

Date : 10/03/11

Paroles de recruteurs

Paris (75) Ils sont DRH, à la tête d'agences d'intérim ou encore chasseurs de tête : une dizaine d'entre eux racontent leur quotidien, témoignent de leur expérience et se confient sur leurs attentes, voire leurs inquiétudes.



« Pour notre recrutement, nous nous tournons vers des personnes passionnées par le café, la marque et le sens du service », explique Anne Ringuenet, DRH de Starbucks France.

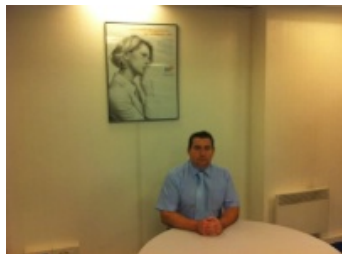
Évaluation du site

Le site du magazine professionnel L'Hôtellerie-Restauration diffuse l'actualité des professionnels de la filière, ainsi que des dossiers concernant le droit, le marketing, un espace emploi, etc.

Cible
Professionnelle

Dynamisme* : 18

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine



Responsable de l'agence Manpower « Restauration et prestige, Cadres de la restauration », à Paris, Laurent Pézairé déplore une certaine « dégradation des comportements ».



« 75% de nos directeurs de restaurants ont occupé au moins un autre poste au sein de l'entreprise », souligne Luc Negri, DRH du réseau Courtepaille.



En 2008, à Paris, Régine Ritzenthaler a repris les rênes de Stylma, agence d'intérim et de recrutement spécialisée dans l'hôtellerie et la restauration.

Régine Ritzenthaler, directrice de l'agence Stylma à Paris

Son itinéraire est celui d'une passionnée. Après un CAP-BEP hôtellerie-restauration, Régine Ritzenthaler poursuit ses études jusqu'à décrocher une maîtrise appliquée aux métiers du tourisme et de la restauration. "Puis, je suis partie en Angleterre pour perfectionner la langue." Elle a toujours su qu'elle travaillerait dans un hôtel : "Ma grand-mère, déjà gouvernante, et mes parents, cultivateurs-éleveurs, m'ont inculqué le plaisir de cuisiner les produits de la ferme, le plaisir de recevoir et de partager." Motivée et pugnace, elle est passée par tous les postes "sans jamais compter mes heures. Je n'ai pas eu peur de débiter comme commis de salle : car avant de diriger, il faut avoir été dirigé". Dans la foulée, elle a quitté son Alsace natale pour Paris. Elle a travaillé pour les frères Blanc, les hôtels Méridien, le groupe Starwood, l'Hôtel du Louvre ou encore le Royal Monceau. "J'étais faite pour cet univers : le souci du détail, savoir composer et donner, c'est un métier de générosité et d'excellence."

C'est donc un secteur qu'elle connaît par cœur. Aussi, lorsqu'en 2008, Marc Hofer, président du groupe Nextim, lui propose de reprendre les rênes de Stylma, agence d'intérim et de recrutement spécialisée dans l'hôtellerie et la restauration, elle n'a pas hésité une seconde. "Aujourd'hui, nous faisons du recrutement Ferrari", dit-elle. Comprenez que tout va très vite : "Nous devons être réactifs sans avoir le droit à l'erreur. À l'issue d'un entretien avec un candidat, nous devons savoir sur quel établissement nous allons le déléguer." La méthode Stylma : "Une sélection rigoureuse sur dossier, une écoute attentive au téléphone lors du premier entretien, une attention particulière au respect de l'horaire du rendez-vous, sans oublier la tenue vestimentaire, reflet du profil. Côté C.V., il ne faut rien cacher sur son parcours professionnel."

Nous voulons avoir toutes les informations : c'est une question de confiance.”“Mettre les DRH en confiance” Régine Ritzenthaler ne laisse rien au hasard.

