

Attractivité dans les CHR

Des initiatives pour pallier
la pénurie de main-d'œuvre

La **compil**

200 000 postes restaient à pourvoir au début de l'été 2022, essentiellement des saisonniers dans les métiers de la restauration et du service. Aménagement du temps de travail, implication des salariés, accord d'intéressement, logement des saisonniers, recrutement sur les réseaux sociaux, les pistes ne manquent pas pour relancer l'attractivité du secteur. Tour d'horizon de quelques initiatives.

SOMMAIRE

État des lieux
des CHR
à l'été 2022

1

Grille de salaire et de
classification revues, accord
sur la mutuelle à renégocier

2

INITIATIVE 1 :
l'impact des
avantages
financiers

3

INITIATIVE 2 :
Aménager le
temps de travail
des salariés

4

INITIATIVE 3 :
Impliquer
davantage
les salariés

5

Comment revaloriser
le métier : Enquête
The Fork/GIRA

6

Développer
l'attractivité des CHR :
témoignages

7

Un partenariat
pour créer une
plateforme emploi à
destination des jeunes

8



ÉTAT DES LIEUX DES CHR À L'ÉTÉ 2022



Conjoncture : plus de la moitié des chefs d'entreprises du secteur inquiets pour le second semestre 2022 (enquête de l'Umih • 20-30 juin 2022)

Présentation des résultats de 1 414 entreprises de l'hôtellerie-restauration qui ont répondu à l'enquête trimestrielle menée par la CPME auprès des adhérents de l'UMIH entre le 20 et le 30 juin 2022.

■ Une crise de recrutement qui demeure

Les difficultés structurelles à recruter du secteur ont été amplifiées par la crise sanitaire. Plus de la moitié des chefs d'entreprise CHR (59 %) cherchent à recruter et 97 % des entreprises rencontrent des difficultés à trouver le bon profil de salariés. Quel que soit le type d'entreprise, elles sont 39 % confrontées à un turn-over important, mais aussi une instabilité des effectifs pour 61 % d'entre elles.

Les raisons entendues par les professionnels du départ de leur salariés : 60 % souhaitent se consacrer à autre chose que leur vie professionnelle et 62 % souhaitent travailler dans un autre secteur. Face à ces chiffres, les avis sont unanimes, 89 % des chefs d'entreprise considèrent qu'il faut réformer le système actuel d'indemnisation via l'assurance chômage.

■ Des rémunérations en hausse

La moitié des répondants (53 %) a déjà augmenté les salaires en 2022 pour l'ensemble de leurs salariés et notamment l'hôtellerie (62 %) mais ils sont aussi 22 % à répondre qu'ils sont dans l'incapacité d'augmenter les salaires.

Dans le même temps, du fait de l'inflation, 56 % des adhérents se disent prêts à encore augmenter les salaires dans les prochains mois avant fin 2022. Les chefs d'entreprise ont su aussi développer pour leurs salariés d'autres formes de rémunération.

Plus d'1 entreprise sur 2 du secteur a déjà mis en place l'intéressement, la participation ou l'épargne salariale et 18 % des entreprises ne l'ayant pas encore fait envisagent de le mettre rapidement en place. Sur le dispositif de la prime Macron, 36 % des entreprises l'ont récemment versée à leurs salariés et, à la question de la mise en place d'un mécanisme obligatoire de partage de la valeur (dividende salarié), 1/3 des entreprises se déclarent favorables.

■ Les difficultés apparues au cours du semestre n'ont pas permis la reprise espérée si on exclue l'hôtellerie

Les différentes hausses de prix de l'énergie et des matières premières, l'inquiétude sur le plan international et l'incertitude économique ont plombé le bilan du premier semestre.

Certes les résultats de l'hôtellerie française pour le cinquième mois de 2022 ont dépassé le niveau de 2019, année de référence avant le début la crise sanitaire.

Une progression qui concerne l'ensemble de l'Hexagone : Paris et l'Île-de-France, la Côte d'Azur. La moitié des hôteliers (54 %) estiment que leur activité s'est améliorée au premier semestre 2022, et l'on constate un fort rebond du tourisme international (l'Europe a accueilli plus de quatre fois plus d'arrivées internationales de janvier à mai que pour la même période en 2021),

Mais il n'en est pas de même pour les cafetiers et les restaurateurs. Ils sont respectivement 67 % et 69 % à estimer que leur activité a stagné voire s'est dégradée au cours du premier semestre.

Ces chiffres sont confirmés par des chiffres d'affaires en hausse dans l'hôtellerie pour 53 % des chefs d'entreprise interrogés. Alors que pour plus des 2/3 des cafés (68 %) et des restaurants (69 %), le chiffre d'affaires a baissé ou au mieux a stagné. Dans le même temps et malgré le contexte peu satisfaisant, 40 % des entreprises ont continué d'investir et particulièrement les hôteliers (50 %).

■ Des perspectives moroses pour le second semestre 2022

Le second semestre correspond, a priori, au pic annuel d'activité : la période estivale, les congés scolaires, l'automne des foires et salons et la période des fêtes de fin d'année. Pour autant, cette année, les prévisions des chefs d'entreprise pour cette période, ne reflètent pas un grand optimisme. Ils entrevoient une activité plutôt en stagnation pour 52 % d'entre eux voire en dégradation pour 21 %.

Dans le détail on constate que 41 % des hôteliers envisagent une amélioration de l'activité, alors que 47 % estiment qu'elle stagnera et 12 % qu'elle se dégradera. Quant aux restaurateurs, ils sont 54 % à considérer que leur activité stagnera et 23 % qu'elle se dégradera. Les cafetiers sont un peu moins de la moitié (49 %) à estimer que l'activité stagnera, 23 % qu'elle s'aggravera et 28 % qu'elle s'améliorera.

Les perspectives sur le chiffre d'affaires reflètent le sentiment des chefs d'entreprise sur l'activité. En effet, d'une manière globale 77 % d'entre eux envisagent un chiffre d'affaires stagnant ou à la baisse (30 %). Seuls 1/3 des hôteliers (37 %) voient une amélioration de leur chiffre d'affaires, ce qui est en corrélation avec le pourcentage des hôteliers qui envisagent une amélioration de l'activité durant le second semestre.

Quant au taux de rentabilité estimé pour ce second semestre, les chefs d'entreprise ont peu d'espoir : 56% d'entre eux tablent sur une large baisse, 35 % sur une stagnation.

Ces chiffres laissent supposer que l'activité économique ne reprendra pas aussi fort que prévu à la rentrée en ce qui concerne les voyages d'affaires, les foires et salons, les voyages de groupe. Cette vision négative des six prochains mois se traduit par une désaffection des chefs d'entreprise sur l'investissement, seuls 29 % d'entre eux envisagent d'investir. ■

Synthèse de l'enquête

Contexte économique : 52 % des chefs d'entreprises CHRD n'entrevoient pas d'amélioration de la conjoncture économique dans les six prochains mois et 79 % envisagent même la stagnation voire la dégradation du contexte économique pour leur activité.

PGE : Une entreprise sur quatre estime ne pas avoir la capacité d'honorer leur remboursement.

Hausse des prix : à 5 % d'inflation, 56 % des chefs d'entreprise estiment pouvoir s'adapter. À 10 % d'inflation, seules 7 % des entreprises auront encore la capacité de rebondir.

- 64 % des entreprises ont décidé de diminuer leur consommation en énergie.

- 61 % répercutent partiellement la hausse sur les prix

- 30 % ont pris la décision de ne pas répercuter ces hausses sur les prix.

Rémunération : 53 % des chefs d'entreprises ont augmenté les salaires en 2022 pour l'ensemble de leurs salariés.

• Plus d'1 entreprise sur 2 du secteur a déjà mis en place l'intéressement, la participation ou l'épargne salariale et 18 % des entreprises ne l'ayant pas encore fait envisagent de le mettre rapidement en place.

Réforme assurance chômage : 89 % considèrent qu'il faut réformer le système actuel d'indemnisation.



