



Développement des compétences :

« Préserver le noyau dur des équipes et le développer »

Le Cheverny

Restaurant Semi-gastronomique basé à Limoges (87000) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 10-15 salariés, dont 6 en cuisine, et 5 en salle

Ouvert du mardi au dimanche

Établissement avec une clientèle régulière
50-60 cts/ jour en semaine
80-90 cts/ jour en week-end

Moyens

Du temps (réalisation des entretiens et évaluation des besoins des salariés)
Un service ou salarié missionné en RH (contact avec les interlocuteurs, formation, devis, sources de financement)
Une flexibilité des deux côtés (direction/salariés) sur l'écoute et l'organisation de l'activité

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut avancer pas à pas et de manière participative avec les équipes.

Cette entreprise est une structure de taille moyenne, bénéficiant d'une clientèle régulière et d'une bonne notoriété (ouverte en 1986 et bénéficiant d'un titre de maître restaurateur). La mise en place d'entretiens individuels permet une écoute du besoin des équipes et engage la direction à des propositions de solutions adaptées.

Problématique et réflexion

« C'est difficile de penser à la transformation de toute une entreprise »

Suite à la crise Covid, l'entreprise a dû s'adapter à la nouvelle réalité du marché de l'emploi et aux demandes des salariés, principalement les jeunes, afin de renouveler les équipes. L'équipe est constituée d'un « noyau dur » de salariés très expérimentés, présent depuis plusieurs années, mais l'entreprise se confronte à la difficulté de fidéliser de nouveaux salariés plus jeunes.

Le marché de l'emploi est en évolution avec notamment une baisse considérable des apprentis en formation de serveur.

« Les métiers de salles ont une mauvaise image en comparaison de ceux de la cuisine avec Top-Chef ».

Afin de fidéliser les équipes et leur permettre de se projeter dans la durée, l'entreprise a choisie de mettre en place des entretiens d'évaluation. Ceux-ci permettent d'entretenir une dynamique managériale proche des équipes, aident à moduler l'organisation du travail en fonction des demandes salariales et les accompagnent dans la montée en compétences au travers de formations.

Démarche de l'innovation

- Entretien annuel avec les salariés visant à la mise en place d'un plan de développement des compétences, mais également à adapter les activités et la charge de travail des salariés en fonction des besoins mutuels.
- Accompagnement des salariés dans les formations prioritaires (SST et Permis de former), ainsi que la budgétisation des formations « annexes » souhaitées.
- Implication des managers dans les activités des équipes afin de permettre aux salariés une meilleure conciliation Vie-pro/Vie-perso. Ex : Ouverture et fermeture de l'établissement par le manager pour libérer les équipes.
« On ne peut pas rajouter du travail à quelqu'un qui fait déjà 39h/semaine »
- Implication de la direction pour certaines problématiques personnelle comme la garde d'enfant, la gestion des plannings (mercredi après-midi) et l'accompagnement au parcours professionnel,
- Régulation des activités sur la journée en fonction des demandes de certains salariés, en prenant en compte la charge de travail et la polyvalence des activités



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN



Gestion des ressources humaines :

« J'ai essayé d'appliquer les mêmes stratégies que dans les grands groupes »

Hôtel Europa

Hôtel- Restaurant traditionnel, basé à Maussac (19250) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 8-10 salariés, (3 en chambre, 2 en cuisine, 2 en salle, ainsi que des extras/ CDD)

Ouvert du lundi au vendredi.

Établissement à cycle saisonnier.

Moyens

- Un établissement familial avec une implication de l'ensemble des acteurs.
- Du temps et de l'organisation (la transformation s'est faite pas-à-pas, depuis 2015)
- Une écoute des équipes.
- Des concessions sur les marges d'entreprise afin de fidéliser ces salariés.

Problématique et réflexion

« On ne peut plus fonctionner comme avant, avec 60h/semaine, 6j/7j... »

Depuis 2015, l'établissement a développé une nouvelle stratégie « double », en capitalisant sur une gestion des ressources humaines calculée et une dynamique de développement commerciale axée sur la communication.

La communication interne passe par des points réguliers avec les équipes et la mise en avant des valeurs de l'établissement : local, circuit court, exigence et gestes professionnels. La communication externe (menus, photos, vidéos) passe par les réseaux sociaux ainsi que le site internet (offres, visites touristiques, etc), avec la mise en avant du restaurant et du label de Maître restaurateur.

