



GUIDE DE BONNES PRATIQUES

NOVEMBRE 2025

**S'ENGAGER
POUR DES PRATIQUES
& RELATIONS
RESPECTUEUSES
AU TRAVAIL**

1.

POURQUOI
LE SUJET DOIT FAIRE
L'OBJET D'UNE
FORTE ATTENTION

2.

NOS ENGAGEMENTS
POUR DES PRATIQUES ET
RELATIONS RESPECTUEUSES
AU TRAVAIL

3.

« COMMENT FAIRE ? »
FICHE PRATIQUES
ET OUTILS POUR
VOUS ACCOMPAGNER

4.

**POUR ALLER
PLUS LOIN :**
QUEL EST
VOTRE STYLE
DE MANAGEMENT ?

S'ENGAGER POUR DES PRATIQUES & RELATIONS RESPECTUEUSES AU TRAVAIL

Ce kit, inspiré par les valeurs de l'Umih et par les pratiques de terrain qui fonctionnent, est une boîte à outils concrète pour celles et ceux qui veulent ancrer durablement de nouvelles façons de faire :

- Réaffirmer collectivement des règles simples mais fondamentales de respect mutuel.
- S'outiller pour gérer autrement les équipes, dans un esprit de clarté et d'écoute.
- Trouver des solutions pour agir au quotidien, même dans un petit établissement, même avec peu de temps.
- S'inspirer de celles et ceux qui ont adopté ces approches, sans perdre leur exigence.

“

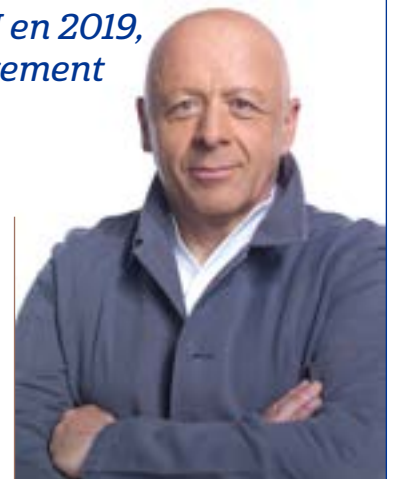
La très grande majorité des professionnels des hôtels, restaurants, cafés, établissements de nuit et traiteurs organisateurs de réceptions travaillent chaque jour avec passion, exigence et respect de leur équipe.

Depuis plusieurs années, notre syndicat alerte et agit contre les dérives d'une minorité de personnes qui ne partage et ne pratique pas cette approche bienveillante.

Dans la continuité du manifeste « Ne touche pas à mon commis » impulsé par Gérard Cagna dès 2014, re-signé par l'UMIH en 2019, nos actions de sensibilisation se poursuivent, et le changement dans nos cuisines est en marche.

Parce que le goût du travail bien fait doit se transmettre en valorisant nos salariés et la qualité des relations humaines, il est de notre responsabilité de montrer l'exemple et d'accompagner la nouvelle génération.”

Thierry Marx,
Président confédéral de l'Umih



POURQUOI LE SUJET DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE FORTE ATTENTION



LA PRESSION SUBIE NE JUSTIFIE PAS TOUS LES COMPORTEMENTS...

Diriger un établissement hôtelier, faire fonctionner une cuisine, superviser le bon déroulement du service en salle, c'est jongler en permanence entre exigence de rentabilité économique, instabilité des équipes, attentes nouvelles des salariés et pression du service. C'est un rôle clé souvent peu préparé mais indispensable pour garantir tout à la fois, la qualité des relations de travail et la qualité de l'établissement.

De leur côté les salariés sont également exposés à une forte pression, liée aux contraintes de production, au souhait de produire un travail de qualité, à l'exposition au jugement des clients, à leur besoin d'équilibrer vie personnelle et professionnelle, ...

Un équilibre fragile entre exigence client et bien-être des équipes

Exemple :

un samedi soir, le bar-restaurant est complet, les clients s'impatientent. Une serveuse, débordée et stressée, demande une pause courte pour souffler.

Le maître d'hôtel doit trancher : comment poursuivre le service dans de bonnes conditions, sans rajouter du stress ?

