

La restauration est un acteur de poids dans l'économie française ! Les chiffres parlent d'eux-mêmes... Avec 147 099 restaurants et 48 223 débits de boissons¹, le secteur génère plus de 50 milliards de chiffre d'affaires² et sert quelque 4 milliards de repas. En termes d'emploi, cette branche figure aussi parmi les secteurs économiques les plus prometteurs. On dénombre ainsi près de 407 892 salariés dans les restaurants. Quant aux débits de boissons, ils emploient plus de 41 300 salariés, soit 3,9 % du poids dans l'ensemble de l'économie³. Ces chiffres sont d'autant plus impressionnants, qu'à l'exception des tout derniers exercices marqués par une stagnation, le secteur de la restauration a enregistré une croissance de l'emploi quasi continue depuis une cinquantaine d'années. De 2000 à 2010, l'emploi salarié a ainsi grimpé de 15 %, principalement dans la restauration traditionnelle (38 %).

UNE STRUCTURE PARTICULIÈRE

Pourtant, une tendance se confirme depuis plusieurs années. Les restaurateurs rencontrent des difficultés croissantes pour recruter et fidéliser leur personnel. Au cours de ses différentes missions de recrutement, le cabinet AJ Conseil a en effet rencontré de nombreux chefs d'entreprise qui se plaignent du manque cruel de personnel qualifié ou non. Certains groupes avouent même parfois être contraints de ralentir leur développement, faute de personnel compétent. La profession avance le chiffre annuel de 50 000 emplois non pourvus. Étonnant en ces temps de difficultés économiques et de chômage galopant !

En fait, la structure du secteur de la restauration en France est assez particulière. Moteur

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : L'EMPLOI EN QUESTION

Malgré une amélioration sensible des conditions de travail, le secteur de la restauration rencontre aujourd'hui encore des difficultés pour recruter des candidats (qualifiés ou non). Dans un secteur de service plus encore qu'ailleurs, c'est la qualité des hommes et la cohésion d'équipe qui fait la qualité du produit.

de l'emploi au niveau national, la restauration se distingue en réalité par l'extrême diversité des entreprises qui la composent. Cette caractéristique a du reste de très importantes conséquences dans la gestion des ressources humaines.

Chaînes structurées, établissements en propre et en franchise, indépendants plus proches de l'artisan... l'univers de la restauration s'avère en fait hétérogène se composant de milliers d'acteurs de taille très différente. Aujourd'hui encore, le poids des très petites entreprises (TPE) demeure considérable s'agissant de l'emploi : l'effectif moyen salarié par entreprise s'élève ainsi à 2,3 % en moyenne dans la restauration contre 4,3 % dans l'hôtellerie et 5,6 % dans les agences

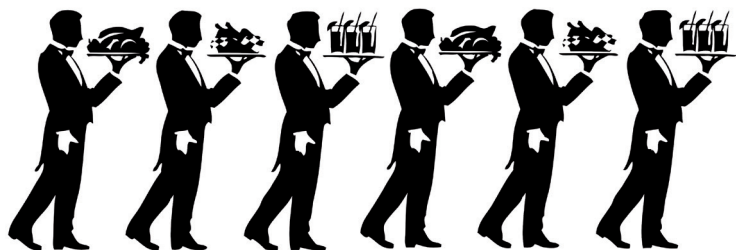
de voyages. Au final, les établissements de moins de dix salariés représentent neuf établissements sur dix.

Aux côtés des grands groupes et de ces nombreuses TPE, on note la présence de petites et moyennes entreprises (PME), souvent très dynamiques et plutôt familiales, possédant souvent plusieurs établissements en franchise. Sans oublier l'apparition sur le marché d'un grand nombre de chefs d'entreprise indépendants qui ont réussi à développer leur propre *business*. C'est le cas notamment des chefs gastronomiques renommés qui créent leur réseau « d'annexes » : les « bistrots » à la manière de Michel Rostang (Les Bistrots d'à ●●●

1. DGCS, Chiffres clés du tourisme, éd. 2012, consultable sur www.dgcs.gouv.fr (chiffres de 2010). Soit 6,5 % du poids de l'ensemble de l'économie.

