



ledébat

## Les clés de l'emploi en restauration

Turnover, qualifications, parité... Autant de sujets évoqués autour de la table ronde organisée par *Néorestauration* sur le thème de l'emploi. Avec, en toile de fond, la crise, qui a nettement ralenti l'embauche dans le secteur.

FLORENT BEURDELEY



**Hervé Bécam,**  
vice président de l'Umih

**Antoine Magnier,** directeur  
d'un CFA et consultant culinaire

**Sophie Mouhieddine,**  
DRH de Groupe Flo

**Eric Bacot,**  
DRH de Del Arte  
(Groupe Le Duff)

**Béatrice Guerliot,** direction  
générale de Pôle Emploi  
département de développement  
de la relation entreprise

## Quels ont été, en 2013, les effets de la crise sur l'emploi dans le secteur ?

**SOPHIE MOUHIEDDINE** Nous regroupons différentes enseignes, qui vont de la grande brasserie à la restauration de chaîne plus populaire. Nous devons être capables d'avoir les bonnes équipes au bon moment pour répondre aux besoins. La crise a atteint de manière fulgurante la restauration, mais elle nous a obligés à multiplier les offres commerciales pour nous maintenir. Dans le même temps, nous avons réduit notre turnover, puisqu'il est passé de 70 à 50 % en deux ans. Notre volume de recrutement s'est donc stabilisé, même si nous avons recruté 2 000 collaborateurs l'an passé.

**HERVÉ BÉCAM** Le faible niveau d'activité en 2013 et début 2014 dans nos établissements a évidemment posé des problèmes en termes d'emploi. Nous pensons que la restauration indépendante traditionnelle va continuer sur une activité faible, voire en-deça des perspectives que nous avons. Certains chefs d'entreprise ont même commencé à licencier.

**ÉRIC BACOT** Nous ouvrons, depuis plusieurs années, des unités. Nous recrutons donc, même si nous subissons des évolutions de fréquentation. 90 % de nos salariés sont à temps complet, et l'immense majorité d'entre eux sont en CDI. Nous ressentons moins ce ralentissement autour de l'emploi, puisque le business est au rendez-vous.

**ANTOINE MAGNIER** 2013 a été une année très difficile. La future restauration, d'ici à une dizaine d'années, va



« Il ne faut pas ouvrir un restaurant avec des gens issus exclusivement de la MRS, car l'expérience en restauration est également nécessaire. »

**Éric Bacot**

se construire autour de concepts qui vont évoluer. Moins de compétences seront nécessaires au fonctionnement des établissements, que ce soit dans la restauration traditionnelle ou à thème. Le comportement des salariés sera le plus important.

**BÉATRICE GUERLOT** En 2013, nous avons recensé 276 000 offres sur le secteur de la restauration et de l'hébergement. Nous travaillons énormément sur la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui répond bien aux attentes du secteur en matière de comportement et d'accueil. Ces exercices ont été montés avec les acteurs du secteur, et nous permettent de satisfaire les besoins des entreprises en matière de recrutement. Nous avons également signé des accords nationaux avec les grands groupes. Ainsi, si le groupe Flo ouvre un nouvel établissement, il nous contacte directement.

## Quelles initiatives mettez-vous en place pour valoriser l'emploi dans les CHR ?

**ÉRIC BACOT** La marque employeur que nous venons de lancer nous permet de dire haut et fort les choses que nous faisons bien, depuis des années. Et particulièrement la manière que nous avons d'acculturer nos franchisés à l'enseigne Del Arte. La MRS fonctionne très bien, car elle permet de réduire le turnover. Lorsqu'un franchisé ouvre son restaurant, il tient à conserver son équipe, qu'il considère comme sa pierre philosophale. La marque employeur est un regroupement de pratiques que nous avons mises en place, qui étaient éparpillées au sein de notre réseau.

**HERVÉ BÉCAM** La qualité première d'une équipe est sa formation et sa cohésion. Les restaurateurs traditionnels cherchent à créer une véritable famille autour de l'établissement, par exemple en déjeunant tous les

« Les trois quarts des formations que nous dispensons sont axées sur les aspects comportementaux, et non plus sur les techniques commerciales. »

**Antoine Magnier**



jours avec leurs équipes. Une partie de la restauration traditionnelle cherche à innover, et a donc besoin de personnel formé à l'accueil, aux langues...

**ANTOINE MAGNIER** Les trois quarts des formations que nous dispensons aujourd'hui sont axées sur les aspects comportementaux, et non plus sur les techniques commerciales.