GRILLE DE SALAIRE, DE CLASSIFICATION ET MUTUELLE

Revalorisation des salaires dans les CHR depuis le 1^{er} avril 2022



L'arrêté d'extension de l'avenant n°29 à la convention collective des CHR du 30 avril 1997 relatif à la grille salaire a été publié au *Journal Officiel* du 10 mars 2022. Dans cet accord, les partenaires sociaux ont convenu que cette grille de salaire entrerait en application le 1^{er} jour du mois suivant la publication au *Journal Officiel* de son arrêté d'extension. Ce qui donne une entrée en vigueur de cette grille à compter du 1^{er} avril 2022.

L'arrêté d'extension a pour but de rendre d'application obligatoire cette grille de salaire à toutes les entreprises des CHR et à tous les salariés.

La grille de salaires prévue par l'avenant n° 29 prévoit les salaires minimaux suivants (grille revue pour l'échelon n°1 niveau 1 au 01/08/22 suite à l'arrêté du 29/07/22)

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V
Echelon 1	11,07 €	11,30 €	12,40 €	13,50 €	17,50 €
Echelon 2	11,09 €	11,60 €	12,60 €	14,00 €	20,80 €
Echelon 3	11,20 €	12,20 €	13,00 €	14,50 €	27,00 €

(Arrêté du 3 mars 2022 portant extension d'un avenant à la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants (n°1979), publié au Journal Officiel du 10 mars 2022, texte 94).

(Avenant n° 29 à la convention collective des hôtels, cafés, restaurants, relatif aux salaires dans la branche)

Autre conséquence pour les employeurs, le minimum garanti, qui sert à fixer la valeur du repas pour les salariés, a aussi augmenté, à 3,94 € au 1^{er} août 2022.

Le taux horaire du Smic est revalorisé chaque année au 1^{er} janvier en fonction de deux critères : l'inflation mesurée pour les 20% des ménages ayant les revenus les plus faibles et sur la base de la moitié du gain de pouvoir d'achat du salaire horaire moyen des ouvriers et des employés.

En cours d'année, si l'indice des prix à la consommation augmente d'au moins 2%, cela entraîne une revalorisation proportionnelle du taux horaire du Smic.

Le Smic correspond au salaire horaire minimum légal en dessous duquel un salarié ne peut pas être rémunéré.

La convention collective peut aussi prévoir un salaire minimum conventionnel dans une grille de salaire.

Grille de salaire qui est revalorisée par les partenaires sociaux et fait l'objet d'avenant à la convention collective.

Une fois l'avenant étendu par un arrêté d'extension publié au *Journal Officiel*, il s'applique obligatoirement à toutes les entreprises comprises dans le champ d'application de la convention collective.

L'employeur doit verser le minimum conventionnel si celui-ci est supérieur au montant du Smic.

Si le minimum conventionnel est inférieur au Smic, l'employeur doit verser au minimum le taux horaire du Smic.

Un accord sur la grille de classification

Lors de la commission mixte paritaire du mardi 31 mai, les partenaires sociaux de la branche des CHR sont parvenus à un nouvel accord sur la grille de classification qui prend en compte la polycompétence des salariés. Elle a été proposée à la signature et devrait être ratifiée par plusieurs syndicats de salariés afin de permettre son extension. Comme l'explique le négociateur de la FGTA-FO, aux vues des difficultés de recrutement, de plus en plus souvent, les salariés sont amenés à occuper plusieurs fonctions : le réceptionniste à qui l'on demande de s'occuper du service du petit déjeuner ou du room service dans les étages, par exemple. "Quand c'est régulier, cela doit être reconnu et être mentionné dans le contrat de travail ou par un avenant", poursuit Thierry Boukarabila. Le groupe de travail sur la grille de classification a vocation à perdurer afin de continuer à intégrer l'évolution des métiers et que ce soit pris en compte dans la grille de classification.

Le GNI et le SNRTC dénoncent l'accord sur la mutuelle frais de santé

Dans un communiqué de presse du 5 août, le GNI et le SNRTC déclarent dénoncer l'accord sur la mutuelle frais de santé suite à l'opposition du GNC et de l'Umih.

L'accord du 28 juin 2022 relatif à la mutuelle frais de santé dans les CHR, signé par le GNI et le SNRTC avec l'ensemble des syndicats de salariés du secteur, vient de faire l'objet d'une opposition de l'Umih et du GNC. L'opposition de ces deux organisations patronales représentant plus de 50 % du collègue patronal, a pour conséquence d'empêcher l'extension de cet accord. Extension qui a pour but de rendre d'application obligatoire le texte à toutes les entreprises et salariés du secteur des CHR.

Les deux représentants de ces organisations patronales sont déterminés à sauver le régime frais de santé de la branche des CHR, mais ils ne veulent en aucun cas que les adhérents du GNI et du SNRTC soient les seules entreprises à subir une augmentation de cotisation qui ne serait pas appliquée à l'ensemble des acteurs du secteur. ■



INITIATIVE 1 : L'IMPACT DES AVANTAGES FINANCIERS

Outre le salaire, d'autres avantages peuvent faire la différence pour des collaborateurs, actuels ou futurs : intéressement, primes, mutuelle, comité d'entreprise externalisé... diverses possibilités existent, même pour les petites entreprises.



Nous devons compenser une partie des contraintes horaires par un salaire plus attractif. Nous avons fait l'effort de verser 200 à 300 € net de plus par salarié – soit une augmentation de 20 % environ, selon le poste et l'ancienneté”, explique **Rudy Carnis**, patron du restaurant Le Bergerac, à Morancez (Eure-et-Loir). Il emploie trois salariés et quatre apprentis.

Pour absorber le coût supplémentaire, il a modifié son offre. “Avant, nous proposons un menu du jour et une carte gastronomique. Nous avons basculé vers une carte bistronomique, avec des produits intermédiaires mais d'une gamme supérieure à ceux du menu du jour. Résultat : le ticket moyen a augmenté de 20 € à 30-35 €. Même si nous notons une déperdition de clients, au final cela amortit les augmentations de salaire”, décrit-il.

Michel Santos a lui augmenté les salaires de 15 à 30 % net, selon le poste. “On ne peut passer outre ces revalorisations. Nous avons l'avantage d'être situés dans un département en Zone de Revalorisation Rurale (ZRR), et à ce titre, bénéficions la première année d'activité d'une exonération importante sur certaines charges”, souligne le gérant, qui a ouvert le Bistrot Guinguette à Rodez (Aveyron) en août 2021.

Intéressement et primes

Le groupe Heintz Immobilier et Hôtels, comptant dix établissements hôteliers dans l'Est de la France, a revu au 1^{er} janvier sa politique salariale globale. Les salaires de base ont été revalorisés de 2,2 à 3,5 %, notamment selon les compétences des collaborateurs (comme la maîtrise de l'anglais). “Nous valorisons également la fidélité avec une prime d'ancienneté brute annuelle sur cinq paliers. Par exemple dix ans d'ancienneté correspondent à une prime de 3 % du salaire de base”, explique **Christophe Thiriet**, associé du groupe en charge du développement, et président de l'Umih de Moselle.

À Rodez, **Benjamin Bergès**, patron de la brasserie le Coq de la Place, a fait le choix de verser en fin d'année une prime dont le montant varie entre 500 et 1 000 € net par salarié, selon le grade et la durée de présence de celui-ci. Gérant de trois établissements, il totalise 37 employés. Il compense l'augmentation des coûts par des ventes additionnelles : *“Nos collaborateurs sont formés sur les bières, les vins et autres alcools, et encouragés à mettre en avant des produits pour des accords mets-vins”*, dit-il.

À la brasserie, son restaurant le plus ancien, il a mis en place un intéressement calculé sur un pourcentage du bénéfice net après impôt. Les salariés ont le choix de récupérer l'argent ou de le déposer sur un plan épargne entreprise (PEE). Dans ses deux autres établissements, qui ne fonctionnent pas sur les mêmes amplitudes horaires ni avec le même débit, il a versé la prime Macron.