2. Étude économique sur le secteur de la restauration (partie I / IV) - état des lieux, févr. 2012, Euro Group Consulting.

3. DGCS, Chiffres clés du tourisme, préc. note 1.



“ 700 000 : c’est le nombre de postes de saisonniers employés dans la restauration ”

●●● Côté) ; L’Atelier de Me Albert, Les Bouquinistes... pour Guy Savoy... Ajoutons bien sûr, le très médiatique Alain Ducasse, passé maître dans la reprise d’affaires sur le déclin qu’il parvient sans encombre à remettre en selle après leur avoir fait subir de vastes travaux de rénovation.

UN DÉFICIT D’IMAGE

En qualité de cabinet de recrutement spécialisé dans l’hôtellerie, la restauration et le tourisme, nous considérons que le secteur de la restauration se distingue par une autre spécificité, à savoir la nature de ses emplois. La restauration se démarque en effet des autres secteurs économiques du fait du poids de l’emploi saisonnier. Dans cette branche professionnelle, le nombre de postes saisonniers est extrêmement élevé. Il est généralement estimé à 700 000, dont 300 000 en été et 100 000 en hiver⁴.

Tous ces éléments structurels expliquent en partie la pénurie récurrente de personnel qualifié ou non. Mais d’autres facteurs interviennent dans ce « manque d’amour » à l’égard des métiers de la restauration. Les Français semblent apprécier ce secteur

d’activité notamment pour y effectuer une première expérience professionnelle. Dès qu’il s’agit d’y faire carrière, c’est une tout autre affaire...

Concrètement, le déficit d’image de la profession auprès du grand public est criant. La restauration donne l’impression d’être en « retard » au regard de l’industrie et d’autres métiers de service. Cette « mauvaise » image colle à la peau des enseignes de restauration, faute d’actions collectives fortes des différents acteurs sociaux, notamment des fédérations professionnelles, des syndicats patronaux... Travailler dans ce secteur rime encore pour une majorité de Français avec « ne pas avoir de vie privée ».

Au fil des années, les conditions de travail ont pourtant sensiblement évolué. Les avantages sociaux, l’organisation du travail dans les grands groupes, notamment la restauration collective, sont désormais quasiment identiques à ceux pratiqués dans d’autres secteurs d’activité. Les émissions de cuisine-réalité contribuent, elles aussi, à modifier positivement l’image de la profession. L’impact sur le recrutement des élèves dans les écoles hôtelières est indiscutable, mais il n’en reste pas moins difficilement mesurable.

CONSTRUIRE DES ÉQUIPES

Les avancées existent, certes ! Il n’empêche... la restauration (notamment commerciale) génère malgré tout des contraintes et des sacrifices personnels inhérents à la nature même des métiers de service : travail le soir, les jours fériés, les week-ends... Lorsqu’on a cependant la passion chevillée au corps, les opportunités de « carrière » dans la restauration sont plus nombreuses qu’ailleurs. L’ascenseur social fonctionne toujours très bien dans cet univers professionnel.

Reste que pour réussir dans cette branche professionnelle, mieux vaut afficher un réel sens du service. Aimer les autres, se montrer empathique à l’égard des clients et leur procurer un moment de bonheur... voilà des qualités indispensables ! Car, un plat aussi savoureux soit-il ne remplacera jamais un accueil déplaisant et un service approximatif. *A contrario*, un sourire, de la gentillesse, des attentions particulières... feront toute la différence entre les bons et les mauvais.

Alors, comment redorer l’image de marque de cette activité et renforcer la gestion des ressources humaines du secteur ? Les enjeux économiques sont de taille... S’il est bien un mot qui caractérise la gestion

4. Rapport Nogué du 7 novembre 2013, disponible sur www.artisanat-commerce-tourisme.gouv.fr.

des forces vives dans la restauration, c'est évidemment le mot équipe. Une équipe à la tête de laquelle il faut un capitaine : le directeur, le manager ! En restauration, une équipe se compose de trois *packs* distincts :

■ le *pack* d'avants constitué du personnel en contact avec la clientèle, autrement dit le personnel de salle ;

■ le *pack* d'arrières, comprenant les cuisiniers, avec une organisation directement calquée sur l'organisation militaire où chacun se voit attribuer une place et une fonction précise ;

■ le *pack* des fonctions support, sans lesquelles rien ne serait totalement possible à savoir : les achats, la gestion des stocks, la comptabilité, les ventes mais aussi le personnel préposé au nettoyage et à la plonge.