**HERVÉ BÉCAM** Serveur, ce n'est pas un job : c'est un métier. Pour valoriser le métier, nous avons lancé la campagne Beau Travail, en partenariat avec le Medef. Cette opération met en valeur de nombreux métiers de notre secteur, sous la forme de spots qui seront diffusés à la télévision jusqu'en décembre.

**SOPHIE MOUHIEDDINE** Jusqu'à maintenant, le groupe Flo était très présent sur la scène médiatique, mais il avait mis ses marques de côté. Notre objectif, depuis un an et demi, est de les replacer au cœur de notre stratégie de communication. L'attitude managériale est fondamentale dans le processus d'intégration. Chez Hippopotamus nous avons 30% de temps partiel. Il est fondamental que ces équipes, qui sont présentes une vingtaine d'heures par semaine dans l'entreprise, soient intégrées comme les autres. De plus, le nouveau collaborateur passe ses premiers services directement au contact du client. Le casting repose donc sur la personnalité du collaborateur. Nos chefs de cuisine et nos directeurs de restaurants ont suivi une formation au recrutement qui leur permet de sélectionner les candidats qui présentent une attitude en phase avec les attentes de l'enseigne.

« Notre objectif, depuis un an et demi, est de remettre les marques au cœur de notre stratégie de communication. »

**Sophie Mouhieddine**



« La qualité première d'une équipe est sa formation et sa cohésion. »

**Hervé Bécam**

### Les postes proposés, notamment par Pôle Emploi, sont-ils en phase avec les attentes des candidats ?

**BÉATRICE GUERLOT** L'expérience nous montre que les candidats recrutés via la MRS restent en poste. Nous faisons une sélection de demandeurs d'emploi qui pourraient correspondre aux offres des groupes avec qui nous travaillons. Si les candidats ne correspondent pas, les groupes partenaires s'engagent à présenter les candidats aux DRH d'autres entreprises.

**ÉRIC BACOT** Les outils mis en place sont suffisants, à condition qu'il y ait un véritable accompagnement, dans les entreprises, des candidats issus de la MRS. Nous ne sommes pas purement clients d'un fournisseur qui nous envoie des candidats. Il ne faut pas ouvrir un restaurant avec des gens issus exclusivement de la MRS, car l'expérience en restauration est nécessaire. Les compétences métier vont donner l'exemple, car chacun progresse par imitation.

### Avez-vous le sentiment que la parité est de mieux en mieux respectée ?

**HERVÉ BÉCAM** Le nombre de femmes entrant en cuisine a considérablement augmenté. Dans ma brigade, qui compte onze personnes, il y a cinq femmes. C'est un phénomène qui date de dix ans tout au plus.

**ANTOINE MAGNIER** Les médias participent également à l'exposition des femmes, à travers des figures comme Anne-Sophie Pic. Et les meilleures pâtisseries sont aujourd'hui des femmes.

### Comment attirer les candidats vers ces métiers ?

**BÉATRICE GUERLOT** Pour provoquer des vocations chez les demandeurs d'emploi qui auraient une mauvaise image du secteur, les établissements peuvent accueillir des personnes en immersion. Du coup, cela permet aussi à l'entreprise de repérer des potentiels. C'est une bonne manière de valoriser le métier

**HERVÉ BÉCAM** Nous cherchons depuis des années comment éviter la coupure qui est souvent un point de blocage. Mais il y a également une grande pédagogie à faire auprès des parents, qui sont souvent désespérés quand ils apprennent que leurs enfants s'orientent vers la restauration. Mais aujourd'hui, de plus en plus de cuisines sont ouvertes. Du coup, les clients, donc les parents, voient ce qu'il s'y passe. Ouvrir nos cuisines permet de toucher les décideurs de l'orientation des enfants.

**ANTOINE MAGNIER** La cuisine est suffisamment valorisée à travers les émissions de télévision, le phénomène de starisation des chefs. Mais le métier de serveur reste souvent un « job », et non un travail. C'est contre cela qu'il faut lutter.

### **La restauration collective phagocyte-t-elle une partie des candidats potentiels à la restauration commerciale ?**

**SOPHIE MOUHIEDDINE** La grande structuration de la restauration collective est son premier atout d'attractivité. Le samedi et le dimanche sont des jours de repos, les groupes sont concentrés, le salarié est quasiment sûr de conserver son emploi. Et ces groupes offrent des perspectives d'évolution.

**ÉRIC BACOT** La grande mutation de la restauration collective, qui a su s'organiser avec de grands groupes, a été un véritable accélérateur de vocations. Elle a su valoriser le travail de chacun, en jouant sur la sémantique des intitulés de postes, mais également sur les attributions de chacun. ●

« L'expérience nous montre que les candidats recrutés via la MRS restent en poste »

**Béatrice Guerlot**

