



Laurent Pailhès.

avec

NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering (www.neoeng.com) qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de B.R.A. Tendances Restauration, une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients.

Comment **trouver** (et conserver !) de « **bons** » collaborateurs ?

Voici un sujet qui taraude à peu près tous les restaurateurs : comment trouver de « bons » collaborateurs ? Comprendre : comment recruter du personnel motivé, qualifié, professionnel et souriant, le tout durablement ? Pour beaucoup, ça ne semble pas une mince affaire. Il y a simplement des choses à savoir, à faire et à ne pas faire. Laurent Pailhès nous en parle et nous livre ses conseils. **Propos recueillis par Anthony Thiriet**

■ **Anthony Thiriet** : Pourquoi, selon vous, le recrutement est-il un sujet si problématique en restauration ?


Laurent Pailhès : Parce que l'exercice du métier impose des horaires ingrats, des tâches répétitives et parfois aussi basiques que le nettoyage des toilettes clients ou de la hotte d'extraction. Et comme tous les métiers artisanaux, les niveaux de marge ne permettent pas de rémunérer en salaire l'excédent d'engagement qu'un collaborateur pourrait avoir. Ceci dit, les employeurs pourraient agir différemment pour trouver plus de candidatures qualifiées.

■ **A.T.** : Que doivent-ils faire pour que cela change ? Qu'est-ce qui permet de trouver du personnel motivé et engagé sur la durée ?

L.P. : Le problème à mon avis, c'est que dans l'arène du recrutement, employeurs et demandeurs ont plutôt tendance à s'épier au lieu d'exprimer clairement leurs attentes. Le procédé pour bien s'entourer est bien plus simple qu'il n'y paraît. Quand un besoin rencontre une demande, la mise en relation se crée naturellement : une annonce à Pôle Emploi, dans la presse spécialisée, sur un site tel qu'Horeca (www.horeca.com)... et le tour est joué ! Je connais même des restaurateurs qui passent des annonces sur Le Bon Coin (www.leboncoin.fr). Inutile donc d'engager des frais de recherche importants. Les moyens sont simples et connus.

■ **A.T.** : Pourtant, nombre de restaurateurs ne trouvent pas satisfaction via ces procédés. Pourquoi ?

L.P. : Parce que le besoin ne rencontre pas



poste à pourvoir

« **Exprimer un besoin de recrutement ce n'est pas que détailler le poste à pourvoir. Il s'agit de présenter un véritable projet** »

Laurent Pailhès

la demande. Il est difficile pour quelqu'un à la recherche d'un travail de se projeter dans la plupart des offres d'emploi. Lesquelles sont trop convenues, trop



Il serait temps que la profession ne considère pas le personnel uniquement comme une charge mais aussi comme une opportunité de différenciation commerciale

Laurent Pailhès

« bateau », ne font pas rêver... Exprimer un besoin de recrutement ce n'est pas que détailler le poste à pourvoir. Il s'agit de présenter un véritable projet, même modeste, dans lequel le « bon » va pouvoir se dire : « *Tiens, cette annonce est intéressante...* » De la même façon, un collaborateur motivé prendra le temps de personnaliser sa réponse en exprimant lui aussi son besoin de façon sincère. Les recruteurs et les demandeurs d'emploi sont trop centrés sur leurs propres besoins, ce qui rend inefficaces les techniques de recherche.

J'ai récemment contribué à un recrutement complet de personnel pour l'ouverture d'un restaurant. Grâce à une sensibilisation du management à ce propos, à

une certaine formulation du besoin dans la rédaction des annonces, et une disposition d'esprit particulièrement ouverte, nous avons trouvé et engagé une dizaine de personnes parmi les meilleurs profils disponibles. Tout cela avec une annonce à Pôle Emploi et une seule annonce sur un site spécialisé.

■ A.T. : Vos propos s'apparentent par nature à ceux des experts en marketing client.