Avec un seul restaurant, **Rudy Carnis** propose également un intéressement, qui représente environ 100-150 € de prime pour chacun (à temps plein).

Quant au groupe Heintz (180 employés), son intéressement est basé sur la performance des hôtels : *“Nous avons estimé un montant entre 700 et 1 200 € quasiment net, par an et par salarié, pour un temps plein”*, indique Christophe Thiriet.

Ne pas négliger les autres avantages

Il met en avant d'autres avantages : mutuelle et prévoyance d'entreprise, prime de cooptation de 100 € brut par candidat coopté, financement partiel de l'assurance Continuelle (permettant de constituer un capital en cas de cancer), cartes cadeaux de 171€ lors d'une naissance ou d'un mariage...

Depuis septembre 2021, Rudy Carnis a lui opté pour le comité d'entreprise externalisé WiiSmile. Non chargé, il alloue un montant tous les mois à chaque salarié.

D'autres proposent une prime de transport ou une indemnisation des kilomètres parcourus pour venir travailler.

Nathalie Baudoin, gérante de l'hôtel Le Glacier Logis à Orange (Vaucluse), a même déjà aidé à l'achat d'un moyen de transport, par une avance du salaire ou par un prêt. La clé serait-elle de donner pour recevoir ? ■



INITIATIVE 2 : AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL DES SALARIÉS

Aménager les horaires pour les collaborateurs ayant des enfants en bas âge, donner des jours de congés consécutifs, former une équipe du soir et une du matin... Nous avons interrogé des restaurateurs sur ce qu'ils ont mis en place pour fidéliser leurs équipes, en nous intéressant ici à l'organisation du temps de travail. En effet, avoir du temps pour sa vie personnelle est devenu un critère essentiel des salariés.



© DR

“ On ne peut pas combattre le départ des salariés souhaitant avoir une vraie vie de famille et sociale. Les horaires resteront toujours spécifiques dans notre secteur. Mais on peut agir sur l'organisation du temps de travail”, résume **Clément Marot**, ancien chef propriétaire du restaurant éponyme à Lille (Nord), repris par son fils et son neveu.

Clément Marot a été l'un des premiers à mettre en place les pointeuses, essentielles pour vérifier “à la fin du mois le total exact des heures travaillées, afin de les payer ou les récupérer”.

Autre innovation, à l'époque : “Je voulais avoir une vie de famille, j'ai donc décidé de ne plus fournir de repas à nos employés le soir. Ceux sans enfants venaient pour 19 heures, et les autres pour 20 heures. Les salariés appréciaient cette coupure plus longue et arrivaient dans un autre état d'esprit”, se souvient-il.

D'autres restaurateurs tiennent, eux, à ce temps de partage avant le coup de feu : et pourquoi ne pas laisser le choix aux employés ?

Organiser les horaires : “être gagnant-gagnant”

Certains salariés de **Michel Santos**, qui a créé et ouvert l'été dernier le Bistrot Guinguette à Rodez (Aveyron), ne travaillent qu'un soir par semaine, dans

cet établissement ouvert 6 jours sur 7. *“C’est une demande de leur part pour voir grandir leurs enfants. J’ouvre quatre soirs par semaine. Certains travaillent sur une amplitude 9 heures-15 heures pendant quatre jours, puis une journée avec coupure et ne travaillent pas le week-end, et on organise un roulement. Ceux sans enfants se disent moins gênés par les coupures, mais ce doit être gagnant-gagnant pour tous”*, souligne le dirigeant, qui emploie 12 salariés.

Il estime que les contreparties positives du métier sont peu mises en avant, comme le fait de pouvoir être libre en semaine pour des rendez-vous administratifs ou autres.

“Je ferme le dimanche pour que tous bénéficient de cette journée, et nous nous organisons pour qu’ils aient deux jours de congés consécutifs. Je m’adapte aussi au fonctionnement des nouvelles générations. S’ils ont besoin d’un week-end de quatre jours, ils sont prêts à travailler une semaine complète. Je les laisse gérer leur emploi du temps, mais en précisant que j’ai besoin de tant de personnes sur tel horaire”, détaille Michel Santos, qui est aussi président de l’Umih de l’Aveyron.

Son homologue d’Eure-et-Loir, Rudy Carnis, a choisi de n’ouvrir que deux soirs par semaine son restaurant le Bergerac, à Morancez, et de fermer lundi et mardi, soit deux jours consécutifs pour tous. *“Les tensions retombent plus en deux jours, l’esprit d’équipe est meilleur”*, constate-t-il. Ce patron a également mis en place 7 semaines de congés payés, et paie toutes les heures supplémentaires.

Apporter du confort dans le travail

“Les salariés aiment avoir un jour de congé dans la semaine. Souvent, nous fermions le dimanche, mais c’est important d’essayer de satisfaire le jour de congé préféré, et surtout de ne pas rappeler la personne si jamais quelqu’un manque – à moins que le salarié ne le propose lui-même. Il vaut mieux prendre un extra, car on ne doit pas bousculer la vie de nos collaborateurs”, souligne Clément Marot.

Pour lui, il faut aussi faire appel à un extra quand la surcharge de travail est trop importante - car *“quand on est débordé, on devient mauvais dans son travail”*.

Benjamin Bergès, gérant de la brasserie le Coq de la place à Rodez, a même recruté plus de personnes que nécessaire *“dans le but de mettre tout le monde dans le confort. Nous pouvons ainsi former une équipe du soir et une équipe du matin. C’est moins de coupures, et plus de week-ends. Nous fonctionnons avec un planning à la quinzaine : selon qui a besoin de quoi, on s’arrange entre nous”*.

Pour plus de confort aussi, Michel Santos sous-traite depuis sept ans le ménage : *“Les employés n’aiment pas ces tâches, ne les font pas forcément bien et cela occasionnait des heures supplémentaires. Sous-traiter me coûte plus cher, mais libère du temps pour d’autres tâches... ou pour une pause !”*, conclut-il. ■

La semaine de 4 jours plébiscitée par les salariés

76 % des salariés des CHR favorables à la semaine de 4 jours

L'enquête 'People at Work 2022 : l'étude Workforce View' réalisée par l'entreprise de solutions de ressources humaines ADP met en exergue les nouveaux usages et les attentes des salariés de l'hôtellerie-restauration après la crise sanitaire. Cette enquête a été réalisée auprès de plus de 32 924 actifs dans 17 pays, dont près de 2 000 en France. Il en ressort que :



- **76 %** des salariés interrogés souhaiteraient bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leurs horaires de travail, avec la possibilité de les condenser sur une semaine de 4 jours.

- **31 %** seraient prêts à accepter une baisse de leur rémunération en contrepartie de la flexibilité de leurs horaires de travail.
- **Plus des deux tiers (67 %)** seraient d'accord pour que leur rémunération soit diminuée en échange d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle.
- **64 %** des salariés du secteur ont envisagé de changer de carrière au cours de l'année écoulée et 29 % ont songé à travailler dans un autre secteur d'activité.
- **17 %** ne sont pas satisfaits de leur travail actuel, en raison, pour 40 % d'entre eux, d'un nombre d'heures de travail inacceptable.
- **27 %** déclarent ressentir du stress tous les jours au travail, que ce soit à cause des journées interminables (31 %) ou de l'accroissement de leurs responsabilités suite à la pandémie (29 %).

Enfin, la question des heures supplémentaires est un enjeu déterminant dans l'hôtellerie-restauration.

40 % des salariés (contre 27 % tous secteurs confondus) estimant qu'ils travaillent gratuitement 6 à 10 heures par semaine. ■

Nouveau !



Notre podcast 'Conseils marketing' :
La semaine de 4 jours

Par Romy Carrere

Entretien avec **Bernard Boutboul**, président de Gira et auteur sur notre plateforme SOS Experts

- Pour pallier le manque cruel de main d'œuvre, ce type d'organisation peut-il avoir un attrait suffisant pour permettre aux professionnels d'embaucher ?
- Cette organisation est-elle facile à mettre en place ?