Elle sait que les détails feront la différence et crédibiliseront l'agence : “Quand nous recrutons, nous choisissons des profils sérieux qui mettent les DRH, les directeurs de restauration, les chefs de réception et les directeurs d'hôtels en confiance.” Résultat : “Dans plus de 70 % des cas, on nous redemande les mêmes intérimaires, parce que nous faisons en sorte de placer les bons candidats aux bons endroits.”“Nous connaissons tous nos intérimaires par leurs noms et prénoms, confie Régine Ritzenthaler. Nous suivons leur progression. C'est impératif pour les fidéliser et consolider notre réseau. Nous finissons même l'année par un goûter de Noël.” Des marques de reconnaissance très appréciées des intérimaires : ils se sentent connus, reconnus et “beaucoup plus responsabilisés dans leurs missions d'intérim”. • Jérôme Piérard, chasseur de têtes et directeur de Dreamsearch “On ne choisit plus d'intégrer l'hôtellerie ou la **restauration** par hasard.” Tel est le constat de Jérôme Piérard, chasseur de tête, notamment pour le compte des **brasseries Flo** . “Le secteur s'est beaucoup professionnalisé, poursuit-il. On l'intègre par choix, par motivation.”

Et il sait de quoi il parle : “Je suis obligé de rencontrer de nombreux candidats avant de trouver le bon à mettre à la bonne place.” Un travail d'écoute, donc, “avec des candidats formés à l'école de la vie et par leur expérience.”Le savoir-faire, “c'est d'abord le terrain” Car le diplôme ne fait pas tout dans l'hôtellerie-restauration. Certes, c'est un vrai plus. Mais le savoir-faire, “c'est d'abord le terrain”. “Aujourd'hui, les professionnels du secteur bougent beaucoup. Ce qui parfois les désinvestit un peu vis-à-vis de la marque ou de l'enseigne pour laquelle ils travaillent. Ils sont plus volatiles. Si quelque chose ne plaît pas en salle ou en cuisine, par exemple, ils n'hésitent pas à démissionner. Car ils trouveront facilement du travail ailleurs.” Le turnover est l'une des spécificités du secteur qui complique la mission du chasseur de tête. Car le “bon candidat” est aussi celui qui va rester un certain temps à son poste. “Après, ce sera à son employeur de le convaincre et de le motiver pour qu'il n'ait pas envie de partir voir ailleurs. C'est au patron, en effet, de savoir encourager ses salariés, les faire progresser, les faire grandir.”• Cécile Prévost, DRH adjointe du groupe Concorde “Nous essayons de beaucoup communiquer avec les salariés.” Tel est le parti pris des ressources humaines au sein du groupe Concorde. Si bien que les conflits se font rares. “La majorité des salariés ont choisi de travailler dans le secteur de l'hôtellerie-restauration par passion, souligne Cécile Prévost, la DRH adjointe du groupe. Ils sont très motivés et ils ont d'emblée le sens du service : chez eux, faire plaisir aux autres, c'est quasiment inné.” Ce qui facilite la gestion des équipes : “C'est nettement moins compliqué que dans d'autres secteurs, comme celui de la chimie, d'où je viens”, confie Cécile Prévost. Gérer la fidélisation des équipes Ajoutons à cela que “l'ascension sociale, dans l'hôtellerie-restauration, fonctionne très bien”. Et, donc ça motive. “Cela crée même une réelle dynamique.”

La seule difficulté que reconnaît Cécile Prévost, “c'est la gestion de la fidélisation des équipes” : turnover oblige. “Un turnover bien plus important que dans d'autres secteurs”, observe la DRH adjointe. Et pour cause : l'hôtellerie-restauration est un secteur qui embauche. Au fil des entretiens de recrutement qu'elle a pu mener, Cécile Prévost a constaté l'émergence de nouveaux comportements de la part des jeunes, “notamment dès qu'il s'agit de parler salaire : ils sont très décomplexés sur le sujet”. Du coup, les dirigeants doivent s'adapter : “Ils

doivent accepter et comprendre une demande d'augmentation. Ils ne doivent plus percevoir cette requête comme une revendication, mais comme une demande spontanée." Preuve que les temps ont bien changé.