Un rôle de manager peu reconnu, souvent mal accompagné

Exemple :

une ancienne femme de chambre devient gouvernante de l'établissement. On lui demande soudain de gérer les conflits, organiser les entretiens annuels, faire les plannings, motiver ses collègues... sans formation ni appui RH. Elle découvre un métier qu'elle n'a jamais appris.

Sans formation managériale, et recevant des consignes floues, comment proposer soi-même un cadre clair et acceptable à son équipe ?

Dans l'urgence, peu de marge de manœuvre

Exemple :

un cuisinier ne se présente pas à sa prise de poste. Le traiteur organisateur de réception doit immédiatement refaire le planning, tout en gérant les réservations, les approvisionnements, en s'assurant de la bonne mise en place de la salle...

Comment s'assurer que l'équipe de cuisiniers en sous effectifs tiendra le coup au moment du service ?

Répondre sereinement à des situations de pression forte, est très compliqué. En cuisine par exemple, le « coup de feu », désigne par avance une tension à venir au moment du pic d'activité lors d'un service. Dans un établissement hôtelier, la perspective d'un changement de classification (par exemple passage de 3 à 4 étoiles) met sous le regard des évaluateurs tous les faits et gestes des salariés. Mais le stress généré par ces situations ne doit en aucun cas déborder vers un comportement violent.

Aucune pression, quelle qu'elle soit, ne justifie des paroles ou des actes violents.

Sous pression, il est essentiel de clarifier les responsabilités, de chercher la désescalade et d'autoriser des temps de récupération.

Le recours à des gestes simples et immédiats (relais temporaire, pause courte, appui d'un pair) permet d'éviter la rupture. Mais c'est toute la difficulté rencontrée par le manager que de repérer très vite des situations qui peuvent aller aux conflits, voir simplement d'étalonner son management avec des outils simples comme par exemple une proposition de charte pour des conduites respectueuses au travail (cf. chapitre 2 du présent guide)



... LA FORCE DES HABITUDES NE JUSTIFIE RIEN NON PLUS

Des comportements mimétiques prennent parfois place, avec des raisonnements du type : on a toujours fait comme ça, j'ai subi cela pour y arriver, j'y suis arrivé, donc c'est comme cela qu'il faut faire.

« Moi à ton âge, je faisais 50 heures et je ne me plaignais pas ! ».
Est-ce pour autant légitime ?

NON



« C'est le métier qui veut ça ! » ?

NON

Ces postures sont parfois vécues et observées dans les écoles et sur les terrains de stage ou d'apprentissage. Dans de nombreux départements, les Umih vont à la rencontre des écoles et CFA pour faire de la prévention à ce sujet. N'hésitez pas à contacter votre **Umih départementale**. ↙

Mais les comportements inacceptables et répréhensibles ne relèvent pas uniquement de mauvaises expériences en formation initiale ou apprentissage, ils proviennent également d'un manque de repères et de limites.

Il est indispensable de rappeler aux salariés les principes et l'exigence de pratiques respectueuses au travail, et bien sûr de se les appliquer à soi-même.

La direction d'un établissement, quelle que soit sa taille, doit outiller et soutenir les encadrants pour **prévenir, recadrer et protéger les salariés**, avec une politique claire de tolérance zéro.

Les faits de violence doivent être signalés, documentés et traités sans délai, avec un accompagnement des personnes concernées. Investir dans la prévention (formation, organisation, communication) réduit les incidents, sécurise le climat social et la qualité de service. (cf. chapitre 2 du présent guide)

Ainsi, l'exigence opérationnelle peut coexister avec le bien-être au travail, à condition d'un cadre ferme, partagé et appliqué.



QU'EST-CE QU'UN COMPORTEMENT "INADAPTÉ" & IRRESPECTUEUX ?

