



INSTITUT POUR L'INNOVATION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

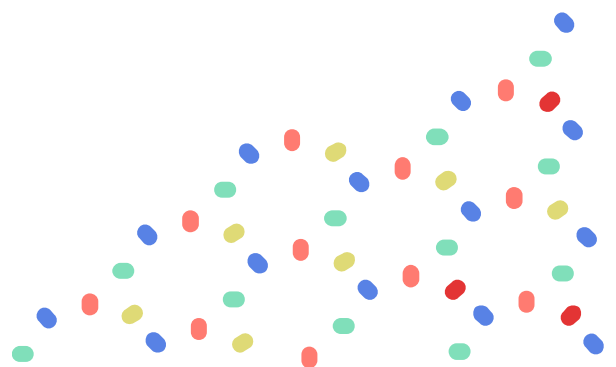
LES PIONNIERS

METIERS EN TENSION, TENSIONS SUR LES METIERS : L'EXEMPLE DE LA GASTRONOMIE

-

**FABRIQUE
D'IDÉES
CONCRÈTES**

40, rue du Colisée
75008 Paris
2IES.fr



En novembre 2018, 2IES a rencontré un Chef, patron de plusieurs restaurants en France et à l'étranger. Objectif ? Comprendre les difficultés de recrutement et de fidélisation auxquelles cette profession est confrontée : quelle est la nature de ces tensions, comment les expliquer et surtout, comment y remédier ?

Retour sur une heure d'un entretien à bâton rompu, très riche. Nous voici dans la situation d'un professionnel du secteur obligé de concilier l'inconciliable, à savoir les contraintes de métiers passionnants mais exigeants et les aspirations des travailleurs d'aujourd'hui, particulièrement des jeunes générations.

CHEF ET CHEF D'ENTREPRISE

La gastronomie française est un des fleurons de notre économie. Les métiers de la cuisine passionnent les Français. Les grands chefs sont aujourd'hui des stars. Ce sont aussi des chefs d'entreprise, souvent à la tête de PME implantées aux quatre coins du monde. Ces métiers de main d'œuvre, exigeants, artisanaux sont confrontés aux transformations économiques et sociétales. Si leur clientèle se révèle de plus en plus volatile, à la recherche constante de nouvelles expériences, les collaborateurs de ces tables gastronomiques semblent le devenir (presque) tout autant. Leurs attentes sont de plus en plus complexes, diversifiées, voire paradoxales.

Métiers prestigieux et passionnants, parfois difficilement conciliables avec les rythmes de vie contemporains ; culture managériale en mutation ; besoin croissant d'agilité qui se heurte à un environnement réglementaire pregnant et rigide.... **Comment ces chefs d'entreprise évoluent-ils sous le feu de ces injonctions contradictoires ? Comment s'adapter à ces évolutions profondes et rapides, en faire des leviers de performance et de différenciation, tout en maintenant le cap : continuer à proposer du rêve ?**

François* est Chef et chef d'entreprise. Il a diversifié ses activités et est aujourd'hui à la tête entreprise de taille moyenne et internationale – il a ouvert des restaurants dans plusieurs pays. Observateur fin de ces évolutions, il nous décrit les défis auxquels ses équipes et lui sont chaque jour confrontés et les réponses qu'ils imaginent pour les relever.

*Le prénom a été modifié.

ECOUTONS

Un univers qui a beaucoup changé ces 20 dernières années

2IES. Quel regard portez-vous sur la situation actuelle de votre secteur, et plus particulièrement sur les défis auxquels votre entreprise est confrontée?

François. **Nous sommes en situation de blocage car le code du travail et le système éducatif, notamment, sont déconnectés de la réalité actuelle de nos entreprises.**

A quel moment cette déconnection s'est-elle produite ?

Le métier a beaucoup évolué au cours des 25 dernières années, avec deux grands tournants : la mise en place d'une première convention collective en 1996 et, deux ans plus tard, l'instauration des 35 heures.

Nous sommes passés d'un univers peu régulé à une hyper-régulation ; de métiers avec peu de règles sociales mais bien payés, à des métiers très cadrés qui peinent à recruter.

