonnes relations et que tout le monde soit sur la même longueur d'onde pour travailler de manière efficace.

I : Cette entreprise paie-t-elle correctement ses salariés ?

S : Oui, elle les paie très bien, parce qu'ils sont géniaux.

I : Et elle propose des avantages particuliers cette entreprise ?

S : Elle propose une bonne mutuelle qui permet de couvrir la majorité des frais de santé de ses salariés, des repas faits par des chefs gastro et des tickets restau pour qu'on puisse aller profiter et plein d'avantages....

I : Quelles sont les choses qui font que cette entreprise est idéale pour toi ?

S : C'est tout ce que je viens de dire : l'ambiance de travail, le fait que l'on puisse s'exprimer, que l'on puisse travailler de la manière dont on a envie de travailler, d'équilibrer notre vie pro et notre vie perso, qu'il y ait une bonne ambiance entre les collègues de travail et que les salaires soient convenables.

I : Penses-tu que cette entreprise puisse exister un jour ?

S : Non, honnêtement non, parce que ce n'est pas possible de trouver une entreprise où on s'entend avec tout le monde, où tout le monde a la même vision du travail que toi et aussi dans ces secteurs c'est compliqué d'avoir le salaire idéal et des avantages idéaux, donc pour moi ça ne pourrait pas exister, ça me paraît trop compliqué.

I : Maintenant, imagine que pour trouver ce travail de tes rêves dans l'entreprise de tes rêves, il faudra certainement que tu candidates ... Quels sont le ou les métiers pour lesquels tu penses postuler ?

S : A la fin de mes études j'espère pouvoir postuler dans des métiers avec un minimum de responsabilités, parce que je ne fais pas un master pour rien, donc je dirais dans un métier de responsable de réception ou responsable commercial.

I : Quels sont les interlocuteurs que tu rencontreras dans le processus de recrutement ?

S : J'imagine que je rencontrerai le ou la responsable en place du service, et ensuite la directrice ou le directeur de l'établissement concerné.

I : Comment tu imagines qu'ils se comporteraient avec toi ?

S : Je pense qu'ils seraient exigeants, un poste à responsabilité ça demande de l'exigence, j'espère bienveillants, mais je pense qu'ils seront exigeants et qu'ils

voudront recruter la bonne personne donc faire passer des entretiens assez poussés pour découvrir les compétences et les qualités de la personne.

I : Où feras-tu tes recherches d'emploi ?

S : Généralement, je le fais actuellement, je le fais sur internet, les sites d'annonces, ou alors sur LinkedIn.

I : Tu utilises les journaux ?

S : Pas du tout

I : Et les réseaux sociaux ? c'est quelque chose que tu utilises ?

S : Les réseaux oui, pas les journaux, je n'ai jamais regardé les annonces sur les journaux.

I : Qu'est ce qui attire ton attention sur une annonce ?

S : Déjà c'est la description de l'établissement, parce que si c'est un établissement qu'on ne connaît pas, c'est bien d'avoir une petite description de l'établissement, de la clientèle qui le fréquente, après je ne sais pas, les clients c'est délicat, perso même si ça m'intéresse un peu par curiosité ça ne me fera pas tout postuler. Je regarde aussi les services qu'il propose, et ensuite ce serait les responsabilités et les missions qui me seront confiées, l'ambiance de travail, l'équipe avec laquelle je serai amenée à travailler, et bien sur les avantages et le salaire proposés.

I : Comment penses-tu que va se dérouler ton recrutement ?

S : Tout d'abord, je candidate si le responsable recrutement retient ma candidature, il pourra me contacter pour fixer un entretien. Je pourrais passer ce premier entretien avec lui. Et en fonction de si ça convient ou s'il y a plusieurs candidats, passer un deuxième et un troisième entretien avec lui ou différentes personnes, comme par exemple le directeur. Et ensuite, selon l'entreprise, attendre plusieurs jours ou plusieurs semaines pour avoir une réponse positive ou négative.

I : Combien de temps tu penses que cela te prendra pour trouver l'emploi qui te convienne ?

S : Je pense que cela me prendra longtemps, parce que déjà je ne sais pas trop ce que je veux...Mais j'imagine que ma première expérience ne sera pas forcément celle qui me conviendra le mieux, donc je pense que cela prendra minimum 5 ans voire 10 ans...

I : Quelles sont les raisons qui te poussent à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

S : Je pense que les missions et les responsabilités qui me seront confiées, parce que, pour moi ça aussi c'est important, en plus du salaire, je ne pourrais pas

privilégier une entreprise qui me paie mieux mais qui me propose des missions qui me plaisent moins, ce sera toujours un dilemme mais pour moi, ça c'est important et après l'ambiance générale que j'ai ressentie par exemple lors du recrutement avec le responsable.

I : Imagine qu'on te demande de rédiger une annonce de recrutement pour un poste, quelles sont les rubriques que tu mettrais en avant ?

S : D'abord la présentation de l'établissement, ensuite la présentation des missions et des responsabilités pour ce poste ainsi que les équipes avec lesquelles on sera amené à travailler. Ensuite je mettrai le salaire et les avantages.

I : Je te remercie beaucoup d'avoir accepté de me consacrer autant de temps. Tout ce que tu as dit me sera particulièrement utile pour cette étude.

CR Brainstorming équipes

Nous retiendrons de la première journée (JLZ):

- Faire des debriefings clairs et variés
- Aujourd'hui, le collaborateur attend plus de l'entreprise que ce que l'entreprise attend de lui. Les priorités sont changeantes, la rémunération n'est plus la priorité. La priorité est désormais ce que l'entreprise peut apporter au collaborateur.
 - Penser davantage à l'autre
 - Exemple : logement/# bloquées
- Prendre le temps avec tout le monde => essentiel
- Aller vers les collaborateurs, être dans une dynamique, être le vecteur de la bonne parole
- Chaque hôtel est différent nous allons chercher à nous donner les « clés » pour aller plus loin ensemble
- Arriver à ce que chaque employé soit chaleureux et transmette la bonne humeur
 - Pour obtenir cela le directeur doit être le vecteur de cette politique
 - Pour cela il est indispensable d'utiliser :
 - Formules de politesse avec tout le monde
 - Le sourire
 - Le bonjour
 - L'accueil
 - La bienveillance
 - « Le sourire est le premier geste de l'hospitalité ».

Parallèle foot :

HIS/TFC (EZ + JM) :

- Le TFC ce n'est pas la meilleure équipe, pas le plus beau club, mais on va le faire, on ne va rien lâcher. **Ils ont réussi par ce qu'ils y ont crus**
 - C'est pareil avec HIS, on n'a pas les plus beaux hôtels mais on a tous une histoire à raconter dans nos hôtels.
 - Enrichir son discours
 - Réfléchir à se que l'on va faire pour aller plus loin, pour y arriver ensemble
 - ETRE EN PHASE AVEC LA RÉALITÉ
- Il ne faut pas s'arrêter aux difficultés d'aujourd'hui mais plutôt se demander qu'est-ce qu'on fait avec ces cartes-là parce qu'il n'y aura pas de retour en arrière.