Voici quelques exemples :

- Humilier un salarié en face à face ou devant les autres (ex : en l'attaquant sur son physique, ses compétences, sa tenue, son hygiène...)
- Refuser d'écouter un problème personnel ou une plainte justifiée, voire tourner la situation en dérision
- Appliquer des sanctions ou favoritismes injustifiés. Éviter systématiquement et volontairement les feedbacks constructifs et ne jamais remercier certains salariés
- Menacer d'un licenciement ou de ne pas payer les heures supplémentaires
- Tenir des propos sexistes, graveleux, homophobes, racistes
- Avoir des gestes déplacés sous le prétexte de la bonne ambiance, pour souder les équipes, ou pour être cool...
- Obliger un cuisinier à attraper une poêle chaude, l'enfermer dans la chambre froide ou négative
- Etc...

Quelles qu'en soient les raisons premières (pression du service, habitudes de bizutage, absence de code de bonne conduite, etc...), ces comportements sont inacceptables dans nos établissements.



LES EFFETS D'UN COMPORTEMENT INADAPTÉ SUR LES PERSONNES ET LE COLLECTIF

LES COMPORTEMENTS IRRESPECTUEUX ABIMENT LA DIGNITÉ DES PERSONNES :

ton méprisant, critique publique, remarque blessante ou refus de dialogue humilient et fragilisent. Nul n'a le droit de porter atteinte à la dignité d'autrui, quel que soit son rôle, son rang, son genre ou orientation sexuelle. Le respect n'est pas une faveur, il est non négociable.

TOLÉRÉS, CES COMPORTEMENTS CRÉENT UNE CULTURE TOXIQUE :

on ne dit plus, on crie ; on ne forme plus, on reproche; on ne motive plus, on menace. La méfiance s'installe, l'ambiance se dégrade.

ENFIN, L'INAPPROPRIÉ NUIT DURABLEMENT À L'ENTREPRISE :

qu'il vienne d'un dirigeant, cadre ou collaborateur, excuser un bon professionnel mais mauvais humain fait perdre le reste de l'équipe. « *N'y va surtout pas* », deviendra l'avertissement lancé à la simple mention du nom de l'entreprise et il faudra des années pour réparer, restaurer la confiance...





LE SAVIEZ-VOUS ?

LE COÛT DES COMPORTEMENTS INADAPTÉS ET IRRESPECTUEUX

Ce qui semble une « réaction à chaud » ou un « coup de pression » entraîne en réalité des coûts profonds, durables et sous-estimés.

1.

LE COÛT HUMAIN : l'usure silencieuse



Des mots blessants, des critiques en public, une écoute refusée : ces signaux sapent la motivation. Ces comportements sont sanctionnés par la loi [cf notamment *fiche harcèlement*] quel que soit le statut de leur auteur. Le salarié perd confiance, se désengage, s'absente, finit par partir, emportant compétences et cohésion.

2.

LE COÛT ÉCONOMIQUE : l'effet domino



Un salarié démotivé ralentit, fait des erreurs. L'absence pèse financièrement, le conflit désorganise, le départ impose recrutement et formation. Une ambiance dégradée accroît absentéisme et turnover. Le client perçoit vite un service tendu : moins de plaisir, plus de critiques, moins de fidélité. À terme, le chiffre d'affaires chute. [NB également les situations de harcèlement reconnues entraînent le déplafonnement du barème applicable en cas de licenciement abusif lors d'une procédure contentieuse].

3.

LE COÛT SYMBOLIQUE : l'image durablement ternie



Un comportement humiliant détruit la confiance interne et la réputation externe. Quand respect et sens disparaissent, l'ambiance s'alourdit. L'entreprise perd en attractivité, alors même qu'elle peine à recruter.

De plus, ces dernières années, l'engagement des salariés reste fort mais **le rapport au travail s'est redéfini autour de la qualité de vie, de la recherche de sens, de la sécurité psychologique/ de préservation de la santé mentale, et de la prévisibilité des horaires.**

Ces attentes sont souvent à **rebours des attentes traditionnelles du secteur** (rythmes intenses, hiérarchie verticale, très grande disponibilité). Elles exigent : **retours réguliers sur le travail réalisé, règles équitables, planning fiable, progression salariale palpable, considération pour l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.**

Quand ces pratiques ne sont pas au rendez-vous, les salariés n'hésitent pas à changer d'établissement, voire à quitter le secteur. Résultat : une perte sèche de talents.