Parmi les témoignages que nous avons reçus, certains restaurateurs parlent de fermer une journée supplémentaire tout en conservant le même chiffre d'affaires. Utopie ?

- Et si elle est mise en place, quels jours faut-il fermer ? Quelles sont les solutions applicables de manière urgentes pour palier le manque de personnel ?

*Bernard Boutboul nous livre son analyse. Egalement interviewé **Alain Fontaine**, président des Maîtres Restaurateurs, qui nous livre son retour d'expérience sur la semaine de 4 jours.*

Podcast disponible sur



**“90 % des problèmes de personnel, c’est les horaires”,
Laurent Trochain, étoilé Michelin et cofondateur
de Resto ensemble**



© DR

Laurent Trochain partage son retour d’expérience du métier de chef d’entreprise. Parmi les leviers pour accroître l’attractivité, c’est d’abord une sincérité dans la démarche d’écoute du salarié, et pas seulement la mise en place de tel ou tel avantage. Ensuite, c’est l’utilisation de la pointeuse comme facteur apaisant pour l’ambiance et constructif pour l’organisation du travail.

> Les premiers critères pour faire revenir ou rester les professionnels de l’hôtellerie-restauration après la crise sanitaire

- Une hausse de vos revenus (augmentation, 13^e mois, intéressement, participation...) : **72 %**
- Le paiement de toutes vos heures supplémentaires : **49 %**
- Ne plus travailler en coupure : **43 %**
- Avoir plus de temps pour vous (un week-end de repos par mois, une soirée par semaine) : **40 %**
- Bénéficier d’une bonne ambiance de travail : **32 %**
- Pouvoir évoluer au sein de l’entreprise (formation, promotion) : **22 %**
- La sécurité de l’emploi (préférence pour un CDI) : **13 %**

> Ça vous inspire quoi ?

Laurent Trochain : Que ce qui compte pour garder son personnel - et j’utilise cette expression sciemment car cette expression et cette difficulté ne date pas d’hier - c’est de proposer un projet d’ensemble à votre salarié. Qu’il se rende compte de votre sincérité.

Et ce projet, vous en parlez à votre futur salarié dès l’entretien d’embauche :

“Quel est votre choix de vie ?” On peut très bien être passionné et choisir les 35 heures !

On peut très bien avoir des préférences pour les services du midi ou du soir.

Prendre en compte ses besoins, écouter et se mettre d’accord dès le début donnent un visage humain à la direction et donnent plus de chance au contrat de bien se dérouler.

Et par rapport aux critères que vous évoquez dans l’enquête, pour moi, il y a quatre cases à cocher pour une bonne relation avec son salarié :

- 1.** Les horaires.
- 2.** L’organisation du travail.
- 3.** Le salaire.
- 4.** Les avantages divers (pourboire, participation au transport...).

...

> Les horaires avant le salaire ?

Bien sûr. 1 heure travaillée = 1 heure payée. Avant de parler de taux horaire, parlons déjà de payer les heures travaillées. Et il n'y a pas débat, il faut une pointeuse, pour quatre raisons.

1. Les salariés surestiment parfois le nombre d'heures travaillées. Quand on entend dire que toutes les heures ne sont pas payées, on s'approprie cette croyance.
2. La pointeuse apporte de la sérénité à l'employeur.
3. Troisième raison, cela limite les déviations pendant les heures travaillées.
4. La quatrième raison, c'est que cela permet de mieux organiser le travail dans le restaurant, de trouver une bonne adéquation entre les besoins de l'entreprise et les besoins du personnel. Ici par exemple, la réorganisation du travail a débouché sur deux jours de fermeture le lundi et le mardi, un service du soir pour les mercredis, jeudis, vendredis, midi et soir, le samedi et midi seulement le dimanche. Les services fermés (car générateurs de peu de couverts et pénibles pour tout le monde) ont été plus ou moins compensés par un nombre de couverts plus important grâce à l'agrandissement de la salle, avec cinq tables en plus.

Bien sûr, la pointeuse ne résout pas tous les maux mais elle fait une sacrée différence.

> Quand avez-vous introduit la pointeuse dans votre établissement ?



Le déclic pour moi, a été mon premier prudhomme précédé d'un arrêt maladie. On me reprochait ma pression, mon contrôle. J'ai assumé la responsabilité de cet échec relationnel et je me suis remis en question.

J'étais un nouvel étoilé trop autoritaire et trop catégorique. Alors on a fait des essais pour mieux prendre en compte les besoins de nos salariés, et notamment la vie familiale. On a essayé plein de choses : la semaine

de vacances toutes les cinq semaines, la fermeture le mois d'août, la fermeture les 24-25 décembre...

Mais, apparemment, ça n'a pas suffi. Un couple de salariés m'a laissé tomber du jour au lendemain et je me suis retrouvé seul en cuisine pendant un an.

Deuxième déclic. La remise en question a débouché sur la mise en service de la pointeuse.

C'est pour ça que je parlais de projet d'ensemble dans une question précédente : horaires + organisation du travail + salaire + avantages divers. Mettre en place un critère de satisfaction pour les salariés de manière isolée (repreons l'exemple des jours de repos consécutifs) sans projet d'ensemble n'est pas satisfaisant.

Ce projet d'ensemble, vous le mettez en place quand vous progressez dans votre métier de patron en rebondissant après vos échecs. Et ce qui sous-tend le projet d'ensemble, c'est votre sincérité vis-à-vis de votre personnel. Et vos salariés vous le rendent bien. En salle et dans les assiettes, les clients s'en aperçoivent. Et vous, patron, vous êtes plus détendu et plus heureux. ■



INITIATIVE 3 : IMPLIQUER DAVANTAGE LES SALARIÉS

Impliquer ses collaborateurs dans le projet de l'entreprise permet d'innover, d'améliorer la productivité, de les responsabiliser et de renforcer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance. Comment faire ? Des professionnels racontent ce qu'ils ont mis en place.



Comment responsabiliser davantage ses salariés dans l'entreprise ?

Alain Sabatier implique ses 13 salariés dans la vie économique de l'hôtel-restaurant Les 3 Lieux, aux Ponts de Cé, près d'Angers.

“Notre équipe est jeune. Nous voulons leur faire comprendre ce que représentent un chiffre d'affaires, des dépenses. Pour que chacun touche son salaire et que l'on puisse payer les charges, il faut que l'argent rentre, et pour cela nous établissons ensemble des actions. Il est certes plus difficile de vendre une bouteille à 100 € qu'à 15 €, mais c'est plus rémunérateur et plus valorisant. Nos caisses sont aussi des ordinateurs sur lesquels les salariés ont accès aux chiffres de nos différentes activités – restaurant, bistrot et hôtel : ils les consultent chaque fin de semaine et de mois. On analyse ensemble pourquoi on a moins bien travaillé sur une période, par exemple”, raconte le gérant.

Il tient à donner à ses collaborateurs une vision de l'entreprise à tous les niveaux : il détaille ce que représente le prix d'un menu - la matière, le loyer à payer, etc., afin qu'ils comprennent comment une partie du bénéfice est réinvesti.

“Si du matériel est cassé, j'affiche le devis de la réparation. Lorsque nous achetons du matériel, je communique le prix. L'idée, c'est de respecter les outils de travail, comme on le ferait chez soi pour ses affaires”, souligne Alain Sabatier. Pour lui, cela impulse une dynamique et ouvre la discussion.

Quand les salariés comprennent la stratégie de l'entreprise, ils peuvent se mobiliser autrement

Dans l'Est de la France, au sein du groupe Heintz Immobilier & Hôtels, les employés ont un rôle à jouer pour maximiser leur intéressement, basé sur la performance des hôtels : en mettant en place des actions pour réaliser plus de chiffres, ils font ainsi levier sur l'intéressement final - en ayant conscience de l'importance du rôle de chacun et de la réussite de l'entreprise.