- C'est le côté fun et cool et surtout bienveillant qui doit transparaître dans nos hôtels, c'est important : ALLER PLUS LOIN

Foot féminin (LB)

Ce parallèle va dans le même sens que le partenariat « foot féminin » d'Albi et Montauban

- Elles travaillent ont des EDP chargés
 - Chez nous la journée
 - Elles partent a 15h pour aller au stade
 - 3/4h d'entraînements
 - Matches les WE
- Elles apportent beaucoup : cohésion, dynamisme.
 - On ne les met pas assez en avant
 - Ce sont une richesse
- Idées pour former et faire accepter :
 - Former le personnel sur leurs difficultés et introduire leurs arrivées dans l'établissement
 - Faire intervenir le coach pour expliquer l'intérêt de les intégrer
 - Expliquer

Multiculturalités

Autre grande richesse de nos hôtels : l'aspect MULTICULTUREL

Idée de MEP :

- Atelier de transmission (=> partage)
- Faire goûter les spécialités culinaires de chaque pays
 - Pour le personnel
 - Gâteaux petit déjeuner
- Exemple du Florida à Toulouse : couscous tous les jeudis d'une femme de ménage

Cours de français :

- Réel besoin d'apprendre à parler français
- Internaliser les cours, 1h par semaine réalisé par tutorat puis organisme spécialisé pour un niveau avancé
- Au quotidien, échanger avec les non-francophone pour les habituer à comprendre et parler

Intégration collaborateurs :

- MEP de tutorat (une semaine si possible, à minima une journée)
 - Faire visiter SYSTÉMATIQUEMENT tout l'hôtel
 - Formation sur les services et les informations principales de l'hôtel
 - Leur permettre de passer une nuit à l'hôtel, **faire le geste de leur proposer**
 - Une nuit avec la famille
 - Stagiaire, deux chambres la veille du premier jour
- Journée d'intégration par le directeur
- Débriefing a J1 et à J7 ou J8
- Créer une charte du vivre ensemble (demander ex Pascal)
- Remettre SYSTÉMATIQUEMENT le livret d'accueil

- Accueils mineurs :
 - Appeler les parents
 - Points préliminaires sur l'intégration
 - Faire un accueil avec parents + nuitée
- Réunir une fois par mois tous les stagiaires et alternants lors d'un pdj

Cohésion d'équipes :

- Proposer un accès à la salle de sport et à la piscine aux heures creuses (lorsque service proposé)
- Réaliser « un vis ma vie » géant, échanger les collaborateurs entre service
- Réaliser des défis sportifs
 - **Chacun réfléchi à une action à mener**
- Réaliser des 3^{ème} mi-temps
 - Enlever des tensions
 - Créer de l'affect
 - Montrer l'intérêt envers les collaborateurs par de petites choses
 - **Formaliser un temps de parole**

- Une fois par trimestre une réunion « représentants », un représentant de chaque service va discuter sur les difficultés du service et comment les autres services peuvent l'aider à améliorer ça
- Réunir une fois par mois tous les stagiaires et alternants lors d'un pdj

Appartenance HIS :

- Une fois par trimestre, une personne du groupe HIS déjeune avec les collaborateurs de chaque hôtel
 - Émilie s'engage à 7 dej par ans
- Nuitée dans un autre hôtel « dites-nous ce que vous en pensez ? »
- Rencontres thématiques par métiers :
 - Femmes de chambres
 - Comptables
 - Responsables environnement
 - Chefs

Prendre soin des collaborateurs et identifier/proposer services :

- Formaliser anniversaires :
 - Carte de l'équipe
 - Cagnotte de 10€
 - Cadeau offert
 - Mettre en évidence le collaborateur face aux clients
- Bien-être : une fois par mois 1/2 journée avec l'intervention d'une personne en charge du bien-être
 - 20 collaborateurs par mois à Montauban
 - Idem avec 2X/mois à SLS
- Sortie en équipes
 - Ex : Loudenvielle : sortie 1X par mois (canyoning, Rafting, Rando, Ciné, ...)
- Mise en avant Préviclub
- Repas multiculturels
- Réduction des € au restaurant pour les collaborateurs
- Cohésion interhôtels :
 - Labège/Cité de l'espace, créer des événements ensemble
 - Carcassonne : goûter avec tous les collaborateurs une fois par mois
 - SLS/Loudenvielle : mutualisation des sorties
- Voucher Noël
- Initiative du mois
 - Récompenser le collaborateur ayant la meilleure idée
- Tutorat clé verte
- Vidéos par service (petits cadeaux) période de Noël
- Entre-aide des collaborateurs inter-établissements
- Café tous les matins à 10H avec tout le monde
- Rencontres thématiques, réunions métiers
- Semaine des père Noël : gentillesse cachée, petites attentions (identifier qui est gentil avec nous toute la semaine)
- Faire des tours de tables similaires avec ses équipes (=> table ronde)

CR Brainstorming clients

Comment améliorer le service, l'animation dans les établissements, faire plus de lien, rendre plus beau le séjour de nos clients dans nos hôtels ?

« Le capitaine donne l'impulsion pour que les équipes adhèrent et vous suivent dans vos projets »

Mise en place en 3 étapes d'autodiagnostic :

1. Moi :

- Qu'est-ce que fais ?
- Qu'est-ce que je ne fais pas ?
- Qu'est-ce que je ne fais plus ?

2. Mes concurrents :

- Que font mes concurrents ?
- Quel est le niveau de mes concurrents ?

3. Mes clients :

- Que veulent mes clients ?
- Mes clients sont-ils satisfaits ?
- Ne pas attendre le retour client qu'à travers les commentaires

Création d'événements :

Ne pas créer d'événements dont on ne maîtrise pas les compétences nécessaires pour mener à bien le projet. **EMBARQUER LES EQUIPES**

Qui a un événement récurrent ?

- Tentative des brunchs (Novotel)
- Apéro Vigneron (styles ALBI et Novotel)
- Blind Test (IBB/IBIS ALBI) ; Karaoke?
- Pasta Party (en moyenne 90 couverts dont 35 captage clients extérieur)
Montauban
- Apéros fournisseurs, Tournois enfants (SLS)
- AfterWork des voisins pro (Campanile)

- Package (SLS et Loudenvielle)

Jouer sur la clientèle loisir dans la période juillet et août ou le week-end => c'est cette clientèle qui fait la réputation de l'établissement

Créer des évènements et animer l'hôtel pour les clients présent

Embarquer le personnel, apprendre à laisser faire différemment, les laisser s'approprier les évènements

Idées :

- En faire plus sur les PDJ par périodicité
 - o Le rendre plus ludique
 - Gauffre
 - Pancakes
 - o Café en service à table pour re remplir les tasses
 - o Suppression des plateaux dans tous les hôtels
- Relancer les coloriations HIS
 - o Impression sur A5
 - o Achat kit coloriage
- Welcome drinks :
 - o Eaux aromatisées variées
 - o Grignotages adaptés à l'été
 - Fruits
 - Petites pâtisseries/gourmandises légères
- Tenues collaborateurs
 - o Unifiées (saisonniers compris)
 - o Utiliser (acheter) des name tags
- Mettre en avant les thèmes de marque via les outils dédiés :
 - o Mercure : top chef
 - Mise en avant du couteau
 - Création d'évènements
 - Mise en avant des viennoiseries
 - o Novotel : Calinothérapie
 - Relancer la Calinothérapie

- Mettre le nounours dans une chambre
- Ibis : musique
 - Remettre en place le karaoké
 - Mise en place de Blind test
 - Inciter à utiliser la guitare
- Ibis budget :
 - Proposer des haltères à dispo en réception à vue
 - Mise en avant du sport
 - Animation avec Decathlon

- Signature de mail
 - Mettre à jour pour l'été
 - Personnaliser les « réception » avec un prénom

- Événements :
 - Être force de proposition
 - Au 15 septembre : Quel est mon projet

Brainstorming

Comment embarquer mes équipes ?



Comment embarquer mes équipes ?

Le brainstorming des directeurs

Intervention de Fabien Pelous

- Faire des debriefings clairs et variés
- Prendre le temps avec tout le monde
- Aller vers le collaborateur, être vecteur de la bonne parole
- Nous donner les « clés » pour aller plus loin ensemble
- Le collaborateur attend plus de l'entreprise que ce que l'entreprise attend de lui, des priorités changeantes

« Le sourire est le premier geste de l'hospitalité »

Arriver à ce que chaque employé transmette chaleur et bonne humeur.

