

avec **NEO Engineering**



Laurent Pailhès.

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 recruter et fidéliser du personnel ?

La question du recrutement est perpétuelle. C'est le rocher de Sisyphe du restaurateur, le lot de tout entrepreneur, finalement. C'est officiel, et on en a reparlé cet été : des postes vacants ne trouvent pas preneurs dans les CHR ! Que faire de plus (ou de moins) pour que les professionnels du secteur puissent apprécier différemment la logique du recrutement ? Comment peuvent-ils trouver du personnel motivé et engagé ? Éléments de réponse et conseils avisés avec Laurent Pailhès.

Propos recueillis par Anthony Thiriet



© arthurspring - Fotolia.com

Ⓞ Quels sont les moyens concrets pour trouver du personnel motivé ?

Laurent Pailhès : Le restaurateur doit d'abord être au clair sur ses ambitions et les moyens qu'il met en œuvre. Premier coup de rabet sur les ambitions : la perle rare n'existe pas. Mieux vaut arrêter de la chercher. Et si d'aventure vous arrivez à décrocher la lune avec le profil parfait, il y a de grandes chances pour que la personne ne reste pas : vous obtenez trop par rapport à ce que vous offrez. Le process consiste donc à comprendre, sans passion, quels sont les contours du poste à pourvoir ; et à déplacer l'effort de mise en valeur du poste vers la mise en valeur de l'entreprise : Quels sont ses atouts ? Que gagnerait un collaborateur en la rejoignant ?

Ⓞ Que préconisez-vous pour rendre une annonce de recrutement singulière ?

L.P. : Mieux vaut mettre en avant le but que la mission. Soyons clairs, ce ne sont pas les contours techniques du poste qui importent, mais les conditions dans lesquelles il s'exercera. Les annonces de recrutement se ressemblent ; ce qui accroche le regard, c'est la forme, comme la présence d'un logo. Il faut donc considérer le brouhaha dans lequel se trouvent les bons candidats et travailler pour qu'ils voient l'entreprise et l'annonce parmi les autres. Pour ce faire, il est important de soigner le texte afin qu'il reflète vraiment l'entreprise, l'environnement et le cadre du poste proposé. Un restaurateur a logiquement

la fibre de mettre en valeur sa carte ; qu'il s'en inspire pour soigner son annonce et la publier comme s'il attendait un client.

Ⓞ Cela fonctionne-t-il vraiment ?

L.P. : Bien sûr ! Cela évite en tous les cas d'enchaîner les entretiens sans issue dès le départ ! C'est essentiel de décrire et faire clairement comprendre ce qui est attendu en termes d'adéquation entre un contexte de vie dans une entreprise et les qualités humaines nécessaires pour s'y épanouir.

Ⓞ D'accord, mais comment attirer des candidatures intéressantes ?

L.P. : Il faut exprimer 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 fait, le candidat est lui aussi en position haute. Je crois d'ailleurs que le temps où le recruteur se pose en offreur est révolu. Si un employeur n'est pas avenant, s'il fait trop attendre les candidats, s'il ne les reçoit pas bien, soyez sûr que la nouvelle se propage.

“ Il est bon de clarifier les peurs et les non-dits ”

Laurent Pailhès

L'avis en ✦ sur...

La diffusion de l'offre d'emploi

⊙ **Les vecteurs pour passer une annonce de recrutement sont-ils toujours les mêmes ?**

L.P. : En grande partie, oui. Insatisfaisants pour beaucoup de restaurateurs certes, mais dans une voie classique de recrutement, ce sont les mêmes vecteurs. Simplement, on peut créer une relation différente avec ces vecteurs. Prenons l'exemple de Pôle emploi. Que de choses négatives ont été dites sur l'inefficacité de ce service public. À chaque fois que j'ai sollicité Pôle emploi pour les besoins d'un client, j'ai toujours été reçu professionnellement et pu créer avec l'interlocuteur une relation différente, ce qui incite à chercher des profils de façon différente. Finalement, le problème avec Pôle emploi, c'est qu'on ne peut guère personnaliser l'annonce, ni l'accroche au niveau des profils. Contournons cela en créant une relation privilégiée avec le conseiller. On m'a même proposé plusieurs fois de créer des cellules de recrutement à l'intérieur de Pôle emploi pour la création d'un restaurant.

Parmi les autres vecteurs pour passer une annonce, il y a bien sûr les nouvelles applications et nouveaux sites de recrutement sur le Web à commencer par Le Bon Coin. Et oui, dans ce métier, on recrute sur ce portail comme si on achetait du matériel de seconde main !

En fait, ce qui a changé, ce sont davantage les codes que les valeurs. Un candidat potentiel va être sensible à la présence de votre entreprise sur le Web, sur les réseaux sociaux. Et il zappe aussi vite que le client de restaurant.

⊙ **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.

⊙ **Est-ce l'une des façons d'avoir du personnel engagé ?**

L.P. : Faire en sorte que le personnel soit engagé, c'est une 2e séquence de temps par rapport au fait de recruter du personnel motivé. Les conditions pour créer l'engagement sont créées par le restaurateur, nonobstant les aléas de vie extérieurs aux conditions de l'emploi. Si le cuisinier motivé a décidé de

déménager pour de nouveaux horizons, le restaurateur n'y peut rien. Par contre, si le restaurateur a mis en place ce qu'il fallait pour que l'engagement puisse se faire, le turnover tend à se réduire.

⊙ **Et quelles sont ces conditions permettant l'engagement des employés ?**

L.P. : À la base, il doit être accueilli et pris en charge dès son arrivée dans l'organisation. Il faut que les collaborateurs comprennent ou intègrent qu'un nouvel arrivant, ce n'est pas une menace mais une opportunité. A-t-on remis un livret d'accueil ? A-t-on décrit les profils de clientèle du restaurant ? A-t-on investi un personnel aguerri de l'accueil de la nouvelle recrue ? Une semaine après, et ce avant la fin de la période d'essai, il est utile de faire un entretien personnalisé sur la base d'un rapport d'étonnement. Il est bon de clarifier les peurs et les non-dits. L'entrepreneur doit s'interroger sur ce qu'il peut enseigner davantage que sur ce qu'il peut payer comme salaire. Ce faisant, la nouvelle recrue devient à son tour ambassadrice, perdurant ainsi la logique de recrutement puisque, comme nous l'avons vu, le process ne s'interrompt jamais. Et c'est normal, car une entreprise sans turnover, ce n'est pas une configuration souhaitable non plus.

► **Pour en savoir plus sur les façons de développer sereinement un ou plusieurs restaurants, contacter Laurent Pailhès :**
laurent@neoeng.com
 Tél. : 04 91 71 35 82