Prendre en compte l'avis des collaborateurs

Aux 3 Lieux, *“chacun peut donner son avis sur tout ce qui concerne l'entreprise. Je prends les décisions finales, mais nous discutons des actions commerciales, de la communication, etc. L'avis des stagiaires est tout aussi intéressant, car nous avons le nez dans le guidon et un regard extérieur est bienvenu”*, note Alain Sabatier.

À Rodez, au Coq de la place, Benjamin Bergès insiste sur l'importance de l'humain. *“Le management, c'est du temps. Il faut connaître les gens avec lesquels on travaille. Nous les voyons plus que nos familles ! On doit savoir que l'on peut compter les uns sur les autres, et avant tout sur son patron. Le soir, après le service, on se pose, on débriefe”*, dit-il.

Il consulte ses équipes pour beaucoup d'autres choses : la carte des vins, la décoration du restaurant, les investissements dans du mobilier...

Former pour casser la routine et remotiver

Pour **Clément Marot**, longtemps chef de son restaurant à Lille, il est essentiel de cerner *“le talent de votre collaborateur et de le mettre au bon endroit. Il faudrait faire un vrai diagnostic RH tous les 3 ans en formation continue, car tout le monde est concerné. Cela permettrait de savoir où chacun en est, en plus d'un entretien individuel annuel”*.

Des formations régulières entretiennent la motivation, donnent de nouvelles idées ou facilitent le travail, notamment lorsque l'on apprend de nouvelles techniques.

Le groupe Fratelli Food, qui compte sept restaurants sur l'agglomération grenobloise, organise des formations en interne en faisant appel à des consultants, financés par le groupe, qui s'adaptent exactement aux besoins et aux délais du moment.

Des restaurateurs, comme **Hélène et Antony Cloutour**, propriétaires du restaurant l'Estran à Notre-Dame-de-Monts, motivent leurs salariés à valider le permis de former, pour participer au recrutement et à la formation de leurs futurs collègues.

Le résultat ? De la responsabilisation, de l'autonomie, une confiance accrue en leur capacité... en bref, que du positif. ■



ENQUÊTE THE FORK/GIRA : COMMENT REVALORISER LE MÉTIER

Quelles solutions demain pour pallier la pénurie de main-d'œuvre ?



A l'été 2022, le secteur est nous l'avons dit confronté à d'importantes problématiques de recrutement en salle et en cuisine. TheFork co-signe une étude sur le sujet avec GIRA et donne des pistes pour revaloriser les métiers de la restauration.

Les niveaux de réservation continuent de grimper, dépassant même les niveaux de 2019 dans certains pays. Les clients passent plus de temps à table (montée de 20% du temps de présence), dépensent plus (hausse du ticket moyen de 10%) et sortent plus souvent au restaurant qu'avant crise (croissance à deux chiffres pour une majorité de restaurants par rapport à la même période de 2019), alors que les restaurateurs manquent de personnel pour répondre à cette très forte demande.

RECRUTER, FIDÉLISER LES ÉQUIPES DE DEMAIN

Ne serait-il pas temps de revaloriser ces métiers auprès du grand public en (re)donnant envie de travailler dans le secteur de la restauration ?

Suite à l'étude Gira co-signée par TheFork, certains restaurateurs ont pris les devants notamment les nouvelles générations de restaurateurs, sorties des grandes écoles ou des cuisines étoilées, et proposent des solutions pour recruter et fidéliser leurs équipes comme :

- 1 Embaucher de nouveaux profils en salle (étudiants, femmes au foyer, seniors...)
- 2 Établir des contrats inférieurs aux 24 h légales
- 3 Recruter sur un temps choisi et non plus sur un temps imposé
- 4 Pratiquer la cooptation rémunérée
- 5 Recruter davantage sur du savoir-être que sur du savoir-faire
- 6 Développer le bien-être dans l'entreprise
- 7 Être plus séduisant dans les annonces d'emplois
- 8 Organiser des briefings avant service
- 9 Donner des responsabilités valorisantes
- 10 Attribuer un parrain lors d'une intégration dans l'entreprise

Et encore :

- ➡ Encourager les initiatives et consulter régulièrement leurs équipes
- ➡ Impliquer les équipes dans des tâches sur lesquelles elles sont expertes et passionnées (RSE, animation, réseaux sociaux...)
- ➡ Accorder un week-end complet par mois

Les jeunes générations de restaurateurs qui appliquent partiellement ou totalement ces méthodes de management oscillent entre 15 et 20% de turnover contre une moyenne de 78 % pour la profession en 2021 et 2022.

Des chiffres encourageants et des méthodes méritant d'être mises à l'essai à grande échelle... ■

Pénurie de personnel : la revanche des seniors ?

Face à une pénurie de candidats, les employeurs font les yeux doux aux plus de 50 ans. Aujourd'hui, les seniors ont l'occasion de révéler leurs atouts : sérieux, disponibilité, savoir-être et fidélité.

'La grande démission' à laquelle est confrontée l'hôtellerie-restauration rebat les cartes et signe le retour en grâce des seniors. *"Il y a peu encore, les employeurs nourrissaient des préjugés à leur égard : manque de flexibilité, inadaptation aux nouvelles technologies, santé potentiellement plus fragile, coût... Mais depuis la fin du troisième confinement, de nombreux secteurs confrontés à des difficultés de recrutement se tournent vers les seniors. Nous avons même placé des cuisiniers de près de 70 ans"*, confirme **Jean-Emmanuel Roux**, dirigeant-fondateur de TeePy Job, plateforme de recrutement et d'emploi des 50 ans et plus.



À Nice, **Frédéric Ghintran**, gérant de deux établissements (la brasserie Felix Faure et le restaurant Oscar), a ainsi recruté trois seniors - l'un en cuisine, l'autre en salle et le troisième au poste d'économe. *"On a eu beau revaloriser les salaires, installer des pointeuses, instaurer deux jours de congé par semaine... Rien n'y fait. Les recrutements sont compliqués. Je pense que la restauration continue d'avoir mauvaise presse, à cause des pratiques du passé"*, raconte-t-il. Le restaurateur poste alors un message sur les réseaux sociaux. *"Nous avons reçu de nombreux appels pour ces CDD saisonniers à temps partiel, mais beaucoup de candidats n'avaient pas les qualités requises, et on n'a pas le temps de les former. On a choisi ceux qui sont du métier et qui sont directement opérationnels. Les seniors connaissent les codes de l'entreprise, ils respectent les horaires, ils sont propres et polis... Des codes que, malheureusement, on a de plus en plus de mal à faire appliquer. Leur rythme est moins élevé qu'une personne plus jeune, mais c'est compensé par l'expérience"*, précise-t-il.

L'atout du savoir-être

De son côté, **Muriel Lacroix-Pringarbe**, directrice générale du groupe Rose de la Morinière, recense une quinzaine de seniors dans ses équipes (soit le tiers des effectifs). *"À Cholet, c'est quasiment le plein emploi. Le seul vivier, ce sont les plus de cinquante ans"*, constate-t-elle, ce qui l'a poussée à organiser, en partenariat avec le Medef local et la mairie, un job dating spécial senior en juin dernier. *"Nous avons cinq établissements : l'hôtel Château de La Morinière, la Brasserie du théâtre à Chemillé, Maison gourmande en centre-ville de Cholet, La Pergola dans le parc de Moine et le Restaurant du golf à Cholet. Pour ce type d'adresses, les recrutements de seniors s'avèrent réussis, en harmonie avec la clientèle. Les seniors sont des personnes rassurantes, pour les clients et pour les employeurs. Ils ne rechignent pas devant certains horaires, ils ont l'intelligence des situations. Ils incarnent des valeurs qu'on recherche et qui sont précieuses. Un savoir-être qu'ils peuvent transmettre aux jeunes de l'équipe. On est surpris par leur sur-motivation, si bien que nous avons embauché certaines personnes en reconversion, sans expérience de nos métiers, mais qui avaient un très bon savoir-être"*, constate l'employeuse.