Pour replacer le décor de l'époque : à mes débuts, je m'étais penché sur les règles sociales de cet univers : c'était presque l'anarchie ! Le secteur de la restauration faisait très souvent fi des règles juridiques et administratives. Les heures travaillées étaient toujours au-delà de la légalité. Mais la gastronomie était un métier de passion, à l'époque bien rémunéré. En contrepartie des heures, les gens gagnaient bien leur vie... ce qui explique que tout le monde faisait avec. Par exemple, un chef de rang gagnait entre 10 000 et 12 000 francs (entre 1 500 et 1800 euros environ, ndlr) par mois alors que le SMIC était autour de 4500 francs. Des jeunes de 20 ans à peine pouvaient alors prétendre à des rémunérations inespérées pour leur âge !

Les bons salaires avaient-ils cours aussi bien pour les métiers de salle que pour ceux de cuisine ?

Le personnel de cuisine touchait des salaires fixes plus que corrects mais, il est vrai, moins importants que ceux des serveurs par exemple. Pour les collaborateurs en contact avec les clients, la loi Godard de 1933 permettait d'intégrer une rémunération liée à un pourcentage du chiffre d'affaires. Ils gagnaient donc très bien leur vie.

Et en 1996, puis en 1998, ce décor donc bascule...

La première convention collective visait à organiser le travail et définir des limites légales... qui restaient encore fréquemment, voire systématiquement dépassées. Mais avec la semaine de 35 heures, plus le choix : les acteurs du secteur ont été contraints de réduire drastiquement les heures et de se

réorganiser. Pour rentrer dans la légalité, ils ont dû embaucher davantage. Un gâteau de chiffre d'affaires auparavant coupé en x parts a dû être dorénavant coupé en deux fois plus de personnes, voire plus. Ces deux nouvelles normes ont révolutionné notre activité. Il régnait une **complète incompréhension : les entreprises du secteur ne voulaient pas du tout passer aux 35 heures tandis que l'administration, qui ne connaissait rien à nos métiers, se demandait pourquoi on n'y arrivait pas.**

Comment les collaborateurs ont-ils réagi à l'époque ?

Ces gens, qui avaient toujours beaucoup travaillé, ont été d'abord perturbés de se mettre à travailler moins et de voir leur mode de rémunération changer. Nous nous sommes beaucoup investis pour expliquer les nouvelles règles aux équipes. Et nous avons supprimé le système au pourcentage. Cela a pu être fait sans trop de difficultés finalement, « à la faveur » d'une conjoncture économique défavorable : avec des chiffres d'affaires en baisse, la sortie de ce système a été moins compliquée que prévu.

La nouvelle génération de collaborateurs, embauchée dans la foulée de l'instauration des 35 heures, était, elle à l'aise avec ces nouvelles conditions, ces horaires plus maîtrisés. **Nous avons assisté, pendant une période, à une confrontation entre les anciens et les nouveaux, entre deux visions différentes de l'exercice de nos métiers. Cela s'est estompé aujourd'hui.**

Attention, pénurie ! Causes, conséquences et... remèdes ?

Aujourd'hui a laissé la place à de nouveaux défis. Comment se traduisent-ils ?

Le principal défi auquel nous faisons face aujourd'hui est la pénurie de personnel.

Elle est telle que nous n'avons eu d'autre choix que d'instaurer plus de jours de fermeture : nous fermons deux jours et demi par semaine pour rester dans les clous en termes de jours de repos ; et nous rajoutons une troisième journée, volante, en basse saison.

Qu'est-ce qui explique selon vous cette pénurie ?

Plusieurs phénomènes se croisent et s'additionnent. **Les gens aspirent à de meilleures conditions de travail que par le passé et, en parallèle, nous avons à gérer une nouvelle population, beaucoup plus volatile, qui se lasse plus vite et qui a du mal à intégrer les contraintes de ce métier.**

Face à cette nouvelle situation, quels leviers pouvez-vous actionner ? Plus précisément : les solutions ou les blocages sont-ils d'ordre juridique ou managérial ?

Je dirais que c'est 50/50. D'une part, il reste beaucoup de blocages liés à l'encadrement légal de notre métier.

