

L'ENJEU DE LA FIDÉLISATION

RECRUTEMENT DIFFICILE, TURN-OVER ENDÉMIQUE :
 AVEC L'ARRIVÉE DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS PLUS SOUCIEUSES
 DE QUALITÉ DE VIE, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
 EST DEVENUE **UN CASSE-TÊTE** DANS L'HÔTELLERIE-RESTAURATION.
 POUR LES ACTEURS DU SECTEUR RÉUNIS AU SERBOTEL
 LES SOLUTIONS IMPLIQUENT **UNE PROFONDE REMISE EN QUESTION.**

par Sylvain AMIOTTE

Le Serbotel 2019 bat son plein et le Parc des expositions de la Beaujoire fourmille d'entrepreneurs et d'artisans, de serveurs et de cuisiniers, tous passionnés ou presque. Alors, tout va bien, chef ? Non, le problème est justement l'invisible, à savoir les « 150 000 postes non pourvus en France dans le secteur, contre 50 000 il y a dix ans ». Le Nantais Frédéric Schmitt, qui a monté RestauGestion, cabinet de conseil spécialisé CHR (*), l'affirme clairement : s'il n'est pas nouveau, le phénomène du turn-over n'en finit pas de s'amplifier, jusqu'à atteindre « un point de non-retour ». Et de citer le chiffre de 75% de taux d'évasion, après cinq ans, chez les jeunes arrivant en formation initiale dans ces métiers.

Pour autant, le spécialiste ne constate pas de réelle crise des vocations. « Si les difficultés de recrutement sont réelles, notre plus gros problème est de parvenir à fidéliser. Pour cela, il faut absolument travailler sur le management et la marque employeur, mais nos TPE ne sont pas armées pour répondre à ces problématiques. »

CHANGER SES PRATIQUES RH

Devant cette impasse, la CCI et les professionnels (GNI Grand Ouest et Reso) ont dédié un stand à cette problématique sur le salon. Membre du GNI Grand Ouest (groupement national des indépendants de l'hôtellerie-restauration), Frédéric Schmitt prêche les bonnes pratiques pour initier un changement de paradigme chez les chefs d'entreprise. « Ils sont souvent bons gestionnaires et bons techniciens, mais il leur manque la partie managériale RH. Toutes les entreprises qui travaillent sur leurs pratiques RH voient leur turn-over diminuer. »

Fabienne Rochedreux, responsable commerce et tourisme à la CCI Nantes St-Nazaire, partage le même constat : « Les jeunes ne restent pas dans le métier. C'est un problème historique, mais aussi de génération : les contraintes sont moins absorbées par les jeunes, qui privilégient la qualité de vie. » Au point qu'un nouvel adage semble s'être installé durablement : « C'est le candidat qui choisit son entreprise, non plus l'inverse. C'est aux recruteurs de s'adapter. C'est vrai pour tous les métiers en tension. Mais encore davantage dans l'hôtellerie-restauration en Loire-Atlantique, où le taux de chômage est contenu à 7% tandis que le nombre d'établissements - 3900 aujourd'hui - croît de 6,1% par an (+25% depuis 2016). »

Marie Morcel, directrice générale du groupement d'employeurs Reso, insiste sur la nécessaire prise de conscience des professionnels. « Aujourd'hui, le salarié veut des congés, un aménagement de ses horaires, avoir du temps pour sa vie de famille... Il y a dix ans, on n'avait pas cette problématique. L'emploi était à prendre ou à laisser. Les restaurateurs ouverts 7 jours sur 7 doivent réfléchir sur la planification : est-ce que j'ai besoin de mon équipe complète le lundi midi, alors que j'ai peu de clients ? Des professionnels font le choix de fermer leur établissement pour donner le jour de repos à leurs salariés, quitte à perdre du chiffre, même en pleine saison. C'est un calcul à faire pour préserver ses ressources. »

« METTRE FIN À LA COUPURE DE LA JOURNÉE »

Conscient qu'il s'agit de métiers réputés difficiles, Frédéric Schmitt va plus loin sur l'aménagement du temps de travail : « Il faut absolument mettre fin à la coupure de la journée entre les services du midi et du soir, et faire des plannings en journée continue. Cela passe par davantage de temps partiels, mais aussi par la création d'activités annexes pour occuper les salariés, par exemple sur la tranche du petit-déjeuner qui a été délaissée. Et il faut sortir du schéma traditionnel du CDI à temps complet. »



« La relation du travail a changé. Les nouvelles générations sont moins fidèles et moins patientes, mais plus créatives et plus polyvalentes », analyse Elise GUILLEMOIS, responsable RH chez Reso (à droite aux côtés de la DG, Marie MORCEL).

Dans l'hôtellerie, Marie Morcel donne l'exemple des femmes de chambre qui travaillent désormais l'après-midi, alors que le nettoyage était auparavant concentré sur la tranche du midi, générant une pénurie de personnel. Né à Nantes en 2003 et présent dans vingt départements, Reso crée ainsi des CDI à temps plein en agrégeant des temps partiels auprès de divers employeurs des CHR. Ce qui représente une centaine d'ETP pour 250 adhérents en Loire-Atlantique.