Des rythmes adaptés

Les seniors, généralement plus stables que les jeunes générations, réduisent le taux de turn-over des entreprises. Ils sont prêts à y finir leur carrière. En revanche, leur rythme de travail doit souvent subir des adaptations.

Le seul frein actuel ne serait donc plus du côté des employeurs, mais plutôt du côté des seniors qui en raison de leur âge n'osent plus postuler. ■

Les bonnes pratiques pour gagner en attractivité

Anticipant les difficultés de recrutements, des professionnels varois ont repensé les conditions proposées aux saisonniers et revu leur stratégie. En devenant plus attractifs, ils ont su se démarquer et attirer du personnel.

Dès le début de l'année, **Fabrice Gouin**, directeur de La Bastide du Calalou à Moissac-Bellevue, a bien compris que *"si on passait après tout le monde, on aurait personne"*. Hôtel et restaurant ouvert à l'année mais avec une forte activité en été, il a, cette année, fait le pari d'embaucher en CDI dès le mois de février plutôt que des saisonniers. *"Cela nous a coûté 20 000€ sur les mois de février et mars, mais ça a sécurisé toute la saison. Tout le monde est formé et rôdé, prêt pour monter en charge. Dès le printemps, on n'a plus refusé de clients au restaurant faute de personnel. L'année dernière, on bloquait le restaurant à 40 couverts, là, on peut monter à 80 sans problème."*

1 Respecter les heures, une attente forte

Si **Soizic Bogliorio**, directrice de l'Hôtel & Spa Les Gorges du Verdon, Le Provence et le Styx à La Palud-sur-Verdon (Alpes-de-Haute-Provence), a longuement hésité à installer une pointeuse, elle constate finalement une perception positive de ses salariés : *"Ils sont rassurés et plus en confiance."* Même son de cloche à l'hôtel Lily of the Valley (La Croix-Valmer, Var), où chaque minute de dépassement est payée. *"On souffre d'une image de pénibilité et des excès faits par certaines maisons"*, constate **Stéphane Personeni**, le directeur qui gère jusqu'à 390 salariés au plus fort de la saison. *"On doit les rassurer sur les conditions, le respect des heures et la qualité de vie qu'ils peuvent avoir autour de leur travail"*, ajoute-t-il.

Soizic Bogliorio a également constaté lors de ses recrutements que les jeunes saisonniers préféreraient faire moins d'heures, avoir moins de stress et pouvoir profiter des loisirs alentours pendant leurs jours de repos.

À La Bastide du Calalou, **Fabrice Gouin** a augmenté l'effectif en cuisine, passant de 6 à 8 salariés : *"Avec un salarié et demi en plus, on évite les heures supplémentaires, on a roulement pour que chacun puisse prendre ses repos et récupérations."*

La coupure est aussi un sujet de découragement.

Au Bello-Visto à Gassin, bien que chaque salarié reçoive une prime de 20 € par jour travaillé en coupure, **Sylvain Humbert** constate que ce n'est pas suffisant et envisage lui, aussi, pour la saison 2023, de fermer certains jours pour assurer les congés. Soizic Bogliorio a doublé son équipe de serveurs au Styx pour leur dégager du temps libre.

2 Le logement des saisonniers, une condition indispensable



© GETTY IMAGES

Situé dans l'arrière-pays varois, Fabrice Gouin loge, pour la première fois, tout son personnel. *"Cela aide beaucoup pour attirer des candidats."* Même constat dans les gorges du Verdon pour Soizic Bogliorio : *"On loge toute notre équipe mais on a une capacité limitée. Avec plus de logements, on pourrait doubler*

nos équipes et proposer des contrats en continu. C'est ce sur quoi on travaille pour l'année prochaine."

Dans le Golfe de Saint-Tropez, **Stéphane Personeni** loge 267 salariés en misant sur une proposition de qualité (piscine, parkings, navettes vers l'hôtel) pour être attractif et va encore plus loin en embauchant une super-intendante qui gère les petits problèmes quotidiens des saisonniers.

3 Travailler sa réputation

Pour autant, aujourd'hui le salaire et les avantages ne sont plus les seuls éléments décisifs. *"Le confort de travail, la possibilité d'évoluer, d'accéder à de la formation font partie de ce que l'on propose pour attirer"*, détaille Stéphane Personeni qui a embauché une personne pour travailler leur marque employeur. **Philippe Colinet**, chef au restaurant Colette à l'Hôtel Sezz à Saint-Tropez a lui constaté que sa réputation de chef bienveillant et pédagogue paye. *"C'est un travail de long terme mais je me suis rendu compte que mon nom circulait chez les saisonniers."* ■

RECRUTEMENT : LES BONNES PRATIQUES EN RÉSUMÉ

- Améliorer sa réputation : les candidats se connaissent et parlent entre eux.
- La nouvelle génération veut avoir une vie en dehors du travail : journée en continu, respect des 39 heures, jours de repos sont des éléments devenus indispensables.
- Limiter la pénibilité en améliorant les espaces de travail.
- Un logement correct et confortable.

Ce qui ne marche plus...

- Les horaires à rallonge.
- Une prime de coupure : la contrainte n'est pas compensée.
- Des semaines sans jours de repos.
- Attirer des candidats uniquement sur le critère financier.



DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DES CHR : TÉMOIGNAGES

“Je ne recule devant rien pour recruter”

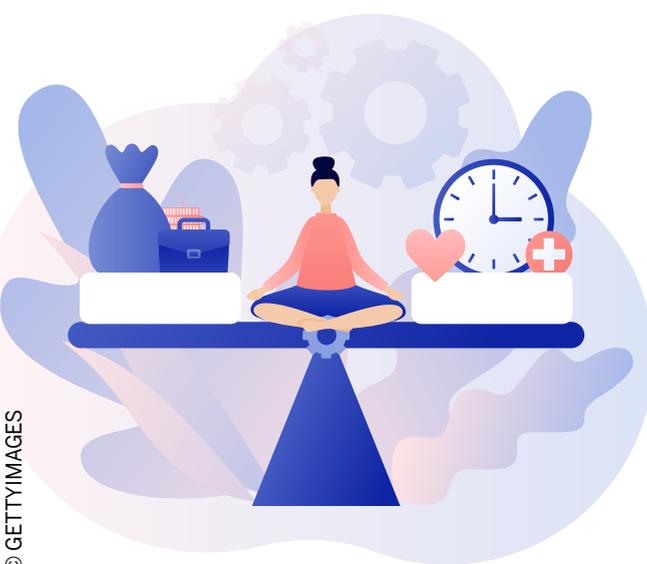
Ils sont enseignants ou professionnels des CHR et ils font preuve d'imagination pour attirer les talents et les fidéliser. Un pari pas gagné d'avance à l'heure où 110 000 profils de saisonniers et d'extras ont déserté les hôtels et restaurants, depuis la crise sanitaire. **Enquête.**

Une étude Akto/CPNE de 2021 quant à l'impact de la crise sanitaire sur l'emploi dans les CHR confirme qu'un établissement sur deux pense “maintenir ses effectifs”.

Pourtant depuis mars 2020, 110 000 profils de saisonniers et d'extras ont déserté les hôtels et restaurants.

Une situation qui a donné des idées à **Didier Georges**, proviseur de l'École hôtelière de Paris-lycée Jean Drouant (XVII^e). Avec **Michel Hartbrot**, enseignant au sein du même établissement, ils ont imaginé un Lab'Attractivité.

“Sur la base d'une enquête que nous menons, avec Qualitélis, auprès des jeunes du lycée Jean Drouant, nous nous sommes aperçus que 85 à 90 % d'entre eux disaient, à leur entrée à l'école hôtelière, qu'ils seraient encore dans l'hôtellerie-restauration dans cinq ans. Or, cinq ans plus tard, ils sont 85 % à avoir quitté le secteur”, détaille Didier Georges.



Une réalité qu'il explique par un accueil pas toujours satisfaisant au sein des entreprises, “en particulier en cuisine”, mais aussi par l'envie de “préserver une vie privée, bâtir une relation sentimentale – surtout chez les élèves de BTS”.