*C'est un métier par essence irrégulier,
saisonnier, particulier, qui doit désormais
s'exercer dans un cadre rigide !*

Notre carnet de commandes bouge tous les jours, nous n'avons par conséquent pas besoin du même nombre de collaborateurs tous les jours, il faut être très agile ! On ne peut pas planifier cela 10 jours à l'avance. Il faudrait que nous puissions être souples dans l'urgence, par exemple mettre des gens au repos à très court terme. Se pose également la question du temps de présence. Imaginez : il est 23h et il y a encore beaucoup de clients dans le restaurant ; nous n'avons pas d'autre choix que de demander aux collaborateurs, qui devaient partir, de faire des heures en plus. On ne peut pas faire autrement. Mais si ces heures sont fortement majorées, c'est le modèle économique de l'établissement qui est mis en danger. Le temps de repos entre l'heure de départ après un service et celle de retour est aussi difficile à tenir. On se heurte constamment à la rigidité de l'administration. **Les règles décalées par rapport à la réalité de nos métiers nous mettent en permanence en risque juridique !**

Autre exemple de frein administratif : de nombreux étrangers – des Japonais, des Chinois... - sont très motivés pour venir apprendre chez nous. La procédure est très compliquée et nous risquons de perdre des candidats motivés quand par ailleurs, on n'en trouve pas chez nous. L'administration doit s'assouplir !

Il y a des blocages juridiques Mais la réponse la plus pressante que nous devons apporter est sans conteste d'ordre managérial.

*La posture de nos managers doit fortement
évoluer, est d'ailleurs en train d'évoluer.*

C'est grâce à eux que nous parviendrons à rendre nos métiers plus humains, plus en phase avec les aspirations des candidats et des collaborateurs.

L'hôtellerie-restauration était réputée être un secteur caractérisé par un management à l'ancienne, « à la dure ». Une révolution culturelle managériale serait-elle donc en cours ? En tout cas, dans vos établissements ?

La plupart des managers sont des techniciens qui sont arrivés à des postes à responsabilité, à force de travail, de temps et grâce à leur expertise. Ces managers peinent à considérer comme une priorité le fait de prendre en compte les souhaits et contraintes d'organisation, notamment familiale, de son équipe. Or, **l'adaptation du temps de travail fait partie de nos priorités ! Et ce, pour plusieurs raisons : trop de rigidité dans ce domaine est aujourd'hui un frein au recrutement pour l'ensemble des collaborateurs ; et en particulier, pour les femmes.** Nous désirons vivement conserver et faire évoluer ces personnes talentueuses. Si nous n'arrivons pas à nous poser ces questions-là, nous interdisons l'accès des femmes à ce métier. Si on ne change pas nos contraintes, on perd celles qui désirent avoir un enfant, passer du temps avec leur famille, etc.

Nos managers se doivent donc d'incarner ces préoccupations et avec elles, l'attention au fait de pouvoir s'organiser pour libérer des gens le soir pour leur vie de famille. Nous développons les formations. Mais nous partons de loin.

Comment incarnez-vous, à votre niveau, cette transformation ? Comment entretenez-vous le lien ?

Je parle beaucoup aux équipes, je les interroge spontanément et hors cadre.

Je dois sentir le terrain et suis très attentif à cela. Je ne peux pas rester dans ma tour d'ivoire ! Parfois, je ne peux pas traiter les sujets à chaud et attends donc mon point hebdomadaire avec les chefs d'équipe pour en discuter. Je tiens à être très présent pour les équipes. Je m'implique beaucoup.

La pénurie de personnel se manifeste-t-elle autant à Paris, en région ou dans les grandes villes à l'étranger, où se situent certains de vos établissements ?

En région, les gens s'ancrent davantage donc la tension est moindre. Mais dans toutes les grandes villes, oui ! La pénurie règne partout, car la concurrence entre établissements y est forte.

Une organisation de travail plus compréhensive et un management plus à l'écoute sont donc des piliers de l'attraction et de la rétention de collaborateurs. La rémunération et des modes de participation ou intéressement peuvent-ils en être d'autres ?

Pas principalement. Le débat ne se situe pas autour des grilles de salaire, les rémunérations se doivent d'être connectées au marché, nous essayons d'être un peu au-dessus. Nous avons une convention de participation obligatoire à laquelle j'ai ajouté un intéressement, notamment pour récompenser ceux qui peuvent aller chercher des gains de productivité, dans les achats, en cuisine, etc.

Mais les systèmes de gratification du législateur ne sont pas facilement applicables dans notre profession et notre public n'y est pas réceptif.

Les jeunes salariés ne sont pas très sensibles à la participation, ils préfèrent toucher leur argent tout de suite, d'autant plus s'ils changent fréquemment d'établissements. Il faudrait imaginer des primes de performance en fonction de la personne et de sa position, avec des critères objectifs facilement quantifiables, lisibles, pas trop compliqués.

Les collaborateurs - femmes comme hommes - que vous pouvez avoir du mal à fidéliser, où partent-ils ensuite, que deviennent-ils ?

