

Date : 25/11/2013

Auteur : Aline Gérard,

## “Le Groupe Flo est en pleine modernisation sociale”



Sophie Mouhieddine, DRH du Groupe Flo.

Hippopotamus, Tablapizza, Bistro Romain, Taverne de Maître Kanter mais aussi des **brasseries** mythiques comme la Coupole, le **Bœuf** sur le **Toit** ou Chez Julien... le Groupe **Flo** offre des opportunités multiples au sein de ses restaurants. Et il travaille pour moderniser notamment les conditions de travail et sociales de ses salariés. Rencontre avec Sophie Mouhieddine, DRH du Groupe Flo. Entretien réalisé par Aline Gérard\*.

### **Pouvez-vous nous présenter le Groupe Flo ?**

C'est un groupe de restauration, avec trois grandes activités. Tout d'abord une activité de restauration commerciale avec les marques Hippopotamus, Tablapizza, Bistro Romain et Taverne de Maître Kanter. Une deuxième activité brasseries avec des grands noms, des brasseries mythiques, parisiennes notamment : la Coupole, le Bofinger, le **Bœuf** sur le **Toit** ou Chez Julien. La troisième est une activité de concession. Nous gérons la restauration du Cnit de La Défense ou du Jardin des Plantes par exemple ou encore de quelques restaurants de Disney Village. Le groupe représente 5 000 collaborateurs.

### **Quels objectifs de recrutements vous étiez-vous fixés pour 2013 et avez-vous d'ores et déjà une visibilité sur 2014 ?**

Chaque année, nous recrutons environ 2 500 collaborateurs, donc nous faisons partie des grands recruteurs du marché. Nous avons continué sur cette tendance en 2013. Nous anticipons des volumes un peu plus à la baisse pour 2014 avec 2 000 recrutements.

### **S'agit-il de CDI et de temps plein ?**

Il s'agit essentiellement de CDI. 30% de ces volumes seront plutôt en temps partiel (globalement 15 % qui sont en dessous de 24 heures par semaine et 15 % au-dessus) et 70 % sur du temps complet.

## **Évaluation du site**

Le site web du magazine Courrier Cadres diffuse des articles concernant les problématiques auxquelles sont confrontées les cadres. Il leur permet en outre d'entrer en contact via des fonctions communautaires (blogs, groupes de discussion, etc.)

**Cible**  
Professionnelle

**Dynamisme\*** : 14

\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

À quelles branches sont destinés ces recrutements ?

Il s'agit essentiellement d'Hippopotamus qui est notre enseigne phare ainsi que des brasseries qui renforcent plus que jamais leur position sur le marché. Elles augmentent donc leurs équipes tant sur la partie cuisine que sur la partie salle.

**Quels sont les métiers pour lesquels vous recrutez le plus ?**

Nous recrutons en priorité dans nos cuisines. Chez Hippopotamus, nous recherchons des grilladins ainsi que des seconds de cuisine. La grillade est pour nous un vrai cœur de métier, c'est une compétence sur laquelle nous formons nos équipes et ce métier existe maintenant au niveau de notre branche, auprès de notre organisme collecteur.

Nous recrutons donc également des seconds de cuisine qui en plus de ce métier ont la capacité de manager et de gérer des équipes de cuisine, ce sont vraiment des managers adjoints.

Côté brasseries, nous recherchons des chefs de cuisine et des seconds de cuisine. Cette fois avec un parcours professionnel plutôt chez des étoilés ou en tout cas des grandes cuisines gastronomiques ou semi-gastro.

**Embauchez-vous également sur la partie service en salle ?**

Tout à fait, nous recrutons des hôtes et hôtesse de table et des chefs de rang. Mais nous renforçons également nos équipes d'encadrement par le recrutement d'adjoints aux directeurs d'exploitation et de directeurs d'exploitation.

**Quelles qualités faut-il avoir pour rejoindre le groupe ?**

Le groupe a des engagements forts en matière de ressources humaines. Il l'a largement prouvé. Nous accueillons chaque année 500 apprentis, nous sommes très sensibles à la transmission du savoir-faire et à la formation de nos équipes. Nous avons une école interne que nous avons appelée l'École de restauration Flo. Elle voit passer chaque année plus de 2 500 collaborateurs. Nous y investissons plus de 6 % de notre masse salariale. Les managers doivent donc partager cet état d'esprit de formation, de transmission du savoir-faire, c'est au cœur de nos priorités. Et puis nous avons une fidélité de nos collaborateurs que nous célébrons d'ailleurs chaque année à travers des Soirées des Mérites où nous récompensons l'ancienneté des personnes qui sont avec nous depuis 10, 20 ou 30 ans. C'est important à nos yeux d'avoir des gens qui partagent ces valeurs. D'un point de vue plus métier, pour ce qui est de nos équipes opérationnelles, en contact direct avec le client, ce qui compte c'est la passion du client et du service. Pour ce qui est des équipes **brasseries**, notamment sur la partie cuisine (pour la salle c'est assez similaire avec le reste du groupe), notre priorité est d'offrir une cuisine "d'alternative au gastro", c'est-à-dire le meilleur au plus grand nombre. Nous recherchons donc des profils qui ont vraiment des touches de culinarité originales, des talents créatifs vraiment spécifiques et à l'image de l'identité de chacune de nos brasseries. Un chef de Chez Julien ne doit pas offrir la même cuisine que le chef du **Bœuf sur le Toit**.