IL EXISTE DES PRATIQUES EFFICACES, RESPECTUEUSES ET EXIGEANTES

Se comporter avec respect vis-à-vis de ses salariés, demander que chacun soit respectueux, **ce n'est pas faire preuve de faiblesse, ni renoncer à l'exigence.**

Il est tout à fait possible d'expliquer sans crier, de recadrer sans rabaïsser, de corriger sans agresser, de poser des limites sans perdre la face. Au restaurant comme à l'hôtel, dans les brigades comme en salle ou à la réception, la qualité de la relation managériale à l'écoute des salariés fait tenir les équipes, progresser les individus et le service. Pour identifier les bonnes pratiques à ce sujet. (cf. pg 12 de ce guide)

L'exemplarité est la première forme d'autorité.

Ainsi par exemple :

- Comment demander à son salarié d'avoir une tenue impeccable si la sienne ne l'est pas ?
- Comment demander d'appliquer des pratiques respectueuses si on ne les applique pas soi-même ?



Le pouvoir disciplinaire de l'employeur n'est pas affaibli par la recherche de meilleures relations de travail. Quand le travail n'est pas fait ou mal fait, les managers sont toujours en droit de le signaler et de l'expliquer. Le chef d'entreprise est toujours en droit de sanctionner.

NOS ENGAGEMENTS POUR DES PRATIQUES ET RELATIONS RESPECTUEUSES AU TRAVAIL

Afin d'**introduire un dialogue systématique** sur le sujet des conduites respectueuses au travail dans nos établissements, et **poser un cadre clair pour tous les salariés** quelle que soit leur fonction, l'Umih propose aux employeurs de faire signer par chacun de leurs salariés le document ci-dessous, par exemple annexé à leur contrat de travail ou au livret d'accueil.

Lien pour télécharger [le document sous format word](#) 

NOS ENGAGEMENTS POUR DES PRATIQUES ET RELATIONS RESPECTUEUSES AU TRAVAIL

Travailler dans nos métiers exige rigueur, entraide et respect mutuel. Les conditions de travail peuvent être intenses, mais elles ne doivent jamais justifier des comportements irrespectueux ou violents. Le présent document rappelle les principes fondamentaux qui guident nos relations au travail. Il n'a pas de caractère disciplinaire, mais vise à favoriser un environnement de travail sain, respectueux et sécurisé pour toutes et tous.

1. Respect mutuel

- Chacun s'engage à traiter ses collaborateurs et ses collègues, quel que soit leur rôle ou leur ancienneté, avec considération et courtoisie.
- Les propos ou attitudes dégradants, humiliants ou discriminatoires n'ont pas leur place.
- L'écoute est encouragée pour maintenir un climat de confiance.

2. Esprit d'équipe

- Chaque membre contribue au bon déroulement du travail collectif.
- L'entraide et le partage des savoir-faire et le retour d'expérience sont encouragés.
- Les tensions éventuelles doivent être gérées dans le dialogue.

3. Prévention

- Aucun geste violent, propos insultant ou comportement intimidant n'est toléré.
- Les propos graveleux et blagues potaches de comptoir n'ont pas leur place dans notre entreprise
- Tout signalement de violence ou de harcèlement sera pris au sérieux et traité dans le respect de la confidentialité et des droits de chacun.
- L'employeur rappelle son obligation de sécurité et son engagement à protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

4. Communication

- L'usage de la voix pour donner des consignes doit rester proportionné aux besoins de l'activité, sans agressivité inutile.
- Les retours et corrections liés au travail doivent être exprimés de manière claire et respectueuse, dans l'objectif d'amélioration des pratiques et non de dévalorisation.

Ce document ne se substitue pas aux dispositions légales ni, le cas échéant, au règlement intérieur.

Employeur
Je m'engage

Salarié
Je m'engage

« COMMENT FAIRE » ?