Il est donc indispensable d'utiliser :

- Des formules de politesse quotidienne
- Le sourire
- Le bonjour
- L'accueil
- La bienveillance

Parallèle TFC

Le TFC n'est pas la meilleure équipe, pas la meilleure équipe, pas le plus beau club, mais on va le faire.

Ils ont réussi par ce qu'ils y ont cru

Pareil pour HIS, on n'a pas les plus beaux hôtels, mais on a tous une histoire à raconter
Réfléchir à se que l'on va faire pour aller plus loin, y arriver ensemble.

Foot féminin

Partenariat avec Albi et Montauban

- Travaillent et jouent au foot
- Elle apportent beaucoup : Cohésion, Dynamisme
- Former les équipes pour les faire accepter (difficultés de leurs EDP, introduire leurs arrivées, intervention du coach)
- Pas assez de mise en avant alors que sont une richesse

Multiculturalisme

Grande richesse de nos hôtels, à exploiter :

- Atelier de transmission (-> partage)
 - Gouter les spécialités culinaires de chaque pays (au personnel et/ou au pdj)
- Aider à l'intégration : les cours de français :
- En interne, 1h par semaine de cours réalisés par tutorat
 - Au quotidien, inciter à échanger en français (repas, consignes en deux langues, ...)

Intégration collaborateurs

- Journée d'intégration par le directeur
- Visite systématique de TOUT l'hôtel avec formation sur les services de l'hôtel
- Remettre le livret d'accueil
- Une nuit à l'hôtel avec la famille
- MEP de tutorat sur une semaine
- Débriefing à J+1, J+7 et J+30
- Mineurs : Appeler les parents pour faire un point avant l'intégration

Cohésion d'équipes

La cohésion, « la clé » pour aller plus loin

- Réaliser un « vis ma vie » géant
- Challenge sportif, une action par hôtel
- Réaliser des 3ème mi-temps (=> enlever les tensions, créer de l'affect, ...)
- Une fois par mois, MEP du petit déjeuner des stagiaires et alternants
- Réunion des représentants, une fois par trimestre : une personne de chaque service

Appartenance HIS

- Une fois par trimestre, un représentant de HIS déjeune avec l'équipe de chaque hôtel
 - Nuitées dans un autre hôtel « dites-nous ce que vous en pensez ? »
- Rencontres thématiques par métiers :
- Femmes de chambres
 - Comptables
 - Responsables environnement
 - Chefs

Prendre soin de mes collaborateurs

Le brainstorming des directeurs

La mise en avant

Formaliser l'anniversaire

- Carte de l'équipe
- Cagnotte de 10€
- Cadeau offert par l'hôtel
- Mettre en avant le collaborateur face aux clients (mur des talents, pins, ...)

Initiative du mois

- Récompenser le collaborateur ayant la meilleure idée (amélioration des conditions de travail, aide aux clients, promotion de l'établissement, ...)

Réduction dans au restaurant de l'hôtel

- Proposer des % de réduction pour les collaborateurs

Le bien-être

Les journées bien-être :

- Une fois par mois ½ journée avec l'intervention d'une personne en charge du bien-être

Mise en avant Préclub

- Ne pas hésiter à faire intervenir une fois par an pour expliquer/former sur les avantages nos collaborateurs

Voucher Noël

- Echange de nuitées entre hôtels
- Créer des voucher en échange marchandises avec d'autres partenaires

L'équipe

Sorties en équipe

- Exemple Loudenvielle : une sortie une fois par mois (canyoning, rafting, rando, ...)

Repas multiculturel

- Chaque collaborateur amène un plat

Noël

- Vidéos des services
- Semaine des « pères Noël » : gentillesse cachées, petites attentions
- Secret santa

Café d'équipe, tous les matins à 10h

Faire des tours de tables similaires avec ses équipes (=> table ronde)

Le groupe HIS

Cohésion interhôtels

- Labège/Cité de l'espace, créer des événements ensemble
- Carcassonne : goûter avec tous les collaborateurs des deux hôtels une fois par mois
- SLS/Loudenvielle : mutualisation des sorties

Tutorat clé verte

- Labellisés aide les futurs labellisés

Entre-aide des collaborateurs inter-établissements

Rencontres thématiques : réunions métiers

Brainstorming

Comment embarquer mes clients ?



Comment améliorer le service, l'animation dans les établissements, faire plus de lien, rendre plus beau le séjour de nos clients dans nos hôtels ?

« Le capitaine donne l'impulsion pour que les équipes adhèrent et le suivent dans ses projets »

Créer des événements

Mise en place en 3 étapes d'autodiagnostic

Moi

- > Qu'est ce que je fais ?
- > Qu'est ce que je ne fais pas ?
- > Qu'est ce que je ne fais plus ?

Mes concurrents

- > Que font mes concurrents ?
- > Quel est le niveau de mes concurrents ?

Mes clients

- > Que veulent mes clients ?
- > Mes clients sont-ils satisfaits ?

- Ne pas créer d'événements dont on ne maîtrise pas les compétences nécessaires pour mener à bien le projet.

- Embarquer le personnel, apprendre à laisser faire différemment, les laisser s'approprier les événements

- Jouer sur la clientèle loisir sur la période juillet et août ou le week-end => C'est cette clientèle qui fait la réputation de l'établissement

Idées d'événements :

Petit déjeuner

En faire plus par périodicité :

- Le rendre plus ludique : Gaufre, Pancakes
- Café en service à table pour re remplir les tasses
- Suppression des plateaux dans tous les hôtels

Relancer les coloriages HIS

- Impression sur A5
- Achat kit coloriage

Welcome drinks

- Eaux aromatisées variées
- Grignotages adaptés à l'été (Fruits Petites pâtisseries/gourmandises légères)

Tenues collaborateurs

- Unifiées (saisonniers compris)
- Utiliser (acheter) des name tags

Signature de mail

- Mettre à jour pour l'été
- Personnaliser les « réception » avec un prénom

Mettre en avant les thèmes de marque via les outils dédiés

Mercure : Top chef

- Mise en avant du couteau
- Mise en avant des viennoiseries
- Création d'événements

Novotel : Calinothérapie

- Relancer la Calinothérapie
- Mettre le nounours dans une chambre

Ibis : Musique

- Remettre en place le karaoké
- Mise en place de Blind test
- Inciter à utiliser la guitare

Ibis budget : Sport

- Proposer des haltères à dispo en réception à vue
- Animations avec Decathlon

Événements : Être force de proposition

Au 15 septembre : Quel est mon projet

Annexe FF. Questionnaire étude quantitative n°2

Une histoire d'annonces ...

05/09/2023 04:27

Une histoire d'annonces ...

Dans le cadre d'un travail universitaire, j'aurais besoin de votre aide pour composer un échantillon réduit mais représentatif des talents susceptibles d'intégrer notre groupe.

Certaines questions peuvent vous paraître un peu étranges ou encore répétitives, mais veuillez essayer d'y répondre aussi spontanément que possible.

Pour chacune des questions, veuillez alors, s'il vous plait, cocher la case qui correspond le plus à votre opinion avec les affirmations proposées.

Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse, seul votre avis compte. Vous pouvez donc répondre en toute franchise. De plus, ce questionnaire est anonyme, personne ne vous jugera.

Je vous remercie par avance pour votre participation.

*** Indique une question obligatoire**

Comment est-ce que je postule ... 😊

Imaginez que vous êtes à la recherche d'un emploi dans le secteur de l'hôtellerie restauration 🍷🍴

Quels sont les éléments qui vous amèneront à postuler ? 🍷

1. Lorsque vous postulez à une offre d'emploi, quel sont les éléments que vous regardez en priorité ? 🔍

Une seule réponse possible.