Certains sont ces zappeurs qui se lassent rapidement d'un endroit. Ils démissionnent du jour au lendemain. Ils entendent par exemple parler par des amis d'un établissement sympa pour l'été et vont les rejoindre. Ces personnes-là **ne se projettent pas dans un projet avec une entreprise**. Ils sont dans la consommation instantanée. Certains signent même des contrats de travail mais ne viennent pas le jour J. Il y a de quoi s'arracher les cheveux...

D'autres sont attirés par une expérience à l'étranger, beaucoup de jeunes sont ainsi partis en Australie.

D'autres encore sont attirés par un emploi dans de grands groupes ou palaces où les conditions de travail ont déjà été réorganisées. Quand un responsable d'équipe n'est pas rigoureux avec le planning, il s'y fait rapidement rappeler à l'ordre. Les salaires y sont aussi plus élevés.

Certaines personnes, enfin, quittent les métiers de la restauration : beaucoup de femmes, mais aussi certains hommes qui nous disent que si leur emploi du temps ne change pas, leur famille ne va pas tenir.

Compte tenu de tous ces enjeux, de tous ces défis, comment un établissement comme le vôtre peut-il singulièrement se différencier ?

Nous proposons une certaine vision de l'appartenance à notre entreprise, à un projet.

Incarner des valeurs et faire savoir que nous sommes personnellement impliqués dans le bien-être de nos collaborateurs constituent des atouts pour les attirer. Nous ajoutons à cela le fait de proposer un parcours dans nos différents établissements, en France et à l'étranger ...

Certains jeunes qu'on a formés partent un temps et demandent à revenir. C'est un signal fort pour nous ! **Réintégrer chez nous des gens qui ont vécu autre chose et qui ont pu comparer est très gratifiant.**

Recruter d'abord, former ensuite

Parmi les profils que vous recherchez, figurent tous les métiers, depuis le chef de rang jusqu'au commis. L'ensemble des métiers est-il en tension ou cette pression se ressent-elle davantage sur certains d'entre eux ?

Nous sommes en demande sur tous les métiers. Nous sommes en recrutement permanent, donc quand on voit passer un beau CV, on embauche, même si aucun poste n'est ouvert. Nous formons les collaborateurs dans notre restaurant emblématique, qui y resteront ou pourront aller sur un autre site s'ils le souhaitent.

Mais certains métiers sont en effet particulièrement en tension, ceux en salle et les commis. Pour répondre aux besoins de plus en plus pressants, nous avons pris la décision d'ouvrir le recrutement à des personnes sans formation.

Les écoles hôtelières ne forment donc pas suffisamment de personnes ? Et/ou elles ne les forment pas de la manière adéquate ?

Le système éducatif actuel fait souvent miroiter l'accès à des responsabilités dès les stages, voire à des postes à grande responsabilité dès le diplôme. Nous nous sommes donc retrouvés avec des stagiaires pensant qu'ils allaient par exemple tout de suite dresser une assiette... ce qui n'est pas envisageable dans un restaurant de notre niveau ! Il faut de la pratique, prendre le temps d'apprendre et de gagner notre confiance. Certains n'ont pas du tout intégré la notion d'apprentissage nécessaire.

Nous sommes dans une situation ubuesque où nous perdons des jeunes débutants car ils ne veulent pas être débutants !

Apparemment, les écoles les ont mal informés du chemin qui les attendait. Certains maillons de notre chaîne de valeur, tels que les commis, peinent donc à trouver des candidats.

Comment identifiez-vous les profils à potentiel et comment développez-vous ce potentiel ?

Nous les trouvons via Pôle Emploi et en participant à des forums d'emploi. Nous communiquons également sur cette démarche. Nous recherchons des personnalités qui ont le sens du métier, qui développeront avec l'expérience et notre appui des *soft skills*, ces aptitudes humaines, de comportement, dont nous avons besoin.

Nous n'avons d'autres choix que de former par nos propres moyens.

Ces formations doivent peser en temps et en ressources de façon non négligeables sur votre fonctionnement. Des solutions pour les alléger seraient-elles envisageables avec l'appui de votre branche, puisque certains de vos confrères doivent être confrontés aux mêmes questions ?

Nos syndicats représentent des établissements qui vont du bar-tabac au restaurant 3 étoiles. Les préoccupations sont très différentes ! Nous devons donc trouver des solutions seuls.

Instaurer ces formations nécessite l'implication des managers, ceux-là même dont vous accompagnez fortement l'évolution.