S'OUTILLER

CAPSULES VIDÉO



LES CAPSULES « DIABOLO POIVRE »

www.diabolo-poivre.com/stop-harcelement/



LE HARCÈLEMENT SEXUEL
(web série droit du travail)

youtu.be/GnDpyViv4Hw

ACCORD



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

un nouvel accord obligatoire pour l'hôtellerie-restauration

GUIDES



GUIDE UMIH ARACT

des bonnes pratiques ressources humaines / qualité de vie au travail dans les TPE de l'hôtellerie restauration

Présentation du profil Cléry (guide Umih Béarn & Soul)



GUIDE PRÉVENIR LES CONDUITES ADDICTIVES

www.umih.fr/medias/guides/prevenir-conduites-addictives.html



GUIDE POUR COMMENT RÉAGIR

face au harcèlement sexuel et aux agissements sexistes au travail ?

Guide pratique et juridique contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au travail



EXEMPLE D'AFFICHETTE

Comment faire pour signalement

www.umih.fr/medias/guides/affiche-stop-violence.html

MINISTÈRES DU TRAVAIL



Le harcèlement moral | **Travail-emploi.gouv.fr** | **Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles**



La protection contre les discriminations | **Travail-emploi.gouv.fr** | **Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles**

SE FORMER

Se former aux conduites respectueuses au travail, c'est protéger ses collaborateurs et collègues, ses équipes, et la qualité de service.

La formation des tuteurs permet de mieux accueillir les jeunes entrant dans nos métiers.

Instaurée par les partenaires sociaux de la branche, la formation « permis de former » est obligatoire depuis 2017 pour tout maître d'apprentissage du secteur.

Attention : le défaut de formation peut être considéré comme un manquement de l'employeur et, en cas de préjudice (par exemple un échec de l'apprenti à l'examen), entraîner le versement de dommages-intérêts.



PROGRAMME DU PERMIS DE FORMER PROPOSÉ PAR UMIH FORMATION



70-le-permis-de-former ↙

Savoir accueillir, montrer aux jeunes, échanger avec les centres de formation, sont des compétences majeures que les tuteurs et maîtres d'apprentissage doivent développer et mettre en œuvre constamment pour chaque alternant.

Cette formation permet de comprendre le fonctionnement et les enjeux de la formation qualifiante, les missions et rôles des différents acteurs en présence, ainsi que toutes les notions nécessaires à une intégration réussie : communication, responsabilité, passion à transmettre, management et évaluation des performances.



La formation outille également les managers comme les salariés pour expliquer sans crier, recadrer sans rabaisser et prévenir les dérives.

L'objectif est de réduire les conflits, le turn-over et la perte de talents.

PROGRAMME & FORMATIONS

OFFRES DE FORMATION PROPOSÉES PAR UMIH FORMATION



Prévenir et gérer des situations conflictuelles avec les salariés et entre salariés :
79-gerer-les-situations-conflictuelles-au-travail



Gérer sereinement des relations clients conflictuelles :
147-accueil-et-relation-client-gestion-des-conflits



Perfectionner ses techniques de management :
74-suivi-et-renforcement-pratique



OFFRES DE FORMATIONS À VENIR FINANCÉES PAR AKTO



À l'initiative des partenaires sociaux de la branche professionnelle
 (à partir du 1^{er} janvier 2026, vous pourrez consulter le catalogue de formations)
espace formation - akto



Intitulé de l'action de formation	Objectifs visés
Lutter contre les comportements inappropriés en tant que manager	Se sensibiliser aux incivilités sur le lieu de travail. Concilier bienveillance et rigueur. Instaurer des conditions de travail saines, favoriser une bonne entente en cuisine, favoriser le développement de relations positives entre collaborateurs.
Lutter contre les comportements inappropriés (tous collaborateurs)	Être sensibilisé aux incivilités sur le lieu de travail. Identifier les incivilités et agir contre.
Responsabilité Sociale (cible tous salariés)	Connaître les obligations en matière de lutte contre les discriminations, le harcèlement et les agissements sexistes.

FICHES PRATIQUES ET OUTILS POUR VOUS ACCOMPAGNER



FICHES PRATIQUES

Les fiches pratiques ci-dessous sont téléchargeables en ligne ou via QR code.

Nb : ces fiches sont évolutives et pourront être ajustées ultérieurement. Elles ont pour objectif de vous apporter des éclairages et conseils pratiques.