- Delphine Gangbes, directrice adjointe en charge de la branche hôtellerie-restauration chez Randstad

"Lorsque nous recrutons, nous privilégions le savoir être. C'est primordial. Dans le même temps, nous orientons nos recherches vers les plus courageux, les plus volontaires et les plus déterminés pour travailler et rester dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration." C'est ainsi que Delphine Gangbes résume la tactique de Randstad, dont elle occupe le poste de directrice adjointe de la branche hôtellerie-restauration. Autre de ses priorités : "Sensibiliser les candidats à la problématique de l'hygiène et de la sécurité." Autrement dit : elle explique, aux plus jeunes notamment, l'utilité d'attacher ses cheveux quand on travaille dans un environnement aseptisé telle qu'une cuisine. Ou encore le danger qui existe, toujours en cuisine, dès lors que l'on porte de grandes boucles d'oreille. "Il faut faire passer ce type de messages de façon pédagogique et objective", précise-t-elle. Et, en cas de résistance de la part du candidat, "c'est que ce n'est pas la bonne personne". "En dix ans, notre façon de fonctionner a beaucoup évolué - 35 heures et nouvelle réglementation du code du travail obligent - et nous faisons évoluer avec nous nos clients comme nos candidats." Les conseillers de Randstad ne sont plus seulement des recruteurs, mais aussi des consultants : ils aident, par exemple, à constituer les équipes les plus cohérentes possibles autour de la logique des 35 heures. Même scénario avec le turnover inhérent au secteur de l'hôtellerie-restauration : "Nous avons mis en place un dispositif qui permet de travailler avec nos clients sur les raisons qui en incitent certains à quitter le métier."

"Salaire de base de 25 % supérieur au smic" Enfin, avec les plus jeunes qui souhaitent intégrer le secteur, Randstad mise sur la formation. "Préparons ces jeunes et formons-les pour qu'ils progressent, soient motivés et aient envie de rester dans l'hôtellerie ou la restauration, déclare Delphine Gangbes. Et ce d'autant que le secteur dispose d'atouts très attractifs, comme celui d'offrir un niveau de salaire de base de 25 % supérieur au smic. Les intérimaires peuvent grimper dans la hiérarchie s'ils sont dans un processus d'évolution continue. Car on apprend en faisant."

- Laurent Pézairé, responsable de l'agence Manpower 'Restauration et prestige, cadres de la restauration', à Paris

La restauration, Laurent Pézairé connaît cela sur le bout des doigts. Et pour cause : l'actuel responsable de l'agence Manpower Restauration et prestige, cadres de la restauration', à Paris, travaille dans le secteur depuis près de quinze ans. "C'est une catégorie de métiers où l'on propose beaucoup de missions à la journée dans la restauration collective et chez les traiteurs, mais des missions plus longues dans la restauration traditionnelle", observe-t-il. Conscient que les métiers liés à la table ont beaucoup évolué depuis une dizaine d'années, il déplore toutefois une certaine "dégradation des comportements". "J'ai dû faire installer une gâche à la porte de l'agence voilà trois ans déjà et malgré cela je continue d'aller régulièrement au poste de police du quartier pour porter plainte." Car Laurent Pézairé doit faire face au mécontentement de celles et ceux dont les candidatures ne sont pas retenues : "Le dernier en date était le mari d'une candidate qui n'a pas obtenu le travail qu'elle espérait. Il est entré dans l'agence et a sorti un couteau en menaçant tout le monde." "Sur cinq rendez-vous pris, trois seulement sont honorés" Laurent Pézairé s'interroge beaucoup sur cette violence. Et il constate qu'il existe des différences de comportements "énormes" entre les gens qui sortent d'une école hôtelière et les autres : "En école hôtelière, le port de l'uniforme incite les élèves

au respect de l'autre et à suivre les règles de base de la bienséance. Des règles utiles même dans la restauration rapide." Une évidence ? Pas pour tout le monde : "Ce n'est pas gagné d'avance qu'un candidat arrive à l'heure à un entretien. Sur cinq rendez-vous pris à l'agence, trois seulement sont honorés." Alors que faire ? "Si l'on veut capter les bonnes candidatures, il faut faire de l'accompagnement et du suivi personnalisé, suggère Laurent Pézère. Surtout chez les managers, afin de les fidéliser, car le turnover est très important dans cette profession."

Autre point noir mis en lumière par le responsable de l'agence Manpower : "Dans l'événementiel et chez les traiteurs, les maîtres d'hôtels - en particulier les extras - ont tendance à fonctionner comme des intermittents du spectacle. Ils exécutent leur mission, puis s'inscrivent au Pôle emploi en attendant la prochaine mission et ainsi de suite." Un rythme dont bon nombre d'intérimaires sont friands, au grand regret des employeurs qui y voient un désinvestissement évident. En effet, comment s'impliquer sérieusement et défendre les valeurs et la culture d'un groupe, d'une marque ou d'un restaurant quand on en change plusieurs fois dans l'année ?