Absolument. On en revient aux managers, qui doivent y assumer leur rôle. Auparavant, ils étaient nombreux à se montrer impatients avec les jeunes qui n'y connaissent rien au début. J'ai compris il y a environ deux ans qu'il fallait changer de perspective. **Aujourd'hui, je forme ou recrute des personnalités plus pédagogiques, qui prennent le temps.** C'est une révolution pour le management, mais c'est le management qui va permettre d'assurer la pérennité de cette transformation.

QUEL CHAMP DE REFLEXION CE TEMOIGNAGE OUVRE-T-IL POUR ZIES ?

• **La quadrature du cercle !** Les métiers de la gastronomie ont certes gagné des lettres de noblesse et bénéficient d'une belle image. Ils n'en sont pas moins particulièrement exigeants, requérant discipline, rigueur, persévérance et disponibilité, dans un contexte où la concurrence croît et où l'erreur ne pardonne pas. Autant de qualités, de contraintes et de conditions à l'opposé des aspirations des travailleurs d'aujourd'hui, et particulièrement des jeunes générations. Et l'écart entre ces deux pôles semble se creuser.

La tension sur le marché du travail de la gastronomie joue aujourd'hui en faveur des travailleurs, conduisant à de fortes transformations de l'organisation du travail. Ce témoignage montre toutefois que celles-ci ne sont pas forcément subies. Les dirigeants d'entreprises, pragmatiques, s'adaptent avec bonne volonté: « *Les jeunes des années 90 qui étaient disposés à travailler 60h/semaine ont disparu. Il nous faut aussi tenir compte des travailleurs d'aujourd'hui. Mais c'est vraiment difficile de les fidéliser.* » Les propos recueillis montrent que cette adaptation acceptée nécessite des trésors d'énergie et d'efforts de pédagogie pour changer les mentalités et les habitudes. Or, la conciliation entre ces impératifs contradictoires est d'autant plus difficile à opérer que le cadre est rigide, pensé de manière abstraite pour des situations très différentes, y compris au sein d'un même secteur d'activité. Sur ces derniers aspects, il y a sans doute moyen de les aider...

• **On n'est jamais mieux servi que par soi-même !** Cet adage semble en passe de devenir une règle en matière de formation assurée de plus en plus fréquemment par les entreprises elles-mêmes. C'est désolant : pourquoi une telle déconnexion entre les centres de formation, les comportements des jeunes générations et la réalité des entreprises, y compris dans les écoles spécialisées ? Voilà qui laisse songeur quant à la qualité de nos systèmes de formation... Mais c'est aussi encourageant puisqu'une personne non formée mais dotée des qualités requises, de l'envie d'apprendre et de travailler, a toutes ses chances d'accéder à un emploi dans un secteur porteur et de s'insérer dans un parcours professionnel prometteur.

Toutefois, l'entreprise ne pourra indéfiniment donner d'une main et faire de l'autre, ni les étudiants suivre des parcours qui trahissent leurs espoirs, au risque de dégrader davantage la confiance que chacun porte à nos institutions. Il faudra bien, un jour ou l'autre, tirer les pleines conséquences des échecs des systèmes de formation initiale et du constat d'une meilleure performance des entreprises pour insérer les jeunes notamment, dans l'emploi.

*

Notre démarche

2IES propose de penser et de dessiner un droit des relations professionnelles, notamment salariées, adapté aux situations de travail nouvelles. Ce processus de co-construction s'appuie sur une conviction, un pari et une démarche.

Une conviction : nous sommes convaincus que les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs, ont les capacités pour imaginer nombre de réponses aux défis auxquels ils sont aujourd'hui confrontés.

Un pari : nous faisons le pari qu'en partant des expériences et des aspirations des acteurs de l'entreprise, de ce qui se passe ou pourrait se passer dans l'entreprise, nous pourrions inventer le futur. C'est dans cet esprit que nous réfléchissons aux adaptations de notre droit du travail.

Un esprit d'ouverture, de test et d'itération : nous privilégions l'ouverture et l'itération. Chaque atelier ou entretien dit « Pionnier » est singulier. Tous sont riches. La pertinence et l'efficacité des propositions que nous espérons pouvoir délivrer sera le fruit de cette réflexion collective et de notre capacité à capitaliser sur des expériences et des compétences d'une grande variété.

Si vous aussi vous souhaitez rejoindre un atelier Pionnier ou témoigner, contactez-nous !