SOIGNER LE RECRUTEMENT

Construire une équipe, c'est bien ! Mais bâtir une équipe soudée qui obtient le meilleur rendement, c'est encore mieux ! Pour y parvenir, AJ Conseil préconise à ses clients plusieurs solutions. À commencer par la mise en place d'une stratégie de recrutement particulièrement soignée. Mieux vaut ainsi ne jamais recruter par défaut, mais anticiper les besoins en amont : anticiper le départ d'un salarié, anticiper le recrutement pour un projet de développement, prévoir le remplacement d'un congé de maternité...

Un bon recrutement nécessite par ailleurs d'adopter une méthodologie rigoureuse en commençant par la définition du besoin en termes de personnalité et de compétences. Viendra ensuite la phase de rédaction d'un plan d'entretien. Pour finir, on préconisera une vérification systématique des références et le contrôle des documents justifiant la carrière du candidat : diplômes,

certificats de travail... En cas de doute lors de l'arbitrage entre des postulants dont les profils paraissent similaires, utiliser des outils d'aide au recrutement est une méthode recommandée : test de personnalité, test d'aptitude, journée d'observation, mise en situation.

Une fois le recrutement achevé, il faut impérativement faciliter l'intégration du nouveau collaborateur au sein des équipes afin qu'il s'associe à la culture de l'entreprise. Renouveler la période d'essai est un bon moyen pour éviter des erreurs. Le tout en informant préalablement le salarié afin qu'il ne s'inquiète pas d'une mesure qui ne vise qu'à améliorer la gestion des ressources humaines. Organiser un point régulier avec le nouveau venu, hebdomadaire ou mensuel suivant l'importance de la fonction, permet également de construire de bonnes relations au sein d'une équipe.

GESTION DES CARRIÈRES ET COHÉSION D'ÉQUIPES

Après la phase recrutement-intégration de la gestion des ressources humaines, le chef d'entreprise doit gérer la phase formation-accompagnement pour évoluer vers la dimension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La formation est un élément clef pour gérer les ressources humaines en restauration à condition qu'un plan précis soit établi en amont avec le colla-

borateur concerné. L'objectif vise à sélectionner des formations qui développent les compétences de salariés et leur donnent des capacités d'évoluer. Rien ne sera durable en effet dans ces métiers si les chefs d'entreprise ne parviennent pas à fidéliser leur personnel et leur proposer des évolutions de carrière. S'intéresser au développement personnel des salariés constitue également une bonne alternative. Tout comme l'organisation d'événements conviviaux en dehors de l'entreprise par le biais de rencontres sportives, de sorties...

Aujourd'hui, la connaissance parfaite des techniques propres à la restauration (découpage, flambage, etc...) est moins fondamentale. Le savoir-être l'emporte sur le savoir-faire, sauf pour la restauration gastronomique étoilée.

La restauration est un secteur d'activité ouvert à tous où il n'est pas nécessaire de montrer patte blanche avant d'ouvrir un établissement : il n'existe pas de *numerus clausus*. Même si cela a pu conduire à quelques dérapages, nous considérons que c'est un bien pour la profession, car des créateurs, des investisseurs non professionnels ont réussi et font évoluer la profession de restaurateur.

La restauration est un métier d'avenir, un choix judicieux pour celui ou celle qui croit toujours que le travail concourt à l'épanouissement de l'être humain et qui prend du plaisir à apporter des moments de bonheur à ses clients. ■



© thierry.samuel

AUTEUR **Alain Jacob**
TITRE Président AJ Conseil

AUTEUR **Claire Cosson**
TITRE Chargée de communication,
AJ Conseil



© thierry.samuel