- La rémunération et les avantages 💰
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée ⚖️
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées 🧐
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé 🍷
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres ❤️

Une histoire d'annonces ... 📖

Imaginez que vous êtes à la recherche d'un emploi dans le secteur de l'hôtellerie restauration 🏨🍴

Pour vous faire une 1ère idée des postes proposés, vous faites le tour des annonces sur Internet 🧑🏻💻

Vous jetez un coup d'oeil rapide sur plusieurs extraits d'annonces... et vous découvrez celle-ci : 🏹

[Postuler sur Indeed](#) 

Passionné.e par l'Espace ? 🧑🏻💻
Rejoignez notre super équipe de l'Ibis Styles Cité de l'Espace*** et son univers hors du commun, la tête dans les étoiles ! ✨

CDI
Conditions de travail agréables
2 jours de repos consécutifs
Travail en continu
Parcours d'accompagnement et d'intégration
Tarifs préférentiels dans nos restaurants et hôtels pour vous et votre famille

Consultation lors de décisions importantes pour l'entreprise
Autonomie et responsabilité dans votre poste
Vos décisions ont un réel impact sur l'entreprise

Contenu des tâches adapté aux compétences de chacun
Vous représentez l'établissement auprès des clients
Salaire motivant, complémentaire santé et prévoyance

Travail enrichissant d'un point de vu relationnel
Equipe engagée et dynamique avec de forts rapports humains.

2. Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé 😊 : *
- Cochez la case correspondant à votre degré de validation

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord / Ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas d'accord du tout

Tel un Velcro, ça accroche ? 🧶

Une accroche est-elle motivante pour vous ?

3. Utiliser une phrase d'accroche en début d'annonce d'offre d'emploi est utile. *
- Cochez la case correspondant à votre degré de validation

Une seule réponse possible.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord / Ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas d'accord du tout

Voici des idées de phrases d'accroche, qu'en pensez-vous ? 🔍

4. Passionné.e par l'Espace ? 🧑

Rejoignez notre super équipe de l'Ibis Styles Cité de l'Espace*** et son univers hors du commun, la tête dans les étoiles ! ✨

Une seule réponse possible.

- J'aime
 Je n'aime pas
 J'ai mieux !

5. Passionné.e de sport outdoor ou de montagne ? 🏔️*

Intégrez une équipe 4* au ❤️ des Pyrénées !

Une seule réponse possible.

- J'aime
 Je n'aime pas
 J'ai mieux ! *Passer à la question 9*

6. Et si travailler rimait avec s'amuser, ça vous tenterait ? ✨*

Rejoignez notre super équipe de [nom de l'hôtel] et devenez notre perle rare ! 💎

Une seule réponse possible.

- J'aime
 Je n'aime pas
 J'ai mieux ! *Passer à la question 9*

7. **Un été les pieds dans l'eau ?** 

Venez vivre une experience unique dans notre hôtel à côté de la Mer/Océan, vous vous y sentirez comme un poisson dans l'eau ! 

Une seule réponse possible.

- J'aime
- Je n'aime pas
- J'ai mieux ! *Passer à la question 9*

8. Une autre proposition de phrase d'accroche à nous faire qui correspondrait à votre hôtel (ou ur autre du groupe) ?

Une seule réponse possible.

- Oui !! *Passer à la question 9*
- Non *Passer à la question 11*

J'ai mieux ! 

9. Vous avez une meilleure idée de phrase d'accroche ? Trop bien ! On vous écoute !  *

10. Vous regorgez d'inventivité et vous avez une autre suggestion de phrase d'accroche ?

Quelques questions pour mieux vous connaître

11. Dans quel hôtel du groupe travaillez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- Novotel Narbonne Sud
- Mercure Peyragudes Loudenvielle
- Mercure Saint-Lary Soulan
- Village les Chaumes (Ibis Styles/Ibis/Ibis Budget)
- Ibis Styles Bayonne centre
- Ibis Styles Dax Miradour
- Ibis Styles Cité de l'espace Toulouse
- Ibis Styles Toulouse Labège
- Ibis & Ibis Budget Albi
- Ibis Styles Albi
- Ibis Carcassonne
- Campanile Carcassonne
- Ibis Budget Narbonne Sud
- Ibis Styles Lavaur
- Ibis Styles Castelnaudary
- Ibis Budget Castelnaudary

12. Quel est votre statut ? *

Une seule réponse possible.

- Salarié
- Agent de maîtrise
- Cadre

13. Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 40-44 ans
- 45-49 ans
- 50-54 ans
- 55-59 ans
- 60-64 ans
- Plus de 64 ans

14. Vous êtes : *

Une seule réponse possible.

- Une femme
- Un homme

15. Quel est votre niveau d'étude ? *

Une seule réponse possible.

- Sans diplôme
- CEP (Certificat d'Etudes Primaires)
- BEPC (Brevet d'Etudes du Premier Cycle)
- CAP/BEP
- BAC
- BAC +2
- BAC +3
- BAC + 4
- BAC + 5
- Doctorat
- Autre

16. Avez-vous suivi une formation en hôtellerie/restauration ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non *Passer à la section 8 (Merci pour votre participation 🎉).*

Votre niveau de formation en hôtellerie / restauration

17. Parmi les formations suivantes, indiquez la formation la plus élevée que vous ayez suivie ? *

Une seule réponse possible.

- CAP "Cuisine"
- CAP "Commercialisation et Service"
- CAP "Restauration"
- BEP "Cuisine"
- BEP "Commercialisation et Service"
- BAC Sciences et Technologies de l'Hôtellerie
- BAC Professionnel - Commercialisation et Service - Option A
- BAC Professionnel - Cuisine - Option B
- BTS - Management d'Unité de Restauration - Option A
- BTS MHR - Management d'Unité de Production Culinaire - Option B
- BTS - Management d'Unité d'Hébergement - Option C
- Licence 3 - Générale ou Professionnelle en Hôtellerie / Restauration
- Master 1 ou 2 MHR - Management en Hôtellerie Restauration
- Master 1 ou 2 MIRC - Management et Ingénierie de la Restauration Collective
- Autres Masters en Hôtellerie Restauration

Merci pour votre participation 🎉

Je vous remercie du temps que vous avez dédié à la réponse à ce questionnaire.

N'oubliez pas d'appuyer sur envoyer pour finaliser votre questionnaire.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Une histoire d'annonces ...

103 réponses

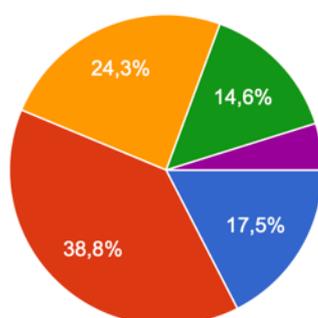
[Publier les données analytiques](#)

Comment est-ce que je postule ... 🤔

Lorsque vous postulez à une offre d'emploi, quel sont les éléments que vous regardez en priorité ? 🔍

[Copier](#)

103 réponses



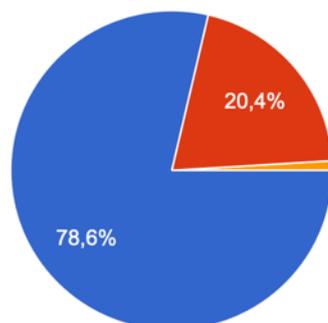
- La rémunération et les avantages 💰
- Les conditions de travail et l'équilibre avec la vie privée ⚖️
- Le degré de responsabilités qui vous seront confiées 🤝
- L'importance des contacts humains dans le métier proposé 👤
- L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les vôtres 🍷