“Or, comment concilier un début de vie à deux quand on travaille tous les soirs ?”, s'interroge-t-il.

Pour répondre à ces questions, le proviseur a convié, à deux reprises en quelques mois, six professionnels issus de groupes hôteliers (Hyatt, Accor, Marriott...), dont deux chefs, pour échanger, trouver des amorces de solutions.

À l'instar de la semaine de 4 jours, l'auto-organisation des emplois du temps, embaucher plus pour multiplier les rotations, occuper les coupures avec des abonnements en club de sport ou salles de cinéma...

La limite de ces pistes : “Elles sont difficiles à concrétiser chez les indépendants”, reconnaît Didier Georges, qui prévoit une troisième session d'échanges en septembre. Des sessions ouvertes aux jeunes du lycée Jean Drouant. Or, s'ils n'étaient qu'une quinzaine à assister à la première, ils étaient une quarantaine à la deuxième. Le tout dans un contexte où les effectifs en lycées hôteliers ne baissent pas ou peu. D'après Didier Georges, “les émissions de cuisine à la télé n'y sont pas pour rien. Elles continuent de faire rêver”.

...

Sur le terrain, hôteliers et restaurateurs se mobilisent aussi pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre. *“C'est souvent la débrouille”*, dit-on dans les couloirs de l'Umih. Certes, mais le système D a son taux de réussite.

À la tête du Domaine de la Corniche, à Rolleboise (Yvelines), **Jérôme Crépatte** a mis en place une épargne d'entreprise, un intéressement, ainsi qu'un accompagnement pour trouver un logement.

Il veille à *“traiter le salarié comme s'il était un client”*. Et ça marche : *“Nous avons moins de turn-over depuis le Covid, car nous avons pris conscience, encore plus qu'avant, de l'importance du collaborateur.”* Revers de la médaille : il doit fermer son restaurant gastronomique six semaines durant l'été, *“pour permettre à tous de partir en vacances”*. “Le Covid nous a obligé à être réactif et dans l'anticipation”, ajoute-t-il.

Avis partagé par le patron de la Brasserie de la gare à Angers (Maine-et-Loire) qui enchaîne les entretiens de recrutement. *“Je vois une à deux personnes tous les jours”*, raconte **Raphaël Courant**, en quête d'un chef de partie pour sa brasserie et d'un crêpier pour un nouvel établissement qu'il vient de reprendre. *“J'ai trouvé un pizaiolo. Du coup, on propose des pizzas, mais pas encore de crêpes...”* Il dit s'adapter, sans cesse, au jour le jour : *“Je ne recule devant rien pour recruter.”* Il a ainsi aidé un postulant à trouver un logement et a embauché un autre “bon profil”, pour l'été, sans même lui avoir demandé de faire un essai. Une autre façon de diriger. Raphaël Courant parle d'un management *“à [s]a façon”*.

4 témoignages de recrutement peu conventionnels



Confrontés à une importante pénurie de main d'œuvre qualifiée, les professionnels de l'hôtellerie-restauration rivalisent d'ingéniosité pour recruter des saisonniers. Jeux concours, petites annonces, récompenses...

1 Pour recruter pour la période estivale, le restaurant Chocho, situé à Paris, a lancé un concours sur Instagram. L'enjeu ? Un dîner gastronomique pour deux, d'une valeur de 300 euros, offert pour chaque recommandation produisant une embauche. Le jeu en vaut la chandelle : le restaurant a réussi à recruter une personne en salle et une autre en cuisine.

Une tendance confirmée par Benjamin, lui qui vient d'être embauché comme commis au restaurant Chocho. Ce dernier a constaté l'abondance des offres d'emploi publiées sur les réseaux sociaux. *“En suivant beaucoup de comptes de chefs, de restaurants, il n'y a pas une semaine qui passe sans qu'on ne voie une info ou même un petit post via les réseaux sociaux”*, affirme-t-il.

2 Coup de gueule sur les réseaux sociaux, partagé plus de 5 300 fois, le restaurateur reçoit 400 candidatures

Un coup de gueule passé par **Joris Bauchais**, patron du restaurant Le Prose situé à La Grande Motte (Hérault) qui a fait bouger les lignes. Car comme l'explique France 3 Occitanie, jusqu'alors, l'offre d'emploi du patron restaurateur et de sa femme était restée lettre morte.

...

...

En trois semaines, pas une seule réponse malgré une offre déjà postée sur les réseaux sociaux et le site spécialisé Indeed.

Découragés et en colère, Joris Bauchais et sa femme poussent donc ce cri de colère sur Instagram et Facebook.

“Bon et bien cet été, nous n’aurons visiblement pas de pizzas... Même un CDI à 2.400 € nets mensuel + l’intégralité des heures réglées, 2 jours de repos + logement. Nous n’avons même pas une candidature sérieuse, c’est décourageant.”

Partagé plus de 5.300 fois en trois jours sur ce dernier, il permet au couple de recevoir 400 candidatures, se réjouit désormais le patron qui ne savait pas s’il allait pouvoir proposer des pizzas cet été alors que son ancien pizzaiolo quitte son poste le 17 mai. Cet enthousiasme pour le poste les a finalement laissés sans voix : *“On n’aurait jamais imaginé ça. Ça nous a plus que surpris, on n’a même pas réussi à répondre à tous les appels téléphoniques”*, explique-t-il à France 3.

③ Certains allant même jusqu’à offrir de généreuses rétributions financières, comme ce patron d’une pizzeria à Montpellier. *“La personne qui me recommande un chef de cuisine, je lui offre 20 gros billets de 50 euros, ce qui fait 1.000 euros !”*, a-t-il lancé sur les réseaux sociaux.

④ À Jonville (Haute-Marne), Pierre Jeanclaude, gérant du restaurant du Goeland 1951, a employé les grands moyens. Il a fait appel au réalisateur Jonathan Perrut pour imaginer et tourner une vidéo originale sur le thème *“Mission (recrutement) impossible”*. Il s’est mis en scène avec son équipe où ensemble ils kidnappent le candidat idéal pendant son entretien de recrutement.



Résultat, la vidéo a fait le buzz avec plus de 65 000 vues et donne une image sympathique de l’esprit d’équipe qui règne au sein de l’établissement. **“On a reçu une dizaine de CV, c’est déjà plus que lorsqu’on fait du recrutement classique. Tous ceux qui nous ont contactés avaient vu la vidéo”**, commente le gérant qui a, aujourd’hui, son équipe d’été quasiment au complet.

Si ces communications originales ont l’intérêt d’accroître la visibilité de l’offre et de permettre de recevoir quelques dizaines de CV, elles ne constituent pas pour autant une solution miracle face à un manque de main-d’œuvre plus que jamais très réel.

Pour **Thierry Grégoire**, président de la branche saisonniers du syndicat UMIH, la pénurie de main d’œuvre est appelée à se pérenniser dans le temps du fait des nouvelles attentes des jeunes Français.

“Malheureusement, ils devront immanquablement fermer un ou deux jours pour assurer les temps de repos de leurs salariés qui, eux, seront en activité tout cet été”, ajoute-t-il, dépité.

Cette pénurie est d’autant plus dommageable pour le secteur que faire une bonne saison estivale est cruciale pour de nombreux restaurateurs qui se sont endettés pendant la pandémie. ■

Jérôme Guilbert crée "l'expérience collaborateur"

À Nantes, Jérôme Guilbert est à la tête de douze établissements (restaurants, bars et discothèques), soit 220 salariés. Son groupe GB Investissements comptera bientôt quatre nouvelles adresses, nécessitant le recrutement d'une centaine d'employés supplémentaires d'ici septembre. Alors que le secteur est confronté à de profondes difficultés de recrutement, l'entrepreneur multiplie les initiatives pour attirer des candidats et fidéliser ses équipes. Le turn-over n'y est que de 2% !