Cette stratégie nécessite la mise en place d'une phase de chiffrage avant certaines décisions, afin d'évaluer l'impact sur quelques mois/années

Démarche de l'innovation

- Une gestion calculée des ressources humaines : une équipe fixe en CDI (en chambre et en cuisines), et une équipe d'extra/CDD régulier en salle, issus d'écoles hôtelières, ou d'autres cursus.
- La mise en place de formations régulières pour les équipes (2 par an) afin de gagner en compétence et en polyvalence, au sein de l'entreprise.
« On passe beaucoup de temps à chercher des formations pour les équipes »
- Une rémunération « avec un grand R », qui comprend :
 - Le salaire fixe,
 - Une prime d'assiduité (calculée sur le volume horaire mensuel)
 - Une carte-essence visant à couvrir les déplacements professionnels
 - Une prime de fin de saison estivale.
- Une adaptation des plannings comprenant notamment la fermeture de l'établissement les week-ends (hors juillet-août), ainsi qu'une fermeture de 2 semaines sur la période des fêtes de Noël.

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut éviter de calquer la méthode que vous avez trouvée telle qu'elle à votre entreprise, il faut avancer pas à pas et de manière participative.

Cette méthode peut s'appliquer à une structure familiale de taille moyenne, à faible effectif et bénéficiant d'une fréquentation régulière. Une phase de « rodage » comprenant l'évaluation des coûts du personnel, des charges et des bénéfices est à prévoir en se projetant sur une vision à long terme (1 à 2 ans) pour l'intégration de salariés fidèles et de lisser le chiffre d'affaires sur l'année.



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN

Office du Tourisme

Office du tourisme basé à Agen (47000) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 12 salariés

Ouvert du lundi au samedi (période basse)
De 9h à 18h

Ouvert 7/7 en (haute saison)
De 9h à 19h

Établissement à cycle saisonnier :
Recrute 3 à 4 saisonniers durant l'été.

Moyens

Du temps (mis en place il y a trois ans) et du dialogue (à l'écoute des équipes)
Repenser l'organisation hiérarchique et le management
Définir des indicateurs et objectifs dans le temps (la transformation s'est faite pas-à-pas).

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut éviter de calquer la méthode que vous avez trouvée telle qu'elle à votre entreprise, il faut avancer pas à pas et de manière participative avec l'ensemble des équipes.

Une démarche QVCT n'est pas un projet supplémentaire sur la liste, mais un projet qui s'intègre au quotidien. Une phase de « rodage » est nécessaire afin d'adapter le projet comme étant une course de fond qui va évoluer dans le temps. La mise en place de cette démarche doit avant tout être participative afin de faciliter son développement et de pouvoir devenir « autonome » au sein des équipes.

Problématique et réflexion

« La QVCT (Qualité de vie et condition de travail), c'est avant tout un travail collectif pour les équipes et le manager »

Décision de la mise en place d'une démarche QVCT (Qualité de Vie et Condition de Travail) avant la crise de Covid-19 :

« On a trouvé la rosace de la QVCT, sur le site de l'Anact, on l'a présenté à l'équipe et puis on s'est retroussé les manches ».

Cette démarche s'est faite en partenariat avec l'Aract, la MONA et d'autres structures de la région. Cela a abouti sur une flexibilité de l'organisation du travail et des plannings et une meilleure implication des équipes dans les projets. Par exemple, en fonction de la demande d'un collègue, les équipes peuvent s'organiser afin de faciliter les impératifs personnels d'un collaborateur.

Cette démarche a permis la responsabilisation des équipes dans la démarche, ainsi que leur autonomie, tout en préservant une structure de travail.

Une fois que la démarche est « lancée », ça se poursuit tout seul. L'équipe sait où elle va, a envie de s'impliquer et arrive à produire en autonomie (si l'agent veut participer à un projet, il en discute, il se libère et s'y investit avec ses collègues).

Démarche de l'innovation

- Réunions d'information avec les équipes sur la QVCT, explication de la démarche et des attendus conjoints.
- Mise en place de la démarche QVCT avant la crise Covid de 2019 (accompagnement réalisé par l'Aract)
- Co-construction avec les équipes de la stratégie de l'office du tourisme sur les années à venir
- Apprendre à lâcher prise (« ce n'est pas parce qu'on ne contrôle pas tout qu'on ne maîtrise pas la démarche »)
- Engagement des équipes dans le processus de transformation (« je n'ai pas à porter la charge seule »)



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN



Recrutement et accueil des saisonniers:

« Il y a eu une véritable inversion des rôles. Les entreprises doivent proposer de bons avantages et c'est le futur salarié qui fait son choix »

Camping Airotel

Camping basé à Lacanau (33680) en Nouvelle-Aquitaine. Comprendant des mobiles-homes, un espace camping, un espace aquatique fermé et chauffé, ainsi qu'un restaurant et une supérette.