Une histoire d'annonces ... 📖

Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé 🤔 :

[Copier](#)

103 réponses



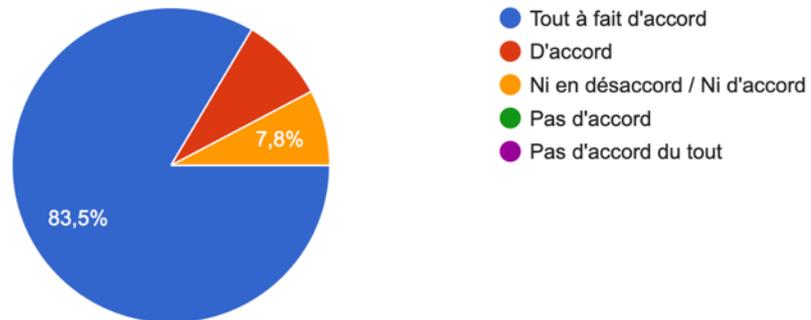
- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en désaccord / Ni d'accord
- Pas d'accord
- Pas d'accord du tout

Tel un Velcro, ça accroche ? 📌

Utiliser une phrase d'accroche en début d'annonce d'offre d'emploi est utile.

 Copier

103 réponses



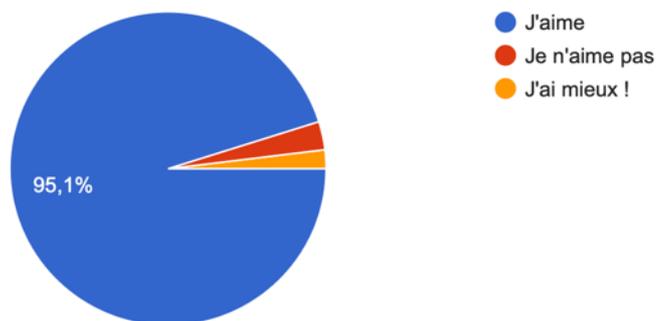
Voici des idées de phrases d'accroche, qu'en pensez-vous ? 🔍

Passionné.e par l'Espace ? 🧑‍🚀

 Copier

Rejoignez notre super équipe de l'Ibis Styles Cité de l'Espace*** et son univers hors du commun, la tête dans les étoiles ! ✨

103 réponses

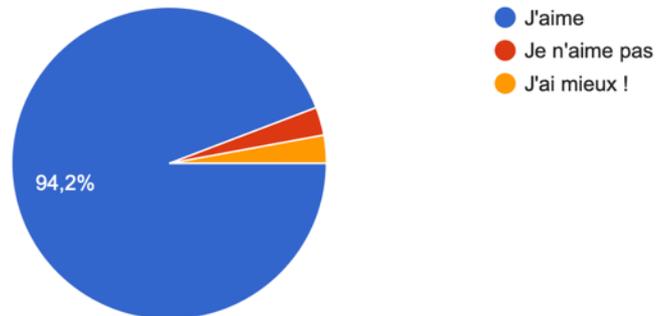


 Copier

Passionné.e de sport outdoor ou de montagne ? 🏔️

Intégrez une équipe 4* au ❤️ des Pyrénées !

103 réponses

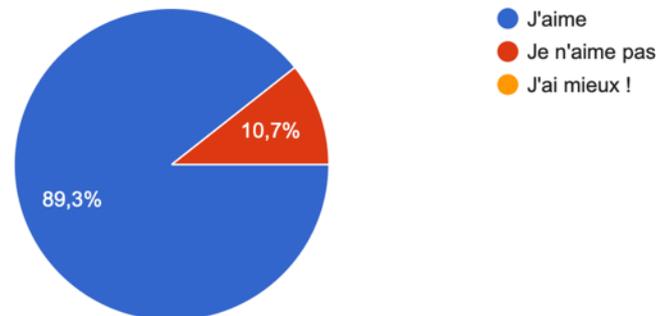


 Copier

Et si travailler rimait avec s'amuser, ça vous tenterait ? ✨

Rejoignez notre super équipe de [nom de l'hôtel] et devenez notre perle rare ! 💎

103 réponses

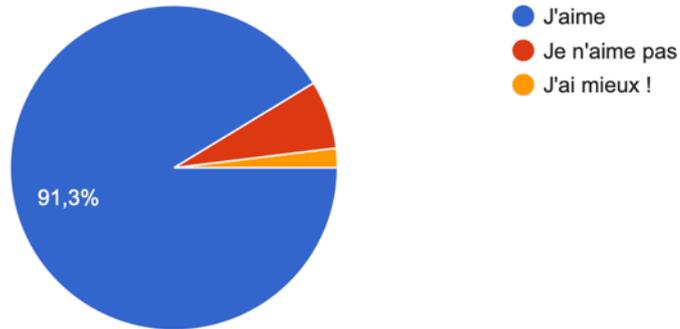


Un été les pieds dans l'eau ? 🚢

 Copier

Venez vivre une experience unique dans notre hôtel à côté de la Mer/Océan, vous vous y sentirez comme un poisson dans l'eau ! 🐟

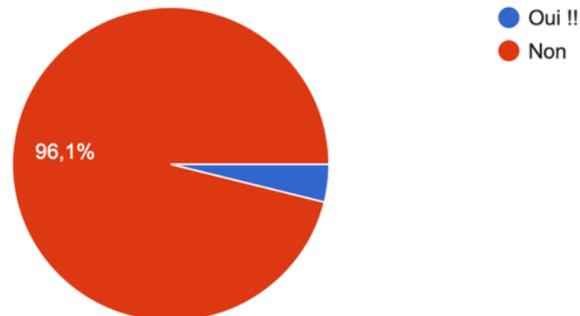
103 réponses



Une autre proposition de phrase d'accroche à nous faire qui correspondrait à votre hôtel (ou un autre du groupe) ?

 Copier

103 réponses



J'ai mieux ! 😊

Vous avez une meilleure idée de phrase d'accroche ? Trop bien ! On vous écoute ! 🗣️

4 réponses

Un besoin d'évasion? C'est Carcassonne que tu choisis comme destination ! Découvrez une nouvelle opportunité captivante à l'Hôtel Campanile Carcassonne Est la Cité : Rejoignez notre équipe et laissez votre talent briller au cœur de l'hospitalité d'exception !

Un hiver à la neige ça te tente ? Viens te rapprocher du père Noël pour la saison d'hivers !

Envie d'une nouvelle expérience familiale ? Alors notre hôtel est fait pour toi !

Envie de rejoindre une équipe jeune et dynamique ? Où travail rime avec convivialité et entraide ?

Vous regorgez d'inventivité et vous avez une autre suggestion de phrase d'accroche ?

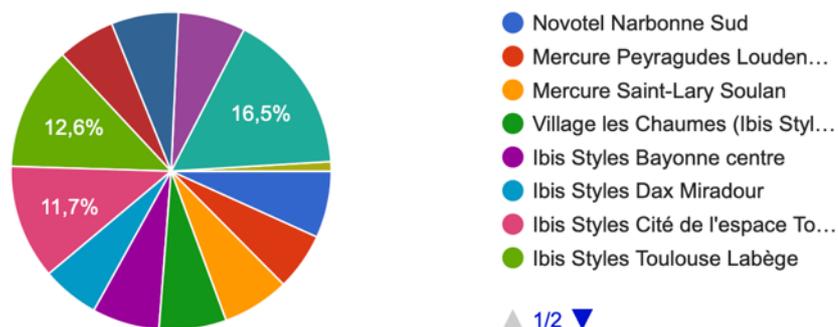
Une réponse

Prêt(e) à rejoindre la brigade de l'hospitalité à l'Hôtel Campanile Carcassonne Est la Cité ? On recherche des talents qui savent que le secret d'un bon séjour, c'est comme la recette de grand-mère : une pincée de sourire, une dose de professionnalisme et une bonne dose de bonne humeur !