© DR

Façonner une politique salariale attractive et transparente

Outre le salaire net, un "système de rémunération variable attractif, basé sur le chiffre d'affaires ou le nombre de couverts réalisés" a été mis en place. "Les salariés en salle connaissent leurs performances en temps réel, grâce à des caisses nouvelle génération. C'est un process gagnant-gagnant : ces variables permettent aux équipes de gagner forcément plus que ce à quoi elles s'attendent", note Jérôme Guilbert. Grâce à des pointeuses connectées comme Skello ou Snapshift, "chaque minute est comptabilisée et payée. Toutes les informations du temps travaillé sont disponibles, 24 heures sur 24, sur une application. Avec ces outils, tout est transparent". Quant aux coupures et week-ends, ils seront valorisés financièrement. "Il faudra que le Gouvernement joue le jeu et nous permette des exonérations de charges sur toutes les variables de salaire", remarque-t-il.

Élaborer des plannings flexibles

"Les salariés choisissent le nombre d'heures pour leur contrat, et valident tous les plannings : on invente l'expérience collaborateur, du sur mesure ! Tout est possible : 25 ou 48 heures par semaine, expérimenté ou novice... Grâce à la présence de plusieurs établissements de taille conséquente, on peut offrir des plannings en continu ou non, des soirées, des week-ends... L'embauche d'une personne supplémentaire permet à une autre de prendre son week-end. On augmente la masse salariale, ce sont des coûts supplémentaires, mais ce coût est amorti par la baisse de l'absentéisme et les facilités de recrutement", précise Jérôme Guilbert. La création d'un atelier culinaire, destiné à l'élaboration de toutes les préparations primaires, offre également plus de souplesse en termes d'horaires : "Dans l'atelier, certains employés peuvent travailler sur des horaires normaux en semaine, tandis que les cuisiniers des restaurants peuvent commencer plus tard le matin, vers 10 h 30."

Attirer de nouveaux talents

En collaboration avec la start-up Weekks, GB Investissements lance une agence d'intérim 100 % digitale. "Pour attirer des candidats qui ne sont pas du métier, nous proposons cette application qui permet de s'inscrire en un clic comme extra. Nous ciblons en particulier les 18-24 ans, ces jeunes qui veulent être libres, mobiles, et non pas figés dans des contrats de travail", déclare l'entrepreneur. Pour ceux qui voudraient persévérer, accompagnement et formation sont à la clé.

Améliorer la qualité de travail...

Pour faciliter le travail, le groupe investit dans des "machines en cuisine automatiques, programmables à distance, le top du matériel", installées dans l'atelier culinaire afin d'en mutualiser le coût. L'atelier concocte aussi les repas des équipes des restaurants, avec deux plats au choix par service : "Ce sont des menus équilibrés sur des temps de pause dédiés. Les cuisiniers des restaurants peuvent ainsi s'asseoir et déjeuner, avant le service, avec le reste de l'équipe."

... et de vie

"Nous accompagnons nos recrues pour leur faciliter la vie. Nous leur trouvons si besoin des logements meublés, proches du lieu de travail. Je peux me porter caution, négocier les loyers... Nous nous rapprochons d'un chasseur de biens pour ceux qui voudraient acheter. Nous mettons même à disposition des vélos ou des trottinettes électriques, en plus de la prise en charge de transports collectifs", détaille le PDG.

Des investissements nécessaires

Équipements, innovations digitales... "Sur une création d'établissement, on investit 35 % de plus qu'il y a cinq ans, à taille égale et hors hausse des matières premières. Sur l'année, 4 % du chiffre d'affaires est dédié à l'entretien de ces équipements ou aux abonnements aux solutions numériques", signale-t-il. Mais les efforts paient : le groupe limite son turn-over à 2 %. ■



UN PARTENARIAT POUR CRÉER UNE PLATEFORME EMPLOI À DESTINATION DES JEUNES

Denis Férault : “À nous de motiver les jeunes pour les attirer vers nos métiers”

Nice. Pour améliorer le recrutement des jeunes en Provence-Alpes-Côte d’Azur, le président du campus des métiers Tourisme International Hôtellerie et **L’Hôtellerie Restauration** ont conclu un partenariat. Il vise à proposer aux apprenants une plateforme dédiée à leurs recherches d’emploi, de stage et d’apprentissage.



© DR

L’Hôtellerie Restauration : Quel est l’objectif du partenariat signé entre le campus TIH et **L’Hôtellerie Restauration** ?

Denis Férault : Notre diagnostic est le même depuis de nombreuses années dans notre région : il y a un manque cruel de personnel dans tous les types d’établissements, du bistrot au 3 étoiles *Michelin*. Alors, comment faire pour y remédier ? Nous avons souhaité

contacter votre journal - dont je connais la visibilité et la force en matière d’offres d’emploi - et proposer un partenariat pour mettre en place un service de demandes d’emploi. Notre campus représente un réseau de 10 000 apprenants dans la région Provence-Alpes-Côte d’Azur, qu’ils soient élèves, apprentis, stagiaires... Ils recherchent soit un stage, soit un extra, soit un premier emploi... Chaque année, 3 000 d’entre eux entrent sur le marché du travail. Notre objectif est de les garder sur notre territoire en leur proposant une plateforme dédiée.

Comment fonctionnera cette plateforme ?

Les jeunes pourront déposer leur CV et préciser leur demande, et ces informations seront accessibles à l’ensemble des restaurateurs et hôteliers de la région. Son avantage sera de définir des compétences qui iront au-delà du simple diplôme et de préciser les aspirations du jeune : souhaite-t-il travailler dans un bistrot, un étoilé, pour une saison ? Quelles sont ses connaissances en langues étrangères, etc. ? Bref, un certain nombre de critères qui permettront à l’employeur de filtrer sa recherche et faire un pré-recrutement.

Il s’agit de changer la donne : **L’Hôtellerie Restauration** pourra s’appuyer sur le campus TIH et son réseau de partenaires, et les enseignants expliqueront aux apprenants comment présenter au mieux leur CV.

Qu’en est-il de l’attractivité de votre région en matière d’emploi ?

L’attractivité de notre région est très forte, mais nous devons trouver des solutions en matière de logement, qui peut être un frein pour faire venir les jeunes. La profession réfléchit actuellement à ce sujet ainsi qu’à celui des salaires. La considération, l’empathie et le respect du personnel seront aussi des leviers considérables. Les jeunes sont formidables, c’est à nous de les motiver pour les faire venir dans nos métiers. Nous devons leur donner envie, leur transmettre un savoir, les faire progresser. Quand on reste dans nos métiers, on évolue forcément. L’ascenseur social fonctionne toujours. ...

À combien évaluez-vous le manque de personnel en Provence-Alpes-Côte d'Azur ?

Avant la crise, nous estimions que 10 000 emplois étaient non pourvus chaque année. Aujourd'hui, nous serions entre 15 000 et 20 000, tous segments confondus, du palace au restaurant de plage. Il y a eu également moins de demandes d'admission dans notre CFA, car les parents sont inquiets suite aux différentes fermetures des établissements. En formation initiale en revanche, les chiffres sont stables. ■

Aides exceptionnelles en faveur de l'alternance prolongées jusqu'au 31/12/2022 !



STAGE & APPRENTISSAGE

Bénéficiez d'un service gratuit avec **L'Hôtellerie Restauration**
De l'Info, des métiers, des passions

Pour recruter vos apprenti(e)s & stagiaires, publiez vos offres dans l'Espace Recruteur sur

lhotellerie-restauration.fr

Sources de la compilation :

Enquête **L'Hôtellerie-Restauration**, Enquêtes de l'Umih, de The Fork/GIRA, Textes de Anne Eveillard, Laetitia Bonnet-Mundschau, Violaine Brissart, Pascale Carbillet, Marie Tabacchi, Roselyne Douillet et Olivier milinaire.



Retrouvez notre **Compil** :

Apprentissage : profitez des aides reconduites jusqu'au 31/12/2022

https://www.lhotellerie-restauration.fr/global_pub/pdf/compil-apprentissage.pdf