**Quel niveau de diplôme faut-il pour intégrer le groupe en fonction des différents postes ?**

Chez les non-encadrants, nous ne sommes pas du tout focalisés sur un diplôme, on peut avoir des profils très larges. Nous sommes davantage attachés à la personnalité. Pour ce qui est de notre encadrement, un BTS hôtellerie-restauration ou licence professionnelle est vraiment ce que l'on va cibler.

### **Y a-t-il un niveau d'expérience minimum requis ?**

Sur la partie non-encadrement, l'expérience n'est pas forcément acquise car notre école de restauration prend le relais. En revanche, des expériences dans la vente, le service vont être intéressantes pour nous.

En ce qui concerne l'encadrement, c'est différent. Un directeur adjoint doit avoir une expérience de management d'au moins deux ans, pour nos directeurs d'exploitation elle est d'au moins 4 ans.

Le secteur de la restauration a encore aujourd'hui du mal à attirer les candidats.

### **Quel message souhaitez-vous faire passer à nos lecteurs actuellement au chômage et qui ont peut-être des réticences à se lancer dans ces métiers dits difficiles ?**

Le secteur se modernise. En effet, il a pris conscience de ses travers. Nous avons le poids de l'histoire qui pèse sur notre réputation, tant par rapport aux méthodes managériales qu'à la pénibilité du travail. Aujourd'hui, le Groupe Flo est en pleine modernisation sociale vis-à-vis de la pénibilité, du temps de travail par exemple. Nous sommes prêts aussi à entendre les évolutions du marché. Nous allons notamment faire évoluer les choses par rapport aux week-ends, avec des plannings tournants. Le but est d'essayer de mettre en place des plannings qui permettent à chacun de pouvoir profiter de sa famille, tout en continuant à être présent avec les équipes du restaurant.

La modernisation s'accompagne d'un dialogue social de plus en plus présent avec nos partenaires sociaux. Que ce soit en termes de rémunération ou d'avantages sociaux, nous voulons être en première ligne et être attractifs pour les gens qui souhaitent nous rejoindre. Quand on est passionné par le travail d'équipe et par les clients, c'est un environnement dans lequel on s'amuse chaque jour car chaque jour est différent.

### **À quoi un débutant peut-il s'attendre en termes de rémunération ?**

Chez Hippopotamus par exemple, nous sommes sur un système au service, c'est-à-dire que plus il y a de chiffre d'affaires, plus la rémunération est importante. Et c'est un système de rémunération collectif, qui va de l'hôtesse de table jusqu'au directeur. Ensuite, au niveau des brasseries, nous avons un système d'intéressement, là aussi collectif. La somme est répartie de manière équitable que ce soit pour le directeur ou le plongeur.

### **Équitable signifie-t-il proportionnel au salaire ?**

Au contraire, en valeur ils touchent la même chose. En pourcentage, le directeur reçoit moins que le plongeur. Cela répond encore une fois à une volonté de récompenser l'ensemble de l'équipe pour le travail qui est réalisé afin de servir nos clients. La rémunération est également évolutive. Chaque année, nous avons ce que nous appelons un comité de rémunération. Il se réunit et traite des évolutions de rémunération de l'ensemble des collaborateurs.

À noter enfin que notre branche offre un avantage non négligeable, c'est que toutes les rémunérations se situent 1 % au-dessus du Smic.

### **Vous évoquez les Soirées des Mérites mais peut-on réellement construire une carrière sur le long terme au sein du groupe ?**

Oui, puisque aujourd'hui 70 % de nos directeurs d'exploitation sont d'anciens adjoints. Et 70 % de nos adjoints sont d'anciens hôtes et hôtesse de table. La proportion est même plus importante (75 %) pour nos équipes de cuisine.

La promotion interne est donc un vrai levier. Par ailleurs, notre École de restauration délivre chaque année une centaine de diplômes (certificats de qualification professionnelle, CQP) à l'ensemble des collaborateurs volontaires pour les suivre. Cela leur permet d'aller vers des postes à responsabilités.

### **Vous organisez des sessions de speed recrutement, pourquoi ?**

Cela s'inscrit dans cette démarche de division par deux du turn-over. Nous avons organisé en novembre dernier les Assises RH, avec une cinquantaine de nos collaborateurs (encadrement, non-encadrement, salle, cuisine) toutes branches confondues pour évoquer ce problème. Deux priorités ont été dégagées : le recrutement et l'intégration de nos équipes. Il nous fallait un recrutement plus qualitatif, plus sélectif. Nous avons donc lancé plusieurs actions. Tout d'abord une qui consiste à être plus attractifs dans notre communication. C'est ce que nous avons fait avec une campagne au printemps que nous renouvelons en septembre (*cette interview a été réalisée mi-septembre, ndlr*) et qui remet en valeur les marques. Auparavant, c'était le Groupe Flo qui communiquait. Nous avons remis en avant Hippopotamus et les brasseries comme employeurs-recruteurs. Cela nous a permis d'avoir en deux mois + 75 % de candidatures par rapport à l'ensemble de l'année dernière.

