

24 Ressources humaines

Accompagnement, rémunération, formation et promotion font partie des arguments pour inciter les salariés à rester dans un hôtel ou un restaurant. Les DRH l'ont bien compris. Ils adaptent leurs stratégies et leurs discours à la situation.

Quelles recettes pour limiter le turnover ?

C'est le coup de feu dans le restaurant Subway de l'île de Nantes (44). Les salariés s'activent, en cuisine comme derrière le comptoir, sous l'œil attentif de **Patrick Rety**, agent de développement chez Subway pour la Bretagne et les Pays-de-la-Loire. Il est ici en tant qu'observateur. À la fin du service, il organisera "un debrief" avec le personnel, afin d'analyser avec chacun les atouts de l'équipe, mais aussi ses points faibles. À l'instar de ce vendeur qui ne sourit pas et donne l'impression de travailler à contre-cœur. C'est souvent par le biais d'échanges à bâtons rompus que les salariés se sentent écoutés, compris, intégrés dans une équipe. "Il n'y a rien de pire que d'avoir l'impression de n'être qu'un numéro de Sécu au sein d'une entreprise", confie la jeune recrue d'un 4 étoiles parisien. Les spécialistes des ressources humaines en sont conscients. Aujourd'hui, il ne suffit plus de proposer un CDI pour séduire un candidat, surtout dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, où les postes à pourvoir ne manquent pas. Il faut motiver chaque postulant, chaque salarié, l'accompagner, lui proposer des perspectives d'évolution attractives et, surtout, lui faire comprendre que la porte du bureau de la DRH lui est ouverte. "Il ne doit pas se sentir isolé, pour ne pas se renfermer sur lui-même", explique **Agnès Fossé-Macé**, DRH de l'hôtel Marriott Champs-Élysées à Paris.

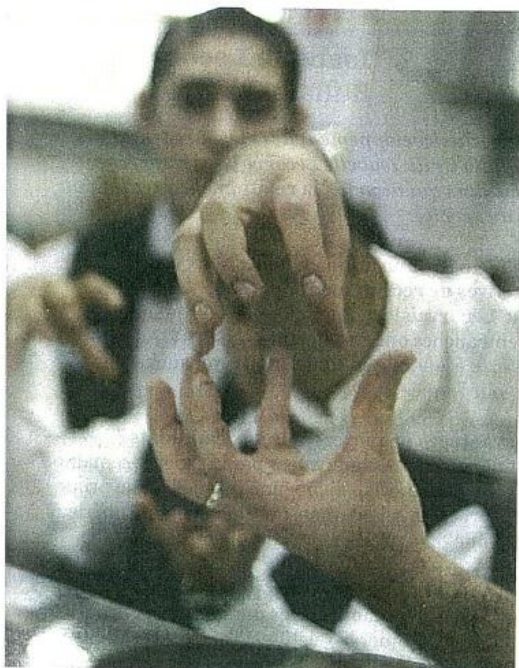
LA FEUILLE DE PAYE PEUT FAIRE LA DIFFÉRENCE

Dans un tel contexte, les journées d'intégration ou autres parrainages des nouveaux salariés par les plus anciens ont toute leur raison d'être. À titre d'exemple, chaque année en novembre depuis 2008, le Groupe Flo organise une Journée des apprentis. Tous les apprentis arrivés en septembre au sein du groupe sont réunis à Paris le temps d'une journée, afin de découvrir les concepts et la culture de cette grande maison qui compte 170 établissements et quelque 6 000 collaborateurs en France. Par groupes de 15, les jeunes recrues s'initient aux différentes approches de la restauration selon Flo (brasseries, Bistro romain, Hippopotamus...), dans le cadre



d'une chasse au trésor. "C'est une façon d'instaurer un esprit d'équipe, de valoriser l'expérience des jeunes et reconnaître leur place au sein de l'entreprise", souligne **Catherine Augereau-Leloup**, directrice emploi formation au sein du groupe Flo.

Parmi les autres leviers qui fidélisent les salariés, la rémunération arrive en pole position. "Payez le personnel le moins possible et c'est ce que vous obtiendrez d'eux", disait **Malcolm Forbes**, l'ancien patron du magazine *Forbes*. La citation peut faire sourire, il n'en demeure pas moins que, l'offre étant supérieure à la demande dans l'hôtellerie-restauration, la feuille de paye fait souvent la différence. Celle-ci peut être agrémentée de bonus ou de primes pour récompenser le salarié, voire d'un intéressement, pour souligner son appartenance à une entreprise. Quant à



Grâce à sa Journée des apprentis, le groupe Flo se mobilise pour instaurer un esprit d'équipe, valoriser l'expérience des jeunes et reconnaître leur place au sein de l'entreprise.

l'augmentation individuelle, les recruteurs s'accordent pour dire qu'elle reste la meilleure preuve de reconnaissance de la qualité et de l'efficacité d'un salarié. Surtout dans un secteur où l'on peut travailler les dimanches et jours fériés, avec des horaires décalés, dans des conditions parfois stressantes (coup de feu...), ce qui rend difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Il faut donc des compensations.

FORMATION ET PROMOTION À LA CLÉ

La formation, elle aussi, est un argument convaincant pour retenir un salarié. Qui dit formation dit aussi évolution professionnelle, voire promotion. Aucun groupe hôtelier ne néglige cet aspect. Les DRH se mobilisent pour proposer des formations à la fois variées, valorisantes et permettant de progresser rapidement dans la hiérarchie. Le 'développement individuel' devient un argument de poids lors d'un entretien d'embauche. Notamment auprès des plus jeunes recrues. Certains DRH se méfient, en effet, des personnes surqualifiées : *"elles peuvent plus facilement quitter l'entreprise pour un poste mieux payé ailleurs"*, confie l'un d'entre eux.

Enfin, plus l'entretien d'embauche sera pointu, ciblé, qualitatif, meilleur sera le profil recruté. Autrement dit : mieux vaut aller au-delà de la seule lecture du C.V. À l'heure où certains hôtels et palaces recrutent hors des écoles hôtelières, pour dénicher *"des personnalités"*, les seules informations contenues dans un C.V. risquent de faire rater des candidatures qui auraient pu être pertinentes pour l'entreprise. Et, à l'inverse, inciter à embaucher des profils qui, en réalité, ne sont pas adaptés aux postes à pourvoir. ■ Anne Éveillard

Un mal nécessaire ?

Et si le turnover était un mal nécessaire ? C'est la question que l'on peut se poser lorsqu'un hôtel ou un restaurant travaille avec un personnel dit 'nomade', à l'instar des extras par exemple. Un profil de salariés pas toujours attachés à la culture d'entreprise et que certains DRH ont coutume d'appeler des collaborateurs 'sans valeur ajoutée'. Comprenez qu'ils font leur travail, respectent les horaires, mais ne s'impliquent pas dans la vie d'une équipe, d'un établissement, d'un groupe.

Quant aux départs de salariés qui occupaient des postes clés, tous les DRH ne les appréhendent pas comme une fatalité. Certains partent du principe qu'avoir du sang neuf est *"indispensable"* pour *"renouveler les compétences"*.