DONNER DU SENS ET MANAGER PAR LA RECONNAISSANCE

- Faire comprendre l'intérêt des tâches, même répétitives, expliquer les décisions.
- Faire de la reconnaissance un réflexe quotidien, sans flatterie excessive, pour renforcer la motivation, l'estime de soi et la cohésion d'équipe. Ce n'est pas du temps perdu, c'est du temps gagné pour l'entreprise !



GÉRER AVEC ÉQUITÉ ET ENCOURAGER L'ÉCOUTE

- Créer un cadre stable et juste pour réduire les tensions, éviter les conflits latents et maintenir une cohésion dans les équipes.
- Dialoguer et communiquer, pour prévenir les tensions entre manager et salarié, et entre salariés, renforcer l'écoute et favoriser l'initiative.



RENFORCER LA COHÉSION DES ÉQUIPES

- Créer un climat de solidarité au sein de l'équipe.
- Développer l'engagement, la motivation et le sentiment d'appartenance.



PRÉVENIR ET AGIR CONTRE TOUTES LES FORMES DE HARCÈLEMENT

- Le harcèlement au travail se manifeste par des agissements répétés (moral ou sexuel) visant à dégrader les conditions de travail, porter atteinte à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel d'une personne. Il peut émaner de l'employeur, d'un supérieur hiérarchique ou d'un collègue.

La loi protège toute personne contre ces comportements et impose à l'employeur une obligation de prévention et de réaction.



METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE SIGNALEMENT

- Permettre à toute personne (victime ou témoin) de signaler en toute sécurité une situation de violence, harcèlement ou comportement inapproprié au sein de l'établissement.



BIEN ACCUEILLIR SES NOUVEAUX SALARIÉS

et mettre en place un système de parrainage.



POUR ALLER PLUS LOIN : QUEL EST VOTRE STYLE DE MANAGEMENT ?

Vous êtes dirigeant ou chef d'équipe dans votre établissement HCR ? **Répondez aux questions ci-dessous et découvrez quelques premières indications** pour vous aider à identifier votre style de management.

1. QUAND UN NOUVEAU COLLABORATEUR INTÈGRE L'ÉQUIPE, VOUS :

- A.** Donnez immédiatement des consignes claires et précises sur ce qu'il doit faire.
- B.** Organisez un échange pour comprendre ses attentes et lui expliquer les vôtres.
- C.** Laissez les collègues expérimentés lui montrer les bases, puis vous intervenez.
- D.** Donnez un objectif général et le laissez découvrir par lui-même.

2. EN CAS DE CONFLIT DANS VOTRE ÉQUIPE :

- A.** Vous tranchez rapidement, sans forcément consulter les parties.
- B.** Vous organisez une réunion pour en parler ensemble.
- C.** Vous accompagnez individuellement chacun pour mieux comprendre les tensions.
- D.** Vous attendez de voir si les choses se régulent d'elles-mêmes.

3. POUR MOTIVER VOTRE ÉQUIPE :

- A.** Vous fixez des règles et des objectifs clairs.
- B.** Vous impliquez les salariés dans les décisions et l'organisation.
- C.** Vous proposez des formations ou des challenges individuels.
- D.** Vous donnez plus d'autonomie et de responsabilités.

4. FACE À UNE ERREUR COMMISE PAR UN SALARIÉ :

- A.** Vous recadrez immédiatement et fermement.
- B.** Vous organisez un retour d'expérience collectif.
- C.** Vous échangez avec la personne pour qu'elle apprenne de son erreur.
- D.** Vous laissez faire : l'erreur est humaine, cela fait partie de l'apprentissage.

5. VOTRE RÔLE PRINCIPAL DE MANAGER, SELON VOUS, C'EST :

- A.** Faire respecter les règles et assurer les résultats.
- B.** Fédérer les équipes et encourager la coopération.
- C.** Faire grandir chacun dans ses compétences.
- D.** Libérer les énergies en laissant de la place à l'initiative.

☑ —
☑ —
☐ —

Comptez combien de fois vous avez choisi chaque lettre :

Majorité de **A**
→ Style directif

Majorité de **B**
→ Style participatif

Majorité de **C**
→ Style coach-développeur

Majorité de **D**
→ Style déléguatif



LE MANAGER DIRECTIF

Garant de l'ordre et de la performance, le manager directif fixe des règles claires et attend qu'elles soient strictement suivies. Il agit vite, donne des consignes précises et impose un cap sans ambiguïté.