Ensuite, nous avons mis en place des speed recrutements, en accompagnement de nos équipes sur le terrain. Nous avons opéré une pré-sélection sur CV, puis téléphonique. Nous sommes ainsi arrivés à une soixantaine de candidats invités à chacune des sessions avec la présence de directeurs et d'équipes RH. Ils ont été tout d'abord vus sur une matinée en pré-sélection très rapide. Puis ceux qui ont été retenus ont passé des entretiens plus longs durant la seconde partie de la journée. Au total, nous avons fait une dizaine de speed recrutements. Sur chaque session, nous avons recruté en moyenne 20 personnes, soit globalement 200 collaborateurs.

Ce dispositif sera renouvelé. C'est même le modèle que nous avons choisi puisque nous allons créer à partir de fin septembre, début octobre, une cellule de recrutement interne qui aura vocation à en organiser sur des régions ou des villes en fonction des besoins de nos restaurants. Pour ce faire, nous avons mis en place un tableau de recueil des besoins toutes les semaines, en lien direct avec nos directeurs. Ces derniers remettent également à jour toutes leurs offres d'emploi sur notre site Internet.

### **Comment sont intégrés et formés les nouveaux arrivants ?**

Nous venons de boucler et de finaliser un nouveau process d'intégration, notamment chez Hippopotamus. Cela sera mis en place à partir du mois d'octobre sur une sélection de sites et ensuite sur l'ensemble du réseau à partir du mois de janvier. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'Hippopotamus, c'est 2 900 collaborateurs. Ce n'est donc pas négligeable. Nous avons appelé ce nouveau process Hip Hop.

Il y a globalement un dispositif d'intégration qui dure 40 services (et non un certain nombre d'heures ce qui permet de l'adapter à nos temps partiels). La première étape s'appelle Hip, c'est une étape d'initiation au métier notamment pour tous les collaborateurs qui viennent chez nous et qui n'ont pas forcément de diplôme et d'expérience dans le secteur d'activité. La deuxième que l'on a appelée Hop, est une étape d'apprentissage autour du cœur de métier de chacun des postes. Cela a été décliné, pas sur la même forme mais sur ces deux modèles, initiation et apprentissage, pour l'ensemble des autres branches du groupe.

L'innovation, c'est que nous rentrons en contact avec nos collaborateurs une semaine avant leur arrivée avec un mail personnalisé. Par ailleurs, dès le premier jour, nous nommons un coach qui va être en charge de son intégration. Il le suit tout au long de son parcours Hip Hop, chez Hippopotamus, et de son parcours d'intégration dans les autres branches. Ces coaches sont formés annuellement.

Enfin, nous avons normé notre validation de période d'essai pour créer un rituel. Cela permet au collaborateur de vraiment être intégré dans la tribu.

Ces dispositifs ont vocation pour nous, et c'est un vrai enjeu, de diviser par deux le turn over du groupe, qui est de 30 %. Le marché est plutôt à 50 %, nous sommes donc pas trop mal placés mais pour nous, et pour garantir au client un service d'exception, il faut absolument que nous ayons des équipes formées, stables et motivées ! Réduire de moitié le turn over est donc un vrai défi !

## Formation

### **Sur quels types de métiers proposez-vous des postes en alternance ? Et comment le dispositif fonctionne-t-il ?**

Nous avons réécrit notre politique en la matière cette année. Nous nous sommes rendu compte que parfois nous ciblions des diplômés qui n'étaient pas tout à fait adaptés à nos environnements. Le CAP de cuisine par exemple est beaucoup plus adapté à des environnements de brasseries dans lequel il y a une forte culinarité que dans des environnements Hippopotamus où nous faisons davantage de l'assemblage en cuisine. Nous avons donc réadapté nos diplômés cibles par type d'activités. Ce qui nous permet aujourd'hui de cibler des CAP cuisine pour les brasseries, des Bac pro pour la partie salle et des BTS ou licences professionnelles pour des postes notamment de middle management en salle. Nous recrutons globalement 250 alternants par an et nous en avons structurellement au sein du groupe 500.

À noter que nous allons créer un forum annuel avec toutes nos marques, pour les apprentis qui sont chez nous. Le but est d'augmenter le taux de transformation, et de faire en sorte qu'ils soient plus nombreux à rester chez nous à l'issue de leur apprentissage. Aujourd'hui, il est globalement de 35%. Nous souhaitons le pousser à 60 % dans les 2 ou 3 prochaines années.

\* Article publié dans le numéro d'octobre de *Rebondir*.