Alexandra Bauer, responsable des ressources humaines chez Alain Ducasse Entreprise "Même si elles sont toujours plus nombreuses en salle, nous voyons aussi de plus en plus de femmes en cuisine." Alexandra Bauer s'en réjouit. Responsable des ressources humaines chez Alain Ducasse Entreprise, elle ajoute que cette touche de féminité "apporte beaucoup au sein d'une brigade". Et Alain Ducasse, lui-même en est convaincu : "Il aime la sensibilité des femmes en cuisine", poursuit Alexandra Bauer. "Faire confiance à celles et ceux qui ont envie" Autres profils très appréciés au sein du groupe Ducasse : les jeunes. Quitte à les former et les sensibiliser à la culture si particulière d'une table triplement étoilée. "Nous avons un rôle d'éducateurs avec les nouvelles recrues, explique la responsable des ressources humaines. À titre d'exemple, nous apprenons aux jeunes à se préparer et à se présenter dans la salle d'un restaurant 3 étoiles. Ensuite, nous faisons confiance à celles et ceux qui ont envie." Les plus motivés ont donc de fortes chances de convaincre, de plaire et d'être recrutés. "Nous n'hésitons pas à intégrer des jeunes, même avec leurs approximations. Nous nous basons sur leur motivation, leur envie et leur capacité à s'impliquer", reprend Alexandra Bauer. Et si ces nouvelles recrues s'imprègnent avec succès de la culture maison, c'est gagné. Car passer par la case Ducasse vaut bien des diplômes : c'est un véritable sésame pour démarrer une carrière. Une carte maîtresse pour progresser vite, en France comme à l'étranger.

• Luc Negri, DRH du réseau Courtepaille "Nous recherchons davantage un savoir être qu'un savoir-faire." Si bien que Luc Negri, DRH du réseau Courtepaille, donnerait presque plus volontiers sa chance à un jeune qui aurait pris des cours de théâtre qu'à un pro des fourneaux. "Chez Courtepaille, nous n'attendons pas un geste technique, mais plutôt quelqu'un de souriant et d'attentif, qui fait passer un moment agréable à nos clients." Sympathie et empathie "Une personne qui va donner l'impression qu'elle aime les autres, qu'elle a le sens du détail et qu'elle ne perçoit pas son travail comme un calvaire - même si certains clients sont parfois capricieux - a toutes ses chances d'être embauchée chez nous." Sympathie et empathie sont donc les clés de la réussite chez Courtepaille. La preuve : "Récemment, j'ai joué au client mystère, raconte Luc Negri. Pas de chance : la serveuse s'est trompée tout au long du service. Toutefois, elle est venue à la fin du repas pour s'excuser de sa maladresse et nous a promis qu'elle nous prouverait que c'était un accident si nous revenions déjeuner. J'ai apprécié cette franchise, cette spontanéité, cette sympathie." Prévenir la recrudescence de la violence Mais tous les clients ne sont pas aussi compréhensifs que le DRH. "Nous avons à gérer une augmentation

de la violence physique de la part des clients vis-à-vis des serveurs. Les premiers partent du principe qu'ils ont tous les droits. Résultat : il suffit qu'il n'y ait plus de pommes au four en fin de service pour qu'un client, plus énervé que les autres, s'en prenne à un serveur. C'est arrivé : le client s'est battu avec notre salarié et ce dernier a eu la mâchoire cassée.” Dans un tel contexte, la direction de Courtepaille œuvre pour prévenir cette recrudescence de violence. Un accompagnement est également prévu pour informer et sensibiliser les serveurs qui peuvent y être confrontés au quotidien. De nouvelles mesures pour parer à de nouveaux comportements. Une formation à mi-chemin entre Loft Story et la Star Ac'Enfin, Luc Negri se mobilise contre “notre système éducatif qui met les gens sur la touche, parfois de manière injuste”. Pour donner leur chance à tous, Courtepaille a ainsi imaginé une formation intitulée ‘Accueil et service’, à mi-chemin entre Loft Story et la Star Ac’: “Nous faisons venir des candidats stagiaires dans un restaurant d'application. Ils font le service sans que les clients ne soient prévenus. Puis l'argent gagné est reversé à ceux qui ont formé ces mêmes stagiaires pour organiser et superviser ce repas.” Une formation créée en 2001 et désormais accessible dans le cadre d'un DIF. “Nous mettons tout en œuvre pour que celles et ceux qui ont un potentiel en prennent conscience et en profitent”, explique Luc Negri. Et ça marche : “75 % de nos directeurs de restaurants ont occupé au moins un autre poste au sein de Courtepaille.” Un argument des plus convaincants pour recruter.