Apports : Dans les environnements sous pression comme la restauration ou l'hôtellerie, ce style rassure : chacun sait quoi faire et comment. Il est particulièrement adapté aux équipes peu expérimentées ou en situation d'urgence.

Limites : À trop cadrer, ce management freine l'autonomie, étouffe les initiatives et peut démotiver. Les collaborateurs se sentent exécutants plutôt qu'acteurs.

Axes de progression : apprendre à poser le cadre sans verrouiller l'expression, s'exercer à écouter les retours du terrain, intégrer progressivement des espaces de dialogue et de responsabilité partagée.

Consultez les fiches pratiques page 12.

LE MANAGER DÉVELOPPEUR

Ce manager se positionne comme un accompagnateur de parcours. Il repère les forces de chacun, crée des conditions de progression et offre un soutien individualisé. Il privilégie le sens, la reconnaissance et la montée en compétence comme leviers de motivation.

Apports : Cette posture permet de valoriser les personnes au-delà de leur fonction immédiate. Elle favorise l'engagement durable, le développement professionnel et la fidélisation des talents, particulièrement chez les jeunes générations en quête de sens.

Limites : À force de s'occuper des individus, ce manager peut perdre de vue la dynamique collective. Il peut aussi peiner à exiger des résultats rapides ou à faire face à une urgence opérationnelle.

Axes de progression : articuler développement individuel et cohésion d'équipe, travailler des rituels collectifs pour faire circuler la reconnaissance, s'entraîner à fixer des limites claires dans la relation d'accompagnement.

Consultez les fiches pratiques page 12.

LE MANAGER PARTICIPATIF

Le manager participatif agit comme un facilitateur. Il croit à la richesse des idées partagées, et cherche à construire les décisions avec ses collaborateurs. Son mode de fonctionnement repose sur la transparence, la coopération et la mise en commun.

Apports : ce type de management développe un sentiment d'appartenance fort, une culture du dialogue et une ambiance de travail dont chacun peut se sentir responsable. Il valorise les compétences internes et favorise le collectif dans les projets d'amélioration continue.

Limites : Une posture trop participative peut freiner la prise de décision, générer des confusions de rôles, ou donner l'impression d'un management « flottant » s'il n'est pas bien cadré.

Axes de progression : apprendre à trancher sans culpabiliser lorsque c'est nécessaire, clarifier les espaces de participation (sur quoi on décide ensemble, sur quoi non), veiller à ce que chacun puisse prendre la parole sans domination des plus à l'aise.

Consultez les fiches pratiques page 12.

LE MANAGER DÉLÉGATIF

Le manager délégatif mise avant tout sur l'autonomie de ses collaborateurs. Il préfère poser des cadres larges, formuler des objectifs et laisser chacun libre de ses méthodes. Il croit à la responsabilisation par la liberté d'action.

Apports : Ce style peut être extrêmement mobilisateur pour des professionnels expérimentés ou en quête de latitude. Il stimule l'initiative, l'innovation et renforce le sentiment de compétence.

Limites : Il peut cependant entraîner des déséquilibres dans l'équipe : certains s'emparent de l'autonomie, d'autres s'y perdent. Le risque est celui de l'isolement, du désengagement ou de l'iniquité perçue.

Axes de progression : adapter la délégation au niveau de maturité de chaque collaborateur, maintenir un suivi régulier même en laissant faire, clarifier les attendus et les ressources disponibles pour éviter les malentendus.

Consultez les fiches pratiques page 12.

Les chiffres clés des cafés, brasseries & établissements de nuit, hôtels, restaurants, saisonniers, traiteurs & T.O.R.

L'UMIH

1^{ère} organisation
professionnelle



2 000
élus

400
collaborateurs

106
bureaux
départementaux

35 000

entreprises
adhérentes



Le secteur CHR
230 000
entreprises

84
milliards d'euros
de CA

1,1
million d'actifs dont
30%
de moins de 30 ans