Dans quel hôtel du groupe travaillez-vous ?

 Copier

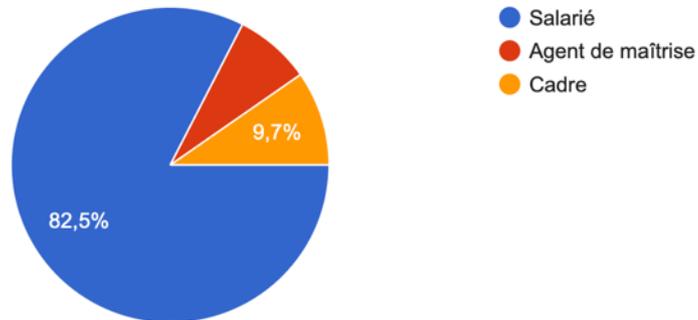
103 réponses



Quel est votre statut ?

 Copier

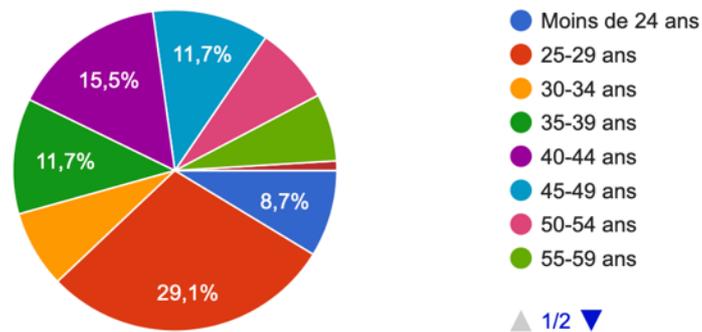
103 réponses



Quel est votre âge ?

 Copier

103 réponses

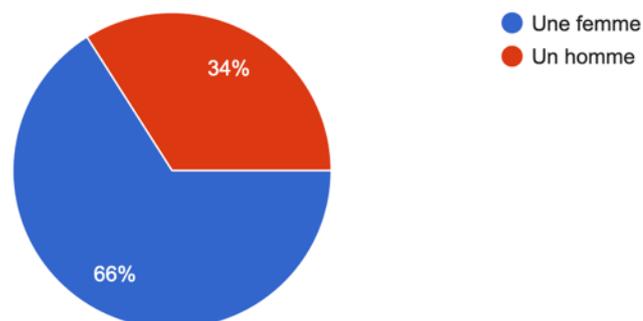


▲ 1/2 ▼

Vous êtes :

 Copier

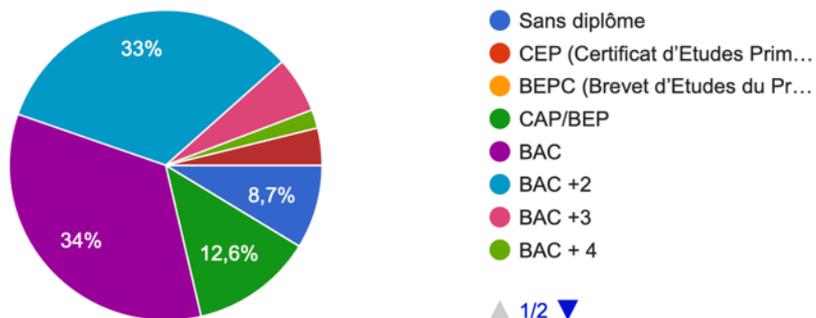
103 réponses



Quel est votre niveau d'étude ?

[Copier](#)

103 réponses



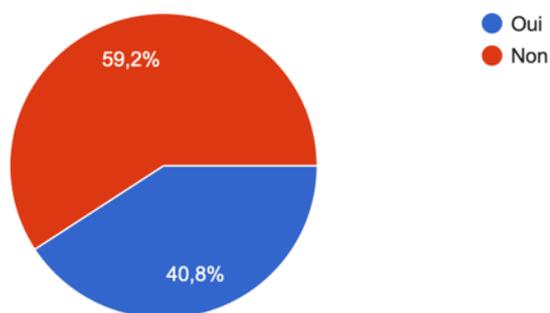
Avez-vous suivi une formation en hôtellerie/restauration ?

[Copier](#)

Avez-vous suivi une formation en hôtellerie/restauration ?

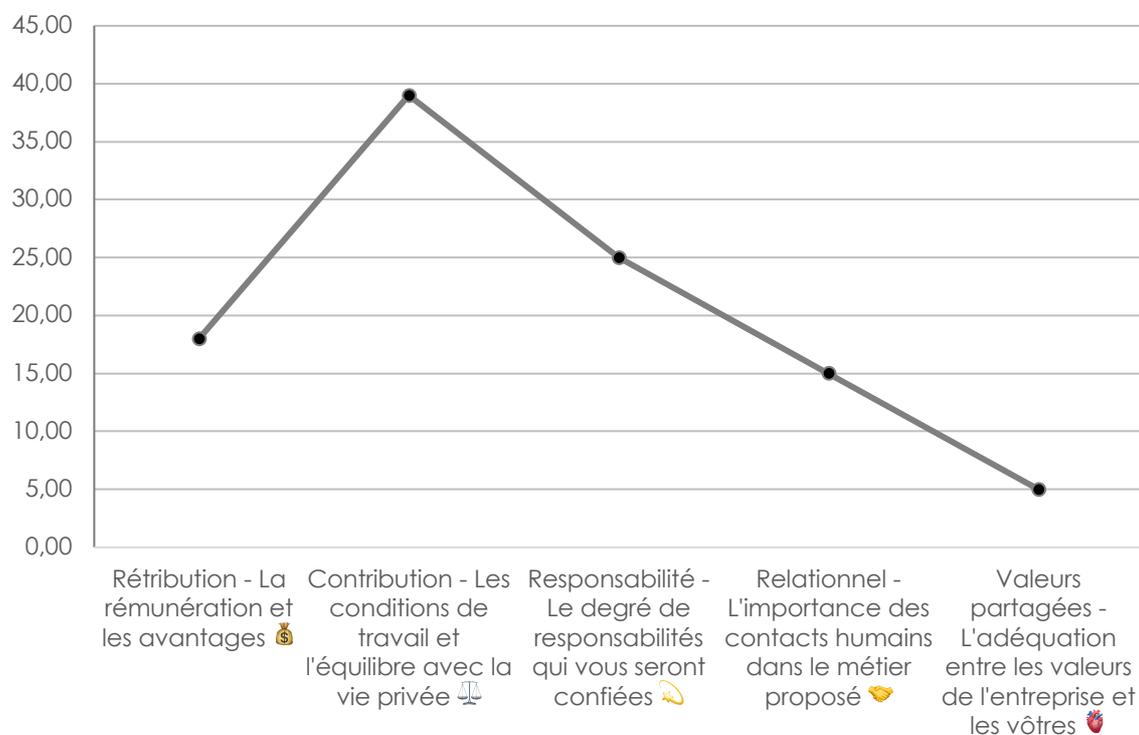
[Copier](#)