•André Decoutère, DRH du groupe Lucien Barrière“Dans une entreprise classique, on peut cohabiter. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, on ne peut que travailler en équipe”, constate André Decoutère, DRH du groupe Lucien Barrière. Lors des entretiens d'embauche, il s'agit donc de déceler cet “esprit d'équipe”. Tout un savoir-faire, une psychologie et une capacité d'écoute de la part du DRH, qui a pour objectif de repérer celles et ceux “qui aiment les gens et aiment faire plaisir”. Malgré ces précautions et ces castings très affinés, des conflits entre salariés peuvent toujours survenir, “parce qu'aujourd'hui on ne sait plus se taire”. Dans ce cas, “on essaie de mettre la personne à l'origine du problème relationnel à un meilleur endroit”. Une mission délicate mais inévitable. Car de cette greffe dépend toute l'organisation, l'équilibre et l'harmonie d'une cuisine de restaurant, d'un étage d'hôtel ou encore d'une réception. Difficultés à former les saisonniersAutre problématique qui mobilise André Decoutère : la gestion des saisonniers. Et pour cause : les équipes n'ont pas toujours suffisamment de temps pour former ces nouvelles recrues. “On leur explique les bases en période d'intégration, détaille le DRH. Mais les métiers de l'hôtellerie-restauration ont leurs spécificités et ce n'est jamais simple d'être exhaustif en peu de temps lorsque l'on s'adresse à des personnes qui ne sont pas issues du secteur.” Alors, pour ne démotiver personne, André Decoutère mise sur la pédagogie, l'écoute et l'échange. Car le DRH ne perd pas de vue que le cru des saisonniers est aussi “un vivier de futurs CDI”.•Anne Ringuenet, DRH de Starbucks FranceChez Starbucks, on ne parle pas le même langage qu'ailleurs. Un salarié est un ‘partenaire’ et le siège de l'entreprise s'appelle le ‘support center’ -traduisez : ‘centre de soutien (aux opérations)’ -. D'emblée, le ton est donné. Derrière chacun des 56 salons de café Starbucks que compte l'Hexagone se cache à la fois une culture, un savoir faire et un état d'esprit communautaire. Conséquence : “Les profils de candidats que nous recherchons n'ont pas de formation initiale particulière. Nous nous tournons plutôt vers des personnes passionnées par le café, la marque et le sens du service”, explique Anne Ringuenet, DRH de Starbucks France. Ensuite, Starbucks forme les nouvelles recrues. Un barista, par exemple, suit un programme de deux semaines, durant lesquelles il va s'imprégner des valeurs du groupe.

Des valeurs qui vont jusqu'à la sensibilisation aux vertus du développement durable. Et pour cause : les salons de café Starbucks ne servent que des espressos, capuccinos et autres mochas 100 % labellisés Fairtrade/Max Havelaar et certifiés Starbucks Shared Planet. Un parti pris qui plaît et mobilise les partenaires. Les jeunes comme les seniors. Car chez Starbucks, "on aime la diversité, source d'un certain équilibre au sein de l'entreprise". 57 nationalités différentes. Ainsi, recense-t-on quelque 57 nationalités différentes parmi les 1 000 partenaires. Toutefois, face à un important turnover – 76 % chez les baristas et 30 % chez les superviseurs –, la DRH a mis en place une politique de fidélisation des partenaires : "Nos contrats ne sont que des CDI - dont 70 % à temps plein - et, en novembre dernier, nous avons créé un programme d'attribution d'actions à tous les partenaires qui ont plus de six mois d'ancienneté." Par ailleurs, "en cinq ans, un barista peut devenir manager". Autre résultat encourageant pour les partenaires : "Sur 150 superviseurs, une trentaine sont issus de la promotion interne", souligne Anne Ringuenet. Et cette dynamique n'est pas près de s'arrêter : pour la seule année 2011, "une dizaine de nouvelles ouvertures de salons de café et quelques licences dans les gares et les aéroports sont prévues à travers la France".

Anne Eveillard