Ouvert de début avril à début novembre (7 mois)

Effectif : 15 CDI à l'année.
Recrutement d'environ :
40 CDD sur 7 mois
Puis,
20 CDD sur juillet/août

Moyens

- Achat de 15 Mobil-homes pour loger les saisonniers
- Écoute des équipes et changement d'organisation pour s'adapter aux besoins des saisonniers
- Échange de la pratique avec d'autres structures

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, et toute transformation doit être réalisée pas à pas et de manière participative.

Deux structures du camping sont en gérance (Supérette et Restaurant), et sont donc indépendantes du camping dans le recrutement et le logement des saisonniers. Les changements liés au Covid ne sont pas encore stabilisés et les résultats possibles des actions mises en place ne seront effectifs qu'en se projetant sur une vision à long terme pour l'intégration de salariés fidèles et lisser les dépenses engagées sur plusieurs années.

Problématique et réflexion

Suite au Covid-19, l'entreprise a subi des difficultés de recrutement en 2022, ce qui l'a amenée à effectuer une réduction du volume d'emplacements mis à la location, afin de préserver la qualité des services proposés. Le recrutement de saisonniers « longs » pour l'avant et l'après été, est complexe, car il s'agit d'un public rare. Ainsi, la saison 2022 a amené une réévaluation des critères de recrutement en axant la sélection sur le savoir-être des candidats plutôt que sur leurs expériences antérieures. Cette nouvelle modalité de recrutement, toujours en vigueur pour 2023, est très chronophage. En effet, 5 à 7 entretiens sont nécessaires, avant de valider conjointement un seul contrat. L'entreprise a également dû s'adapter aux demandes des saisonniers en travaillant sur la rémunération, les plannings et les modalités d'hébergements.

Démarche de l'innovation

« Un travail a dû être réalisé sur les principaux points comme : le salaire, l'hébergement, le repos et l'ambiance »

- Flexibilité sur les plannings pour s'adapter aux impératifs personnels des saisonniers (mariages, anniversaire, naissance, etc.)
« Sur 9 semaines, je peux réaliser jusqu'à 10 changements de planning »
- Mise en place d'hébergements adaptés pour les salariés avec l'achat de Mobil-homes aménagés en studios individuels.
- Travail sur le management de la direction, proche du terrain afin de pouvoir appuyer/remplacer certains équipiers au besoin (la direction s'est formée en maintenance, en son et lumière, au brevet de secouriste, etc)
- Revalorisation salariale pour l'ensemble des postes.
- Mise en place d'avantages et de primes pour les saisonniers longs (distribuées à mi-saison et en fin de saison) avec notamment des événements festifs de fin de contrat, pris en charge par la structure.

D'autres projets sont en cours, notamment la mise en place d'un CE et d'un plan d'épargne entreprise à destination des salariés fidèles ainsi que le développement d'une application d'intégration (Vidéo- Tutu + QCM) visant à informer et former les futurs saisonniers.



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN



Qualité de vie au travail :

« Le repos physique et mental, ça éclaire les idées et ça permet aux équipes d'être plus performantes »

Les planches

Restaurant traditionnel, basé à Niort (79000) en Nouvelle-Aquitaine, comprenant 15-20 salariés, dont 11 en cuisine (dont 2 apprentis)

Ouvert du lundi au samedi
Possède 2 salles et 1 terrasse

Établissement à cycle saisonnier :
100-150 couverts/ jour en hiver
250-300 couverts/ jour en été

Moyens

Du temps (mis en place il y a deux ans)
De l'organisation (la transformation s'est faite pas-à-pas.
Une écoute des équipes
Des concessions des deux côtés (direction/salariés)

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut éviter de calquer la méthode que vous avez trouvée telle qu'elle à votre entreprise, il faut avancer pas à pas et de manière participative.

Cette méthode peut s'appliquer à une structure de petite taille à cycle saisonnier, réalisant un grand nombre de couverts (100-150 couverts jours). Une phase de « rodage » comprenant l'évaluation des coûts du personnel, des charges et des bénéfices est à prévoir en se projetant sur une vision à long terme (1 à 2 ans) pour l'intégration de salariés fidèles et de lisser le chiffre d'affaires sur l'année.

Problématique et réflexion

« Le Covid nous a faits mal »

Suite à la réouverture postpandémie, l'établissement a fait le choix d'une équipe plus large en cuisine, mais fixe à l'année, plutôt qu'un recrutement saisonnier. Un effectif plus conséquent permet des horaires en continu.