TIPi LE RECRUTEMENT EN TEMPS RÉEL



Jean-Pierre PAVY, président fondateur de Tipi et sa collaboratrice, Audrey HUET.

« Je dirigeais une entreprise de services à la personne et je n'arrivais pas à recruter. C'est comme cela que j'ai créé Tipi. » Jean-Pierre Pavy lance la start-up en juin 2016 à La Baule, sur un concept : « rapprocher en temps réel candidats et employeurs », dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et des services à la personne.

L'innovation réside dans l'intégration de plannings de disponibilité et de la géolocalisation. « Le candidat indique sa catégorie d'emploi, ses créneaux disponibles, son rayon géographique, s'il est véhiculé ou non... Le recruteur fait pareil en fonction de ses besoins et les deux sont mis en relation », explique Jean-Pierre Pavy.

Présent sur le web depuis 2017, Tipi vient de lancer son application en septembre dernier. Le succès est au rendez-vous. La plateforme, qui a obtenu une bourse French Tech auprès de Bpifrance et remporté le concours BNP-Paribas des entreprises innovantes en 2017, a étendu son réseau des Pays de la Loire à la région Île-de-France, en passant par les Hauts-de-France et l'Occitanie. « Les besoins sont très importants. Les territoires eux-mêmes viennent nous voir pour demander de venir sur leur secteur. Nous avons un partenariat avec la région Île-de-France, qui nous adresse chaque année 4000 personnes sortant des formations qu'elle finance, afin de favoriser leur accès à l'emploi. »

Selon son créateur, Tipi est une solution pour les extras, les remplacements ponctuels, mais pas seulement : « On a des candidats qui sont au final recrutés en CDI. » Le système fonctionne par abonnement, mensuel ou annuel, au tarif de 80 à 200€ par mois.

S.A.

LA SOLUTION DU MANAGEMENT « RENVERSÉ »

Face au manque de personnel, de jeunes restaurateurs issus des écoles de commerce, « ont renversé la pyramide de management », explique l'expert Olivier Boutboul, président de Gira Conseil. « Ils m'ont dit : on va recruter ailleurs, de nouveaux profils, que l'on va faire bosser autrement, que l'on va rémunérer et fidéliser autrement. »

Leur technique est qualifiée de « complètement dingue » par l'expert. « Ils ont créé une communauté d'étudiants et leur ont dit qu'ils avaient la pêche, qu'ils étaient des bons, savaient tenir des rangs et faire la fête. Et ils leur ont dit : si vous m'amenez des gens comme vous, vous aurez 100 € tous les mois tant qu'ils resteront dans l'entreprise. »

Ainsi Olivier Boutboul dit côtoyer des équipiers « qui se font 800 € par mois car ils ont huit personnes qu'ils coachent. Ils font tout pour qu'ils fassent bien leur boulot et qu'ils restent. Dans cette entreprise, le turn-over n'est que de 4%, contre 70 % en moyenne. Le modèle économique est complètement modifié. »

V.G.

ŒUVRES SOCIALES, E-RÉPUTATION

Management participatif, formations, épargne salariale, intéressement, valorisation et accompagnement : Frédéric Schmitt égrène une série de leviers de fidélisation à bas coûts. « La rémunération n'est pas en tête des préoccupations. Mais il faut par exemple mettre en place des œuvres sociales : salle de sport, crèche, chèques cadeaux, financement du permis de conduire... Il n'y a pas besoin d'être une grosse entreprise pour le faire. Les TPE y sont aidées avec de nombreux dispositifs défiscalisés. »

En matière de recrutement, Elise Guillemois, responsable RH chez Reso, invite à « bien analyser ses besoins, à penser compétences et non plus métiers. Un cuisinier n'a pas la même fonction selon l'établissement. » L'annonce, courte, doit être diffusée sur les réseaux sociaux, où les salariés peuvent devenir des ambassadeurs. « Le candidat voudra voir les plats, l'équipe, les conditions de travail, le patron... » Fabienne Rochedreux insiste sur l'e-réputation : « Quelle est l'identité de mon établissement ? Qu'est-ce que je donne à en voir ? Le professionnel doit faire une promesse et la tenir. »

Métiers de passion, souvent vecteurs de promotion sociale et propices aux voyages, les CHR doivent apprendre à communiquer sur leurs atouts. Certes valorisés par les émissions de télévision, mais souvent sous l'angle réducteur de la gastronomie étoilée, les métiers de la cuisine sont les plus en tension, nécessitant plus de savoir-faire que le service en salle, tandis que l'hôtellerie peut davantage faire appel à des sous-traitants. En plein boom en Loire-Atlantique (+56% d'entreprises depuis 2016), la restauration rapide propose de plus en plus de concepts qualitatifs : « Il n'y a plus de dichotomie entre les gastros et la malbouffe. Il y a désormais un panel riche pour un jeune qui arrive. De quoi donner du sens à son travail, ce que demandent les nouvelles générations », vante Marie Morcel.