



LE GROUPE FLO VEUT RETENIR SES ÉQUIPES

FIDÉLISATION ▶ En changeant ses modalités de recrutement et d'intégration des salariés, le groupe Flo a réduit de moitié le turnover dans ses restaurants Hippopotamus

En 2012, le groupe Flo s'est inquiété d'un taux de turnover de 70 % dans ses restaurants Hippopotamus et de son impact désastreux sur la qualité de service et la relation aux clients. L'enseigne, leader dans la restauration commerciale et le grill, compte 210 restaurants et 2 800 salariés. Des assises RH ont eu lieu en 2012 afin de définir un plan d'action visant à réduire de moitié ce turnover. Ce plan visait d'abord à modifier les méthodes d'embauche : « L'objectif était d'augmenter notre volume de candidatures pour pouvoir être plus sélectifs dans nos recrutements », explique Sophie Mouhieddine, DRH du groupe.

Être plus sélectif

L'entreprise a d'abord vérifié, à travers une enquête de rémunérations, que les niveaux de salaire proposés n'étaient pas inférieurs à la concurrence. Ensuite, le personnel d'encadrement a été formé à des méthodes et à des critères communs de sélection des candidats, privilégiant les compétences de savoir-être. Pour faciliter le traitement des CV, le service RH en centralise la réception et organise des entretiens téléphoniques de présélection. Les candidats retenus passent ensuite un entretien d'embauche avec le directeur de restaurant. Pour dynamiser l'embauche, des sessions de "speed recrutement" ont été organisées en région.

Enfin, depuis huit mois, l'entreprise a changé l'intitulé de ses offres d'emploi et recrute désormais sous le nom d'Hippopotamus, plus connu du grand public que celui du groupe. « Cette stratégie est payante, puisque nous avons multiplié par trois le nombre de CV reçus », souligne la DRH.

Sophie Mouhieddine a également mis en place un nouveau parcours d'intégration fin 2013. « Cet aspect est d'autant plus important que 70 % des nouveaux embauchés n'ont pas de formation au métier, et que la moitié de notre turnover se concentrait pendant les trois premiers mois », précise-t-elle. Pour prendre en compte les 30 % de salariés à temps partiel, le nouveau processus d'intégration n'est pas défini en temps mais en nombre de "services" : 40 services pour un parcours complet, soit un mois et demi pour un salarié à temps plein.

Le programme commence par un accueil bienveillant du salarié le jour de son arrivée, en présence du directeur et du coach d'intégration, alors qu'auparavant, cette journée consistait surtout à tester sa résistance aux conditions de travail dans la restauration. Pendant la première étape du parcours, une nouvelle hôtesse de salle est affectée à différents postes, à chaque fois pendant trois ou quatre services : elle découvre l'accueil du client, le fonctionnement en cuisine, les produits et cuissons, sert d'abord en binôme avec le coach, puis gère

▶ **Le personnel d'encadrement a été formé à des méthodes et à des critères communs de sélection des candidats, privilégiant les compétences de savoir-être.**

seule une table, et ensuite plusieurs tables. La seconde étape permet d'approfondir ces différents points en 23 services.

Coach d'intégration

Dans chaque restaurant, les directeurs adjoints ont suivi deux jours de formation pour remplir la fonction de coach d'intégration. Ils s'appuient sur des grilles d'évaluation et des livrets d'intégration conçus par la DRH. « En recrutant mieux et en intégrant davantage, le turnover est passé de 70 % à 35 %, nous avons donc atteint notre objectif en moins de deux ans », résume Sophie Mouhieddine. Une fois l'intégration réussie, la direction entend garder ses salariés en leur proposant une évolution en interne : ils ont la possibilité de valider un CQP de branche via une formation continue étalée sur un an et demi, puis d'évoluer vers une fonction de manager ou d'expertise, et se voir confier des missions de coaching et de formation au sein de groupe. « Ces possibilités de promotion interne sont aussi un bon argument de fidélisation », conclut la DRH. ■

MARIETTE KAMMERER