L.P. : En effet. Mais ces techniques ne fonctionnent aussi que si elles sont sincères et explicites. Par extension, la valeur des ressources humaines d'un restaurant est une composante de la valeur du fonds de commerce, puisque le personnel est une composante de la relation produit/client. Il serait donc temps que la profession ne considère pas seulement le personnel comme une charge mais aussi comme une opportunité de différenciation commerciale.

■ A.T. : Concrètement, comment faire pour attirer des candidatures intéressantes ?

L.P. : En exprimant un besoin d'aide pour réaliser quelque chose, une mission, un projet. Ceux qui ne sont pas à même d'exprimer un besoin veulent conserver un siège d'offreur alors qu'en réalité, le demandeur d'emploi est lui aussi offreur de ses qualités. D'ailleurs, le temps où le recruteur se pose en offreur est révolu. De façon souterraine, il n'a jamais été compliqué de connaître la réputation des restaurants en matière de traitement de ses collaborateurs. Si un employeur n'est pas avenant, s'il fait trop attendre les candidats, s'il ne les reçoit pas bien, soyez certains que la nouvelle se propage.

Bientôt, la réputation des entreprises sera même sur Internet: on peut imaginer un Trip Advisor avec des restaurants notés par leurs collaborateurs. Un site existe d'ailleurs déjà : Glassdoor.

Il n'y a ensuite rien d'étonnant à ce que Pôle Emploi ne soit pas efficace avec une annonce provenant d'un employeur moins bon qu'un autre. Et qu'on ne me dise pas qu'il s'agit d'une question de salaire : beaucoup d'éléments brillants choisissent des grandes entreprises avec un logo et une marque reconnus, alors que le salaire n'y est pas plus élevé qu'ailleurs.

■ A.T. : Certains rétorqueront que trop de considération à l'égard du personnel peut entraîner des abus...

L.P. : Être à l'écoute ne signifie pas être faible. La fermeté est de rigueur par rapport à certains principes : la prise de poste à l'heure, la tenue impeccable, la disposition des produits sur les étagères, la prise en compte du client... Tous ces éléments constitutifs du concept doivent être respectés sans concession. L'autorité doit s'exercer mais il s'agit en réalité davantage d'une autorité naturelle pour atteindre un objectif que d'une autorité forcée pour montrer le sens hiérarchique en vigueur. Mais, là encore, comment voulez-vous que le personnel sache ce qu'il y a à faire s'il n'a pas été formé pour, s'il n'existe pas de « check list » permettant de mesurer la réalisation ou non des tâches quotidiennes ?

■ A.T. : Par quoi un restaurateur peut-il commencer pour engager une relation plus qualitative avec ses collaborateurs ?

L.P. : Un travail sur la vision et les valeurs de l'entreprise peut l'aider à mieux présenter un projet, comme s'il se trouvait dans une logique de vente. Le restaurateur peut aussi établir ou faire établir un diagnostic sur l'état de la motivation dans son entreprise, en posant un panache de questions quantitatives et qualitatives (voir ci-contre). ●

➔ **Pour en savoir plus sur la mise en place de conditions pour que la motivation et la qualité s'installent durablement dans votre restaurant, contacter Laurent Pailhès**

laurent@neoeng.com
Tél : 04 91 71 35 82

Exemple de questionnement permettant de dresser un diagnostic sur l'état de motivation des employés

- Choisir parmi une liste de thèmes ceux qui contribuent le plus à votre motivation.
- Connaissez-vous les valeurs de l'entreprise ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Quelle est votre degré de motivation actuellement dans l'entreprise ?
- Que faudrait-il qu'il se passe pour qu'il augmente un peu ?
- Quels sont les moyens de reconnaissance de vos mérites qui ont un vrai impact sur vous ?
- Qu'est-ce qui vous paraît juste ou injuste dans votre entreprise ?
- Racontez un épisode de votre vie professionnelle qui a fortement contribué à vous motiver. Et à vous démotiver ?
- Diriez-vous que votre entreprise vous a proposé un projet séduisant ?