103 réponses

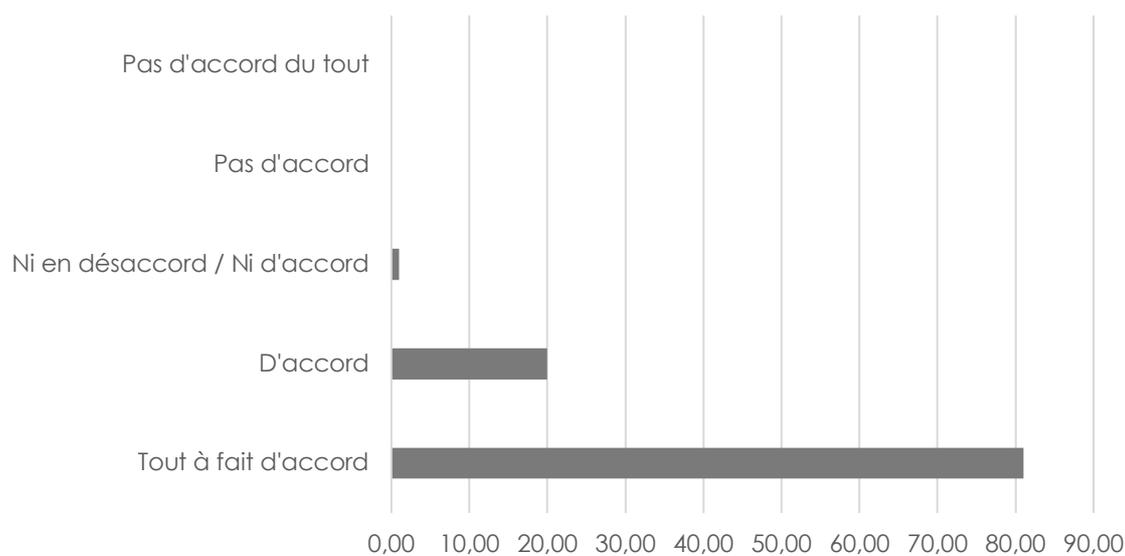


Annexe HH. Résultat étude quantitative n°2

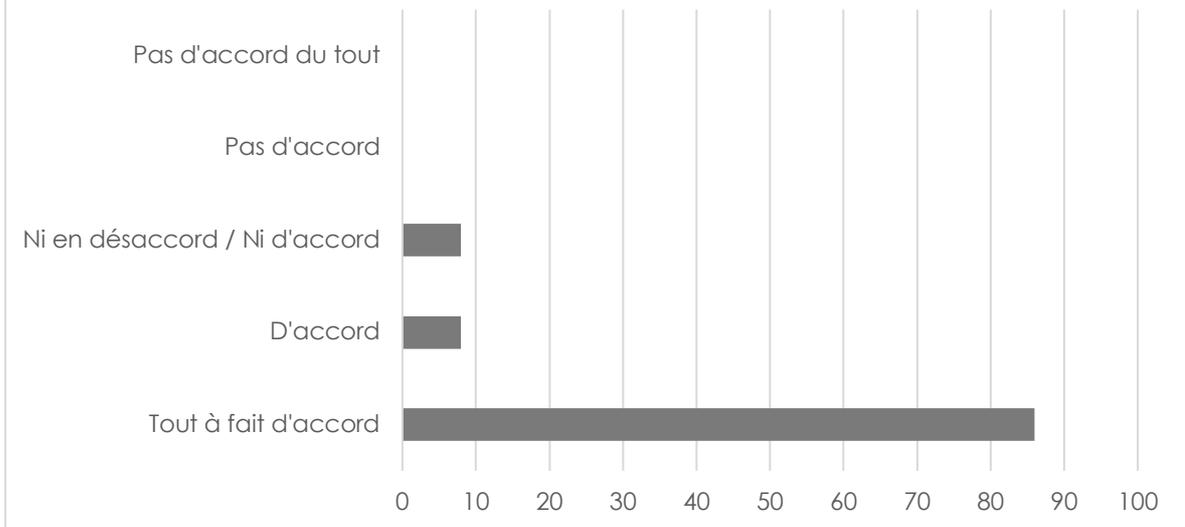
Lorsque vous postulez à une offre d'emploi, quel sont les éléments que vous regardez en priorité ?



Cette annonce me donne envie de postuler pour l'emploi proposé 🤔 :



Utiliser une phrase d'accroche en début d'annonce d'offre d'emploi est utile



Annexe II. Pyramide des besoins selon Maslo

Pyramide des besoins selon Maslow



Table des matières

Épigraphe	1
Remerciements	1
Sommaire	7
Introduction générale	8
Partie 1 - Revue de littérature	12
Introduction	13
Chapitre 1 - Les métiers de l'hôtellerie restauration	14
1. Les dimensions d'un métier	14
1.1 - Un métier	15
1.2 - Le concept métier.....	16
1.3 - L'image métier au service du marketing employeur	17
2. L'emploi dans l'hôtellerie et la restauration	18
2.1 - Croissance de l'emploi.....	19
2.1.1 - Part de l'emploi	19
2.1.2 - Facteurs influençant la croissance de l'emploi	19
2.1.3 - Le tourisme :	19
2.1.4 - La formation et les compétences :	20
2.1.5 - Les politiques gouvernementales :	20
2.2 - Les défis de l'emploi dans l'hôtellerie et la restauration.....	20

2.2.1 - – Le turnover élevé du personnel.....	21
2.2.2 - – Le manque de réponses aux offres d'emplois.....	21
2.3 - Les perspectives d'emploi dans l'hôtellerie et la restauration	22
Chapitre 2 - L'intention de postuler à une offre d'emploi	25
1. L'intention de choix.....	25
1.1 - L'intentionnalité.....	25
1.2 - La théorie du comportement planifié :.....	27
1.3 - Distinction entre intention et comportement effectif de postulation	28
2. L'attractivité perçue d'une entreprise.....	28
2.1 - Attractivité perçue (concept)	29
2.2 - L'intérêt de l'attractivité perçue dans le recrutement	29
3. Les déterminants de l'intention de postuler.....	30
3.1 - L'image perçue du métier dans l'intention de postuler	30
3.2 - Les déterminants influençant l'intention de postuler	31
3.2.1 - – L'aspect rétribution.....	31
3.2.2 - – L'aspect contribution.....	32
3.2.3 - – L'aspect responsabilité	33
3.2.4 - – L'aspect relationnel.....	34
3.2.5 - Les valeurs partagées :.....	35
Chapitre 3 - La marque employeur dans l'intention de postuler.....	37
1. La culture d'entreprise.....	38

2. La marque employeur	39
2.1 - Définition.....	39
2.2 - Origine	40
2.3 - La mise en œuvre.....	41
2.3.1 - L'analyse de l'image de l'employeur	41
2.3.2 - La définition de la proposition de valeur de l'employeur.....	41
2.3.3 - La cohérence avec la marque commerciale.....	42
2.3.4 - La communication et engagement	42
2.3.5 - La gestion de l'expérience employé.....	42
2.3.6 - Mesure et ajustement	43
2.4 - Mesurer la marque en marque employeur	43
3. La marque employeur dans les métiers de l'hôtellerie restauration.....	44
3.1.1 - Le renforcement de l'image de marque	44
4. La mise en avant de la marque employeur dans les déterminants influençant l'intention de postuler	46
4.1.1 - L'aspect rétribution.....	47
4.1.2 - L'aspect contribution :	47
4.1.3 - – L'aspect responsabilité	48
4.1.4 - – L'aspect relationnel :.....	48
4.1.5 - L'aspect des valeurs partagées :	49
Conclusion Partie 1	50

Partie 2 - Terrain d'études et méthodologie.....	51
Introduction	52
Chapitre 1 - Sujet d'étude.....	53
1. Problématique	53
2. L'hypothèse.....	55
2.1 - H : les composantes d'une offre d'emploi ont des influences similaires sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.....	55
2.2 - Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	56
2.3 - Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	56
2.4 - Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	57
2.5 - Hd : L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	57
2.6 - He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	58
3. Le terrain d'application – Le groupe HIS	58
3.1 - Une histoire de valeurs	58
3.2 - Un groupe d'exploitation multimarques	60
3.2.1 - – Le groupe Accor	61
3.2.2 - – Le groupe Louvre hôtels.....	61