La rotation des équipes s'effectue avec les horaires (8h→16h ou 17h→23h), ce qui favorise un meilleur repos.

L'organisation des équipes a permis de fidéliser les salariés et ainsi de garantir d'être près lors de la saison (effectif complet et formé).

La structuration d'équipe fixe à l'année permet une cohésion forte et un développement des compétences interne.

Le gain de temps a permis de mieux réfléchir : les fournisseurs, les menus, les recettes sans « s'épuiser au travail ».

Pour permettre une équipe « pleine » à la saison : pas de jours de vacances posés de début juin à mi-septembre

Démarche de l'innovation

- Deux équipes de cuisiniers (polycompétent) en roulement
- Plannings réalisés en amont pour permettre une visibilité au personnel
- Livret d'accueil avec : plans de salle, contact utile, organigramme, créneaux de service, organisation de l'activité, valeur de l'entreprise. (remis au salarié le jour avant sa prise de poste).
- Mise en place d'un référent (en salle et en cuisine) pour une meilleure intégration/formation des nouveaux arrivants.
- Des week-ends accordés mensuellement pour permettre des équipes reposées et efficaces dans leur activité (en salle et en cuisine).
- Le gain de temps permet une prise de hauteur sur l'activité pour réfléchir à de nouveaux partenariats et concepts.
- Des équipes prêtes à s'investir davantage, même le dimanche, pour la mise en place de nouvelles idées (repas vigneron en hiver).



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN



Poly-compétences et journée sans coupure :

« Permettre aux équipes de passer les week-end en famille »

Hôtel-Restaurant Alexia

Hôtel-Restaurant
traditionnel, basé à la
Souterraine (23300) en
Nouvelle-Aquitaine,
comprenant 8-10 salariés.

Hôtel ouvert 7j/7j
Restaurant ouvert du lundi
au vendredi

Établissement situé en
zone industrielle avec
majoritairement une
clientèle de travailleurs le
midi en semaine et une
clientèle de passage et de
l'hôtel le soir

Moyens

De l'organisation (la
transformation s'est faite
pas-à-pas.
Un changement dans les
modalités de recrutement
Une balance cout-bénéfice
calculée sur les plages
d'ouverture et les charges
salariales.

Point d'attention

Chaque entreprise est unique, il faut éviter de calquer la méthode toute faite à votre entreprise, il faut avancer pas à pas et de manière participative.

Il s'agit d'une structure éloignée de la ville (zone industrielle), bénéficiant d'une clientèle de travailleurs, ainsi que d'un fort passage en période de vacances (avec un axe routier à proximité). La décision de fermer les week-ends a été aiguillée à la fois par la difficulté à recruter un serveur supplémentaire, ainsi que par le faible chiffre d'affaires réalisé les week-ends permettant ainsi de trouver un équilibre.

Problématique et réflexion

Il y a eu un fort impact du Covid sur le fonctionnement de l'entreprise, aussi bien sur les salariés (départ de plusieurs salariés) que sur les clients avec la mise en place du télétravail. (Bien qu'actuellement les clients « reviennent » avec une baisse du télétravail), l'entreprise a toujours du mal à recruter, notamment en raison de l'éloignement géographique de la structure :
« Les coupures sont impensables pour les salariés quand les temps de trajet sont trop longs. »

L'entreprise a décidée de travailler sur plusieurs points pour devenir attractive:

- La suppression du travail en coupures en formant son personnel sur une poly-compétences en salle et en réception permettent un travail en continu sur des créneaux 6h-15h, 15h-22h.
- La fermeture du restaurant les week-ends, depuis septembre 2022.
- La mise en place d'une fermeture de 15 jours durant les fêtes (20 décembre au 5 janvier)

Démarche de l'innovation

- La fermeture du restaurant les week-end a permis de se passer du recrutement d'un salarié et ainsi baissé les charges salariales
- La sélection des futurs salariés sur « potentiels » (savoir être plutôt que savoir-faire) pour les postes ne nécessitant pas un diplôme (salle, réception, chambre), a facilité les recrutements.
« Lors des entretiens de recrutement, je me fie à leur motivation et à leur dynamisme »
- Le développement d'une double compétence (formation réception et service en salle) permet la mise en place de service continu, favorisant la conciliation vie-pro et perso des salariés.
- La présence « régulière » d'apprentis, permet de former la relève et diffuser les pratiques de l'entreprise.



E-MAIL



TWITTER



TÉLÉPHONE



URL LINKEDIN