3.3 - 1 groupe, 21 hôtels	62
3.3.1 - – Dans les Pyrénées	62
3.3.2 - – Carcassonne.....	63
3.3.3 - – Narbonne.....	63
3.3.4 - – Castelnaudary	63
3.3.5 - – Toulouse.....	64
3.3.6 - – Montauban - Village les Chaumes	64
3.3.7 - – Lavour	64
3.3.8 - Albi	64
3.3.9 - – Pays Basque/Landes	65
Chapitre 2 - La méthodologie de la recherche	66
1. L'étude globale	66
1.1 - L'étude quantitative – influence des déterminants de l'intention de postuler	66
1.1.1 - Les objectifs.....	66
1.1.2 - Les outils de collecte.....	67
1.1.3 - Les répondants (recrutement et échantillonnage)	68
1.1.4 - Traitement des données collectées	70
• L'analyse en composante principale.....	70
• L'analyse de la variance.....	71
• L'alpha de Cronbach (validation de la fiabilité.....	71

1.2 - L'étude qualitative : entretiens semi-directifs - influence des déterminants de l'intention de postuler	71
1.2.1 - – Les objectifs.....	71
1.2.2 - – Les outils de collecte.....	72
1.2.3 - – Les répondants (recrutement et présentation)	72
1.2.4 - – Les conditions d'administration	73
1.2.5 - – Le traitement des données collectées.....	73
2. L'étude appliquée au groupe HIS	73
2.1 - L'étude qualitative : le brainstorming	74
2.1.1 - – Les objectifs.....	74
2.1.2 - – Les outils de collecte.....	74
2.1.3 - Les répondants (recrutement et présentation)	75
2.1.4 - – Conditions d'administration et traitement des données	75
2.2 - L'étude quantitative : création d'une offre d'emploi attractive	76
2.2.1 - Les objectifs.....	76
2.2.2 - – Outils de collecte	76
2.2.3 - Les répondants	77
2.2.4 - – Traitement des données collectées	77
Chapitre 3 - Résultats.....	78
1. Résultats de l'étude globale	78
1.1 - Les résultats de l'étude quantitative	78

1.2 - Les résultats de l'étude quantitative	79
1.2.1 - – L'aspect rétribution	80
1.2.2 - L'aspect contributions	81
1.2.3 - L'aspect responsabilités	82
1.2.4 - – L'aspect relationnel	83
1.2.5 - – L'aspect valeurs partagées	83
2. L'étude appliquée au groupe HIS	84
2.1 - Le brainstorming	84
2.2 - L'enquête quantitative : création d'une offre attractive	86
Conclusion partie 2	89
Partie 3 - Discussion et apports	90
Introduction	91
Chapitre 1 - Discussion	92
1. La discussion des sous-hypothèses	92
1.1 - Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	92
1.2 - Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	94
1.3 - Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	96

1.4 - L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée	99
1.5 - He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsqu'une marque employeur forte est appliquée.....	100
2. L'hypothèse	101
Chapitre 2 - Apports.....	104
1. Les apports théoriques	104
2. Les apports méthodologiques	106
2.1 - Annonce pour Ha : L'aspect rétributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.....	108
2.2 - Annonce pour Hb : L'aspect contributif d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.....	109
2.3 - Annonce pour Hc : L'aspect responsabilité d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.....	110
2.4 - Annonce pour Hd : L'aspect relationnel d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.....	110
2.5 - Annonce pour He : L'aspect valeurs partagées d'une offre d'emploi a des influences similaires aux autres composantes sur l'intention de postuler lorsque l'on applique une marque employeur forte.....	111
3. Apports managériaux	116
3.1 - Les apports managériaux globaux.....	116
3.2 - Les apports managériaux pour le groupe HIS	122
4. Recommandations	124

Conclusion partie 3	128
Conclusion	129
Bibliographie.....	133
Annexes	150
Table des annexes	151

Politique de recrutement - L'influence de la marque employeur sur l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration : le cas d'un groupe familial d'exploitation multi-hôtel

Le marché de l'emploi de l'hôtellerie et de la restauration apparaît en flux tendu et cause de nombreux problèmes de recrutement. Ces difficultés proviennent d'une pénurie de main d'œuvre faisant suite à la crise sanitaire de la Covid-19. L'industrie des HRC connaît bien ces difficultés qui sont récurrentes et qui ressurgissent à chaque crise économique. Malgré une relance de l'économie, le secteur des HRC peine à retrouver son rythme de croisière dû à un manque accru de personnel, d'actuellement entre 200 000 et 300 000 emplois sont vacants. Se démarquer face à la concurrence des autres recruteurs devient donc une obligation pour les entreprises du secteur. C'est dans cette idée qu'apparaît cette étude ayant pour but d'étudier les déterminants influençant l'intention de postuler des chercheurs d'emplois en hôtellerie et restauration, appliquée ici au groupe HIS ayant la particularité de posséder une forte marque employeur. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de mettre en lumière l'influence qu'exercent les différents aspects de l'intention de postuler sur une offre d'emploi en hôtellerie-restauration lorsqu'une marque employeur forte est appliquée. La problématique est par conséquent la suivante : quelle est l'influence des déterminants de l'intention de postuler à une offre d'emploi en hôtellerie restauration lorsqu'une marque employeur forte est appliquée ? Ainsi, la revue de littérature a mis l'emphase sur cinq aspects prédominants : l'aspect rétributif, l'aspect contributif, l'aspect responsabilité, l'aspect relationnel et l'aspect valeurs partagées. Dans la continuité, une hypothèse et cinq hypothèses sous-jacentes ont été définies. Afin de tester cette hypothèse, quatre études ont été réalisées en deux temps. Premièrement, une étude globale composée d'une étude quantitative (questionnaire en ligne) et d'une étude qualitative (entretiens semi-directifs), puis d'une étude appliquée au groupe HIS avec une étude qualitative (brainstorming) et une quantitative (questionnaire auprès des collaborateurs) permettant de créer une offre d'emploi type.

Mots clés : offre d'emploi ; intention de postuler ; marque employeur ; groupe hôtelier ; recrutement

Recruitment policy - The influence of employer branding on the intention to apply for a job in the hotel and catering industry: the case of a family-run multi-hotel group

The hotel and catering job market appears to be in a state of flux, causing numerous recruitment problems. These difficulties stem from a shortage of manpower following the Covid-19 health crisis. The HRC industry is no stranger to these recurring difficulties, which resurface with each economic crisis. Despite an economic recovery, the HRC sector is struggling to regain its cruising speed due to a growing shortage of personnel, with between 200,000 and 300,000 jobs currently vacant. Companies in this sector therefore need to stand out from the competition. With this in mind, a study was carried out to examine the factors influencing job seekers' intention to apply for a job in the hotel and catering sector, applied here to the HIS group, which has the particularity of having a strong employer brand. The aim of this research is to shed light on the influence exerted by the various aspects of the intention to apply for a job in the hotel and catering industry when a strong employer brand is applied. The question is therefore: what is the influence of the determinants of intention to apply for a job in the hotel and catering industry when a strong employer brand is applied? The literature review focused on five predominant aspects: the reward aspect, the contribution aspect, the responsibility aspect, the relational aspect and the shared values aspect. A hypothesis and five underlying assumptions were then defined. To test this hypothesis, four studies were carried out in two phases. Firstly, a global study consisting of a quantitative study (online questionnaire) and a qualitative study (semi-directive interviews), then a study applied to the HIS group with a qualitative study (brainstorming) and a quantitative study (employee questionnaire) to create a typical job offer.

Keywords: job offer; intention to apply; employer brand; hotel group; recruitment