

COMMENT GÉRER LE PERSONNEL EN RESTAURATION ?

TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR RECRUTER ET
MANAGER SON ÉQUIPE

LIVRE BLANC



METRO

VOTRE SUCCÈS EST NOTRE MÉTIER

« Autrefois, l'officier de bouche savait commander, répartir la charge de travail sur la hiérarchie. Le travail du manager aujourd'hui, c'est la même chose, à savoir, distribuer harmonieusement la charge de travail entre ses collaborateurs. »

THIERRY MARX

Être bon manager en restauration, cela ne s'improvise pas. Entre astuces et conseils, nous vous accompagnons dans ce livre blanc sur la gestion de vos équipes en salle et en cuisine. Manager ses équipes révèle de nombreux enjeux :

PLUS D'
1
MILLION
DE FRANÇAIS
TRAVAILLENT EN
RESTAURATION¹

150 000
POSTES SONT VACANTS DANS
LE SECTEUR DE LA RESTAURATION²

90 %
DES RESTAURANTS NE DISPOSENT
PAS DE SERVICE RH COMPTE-TENU
DE LEUR FAIBLE EFFECTIF³

50 %
DES PATRONS DE
RESTAURANTS ONT
PLUS DE
50 ANS⁴

1. "Covid : l'hôtellerie-restauration a perdu 237 000 employés pendant la crise sanitaire", Les Échos, 28 septembre 2021 : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/covid-lhotellerie-restauration-a-perdu-237000-employes-pendant-la-crise-sanitaire-1350230> - 2. Berger, Annick, "Ce secteur veut recruter des dizaines de milliers de personnes", Capital, 27 septembre 2021 : <https://www.capital.fr/votre-carriere/ce-secteur-veut-recruter-des-dizaines-de-milliers-de-personnes-1415512> - 3. Guénot, Frédéric, "Entre chiffre d'affaires en baisse et difficultés de recrutement, les restaurateurs trinquent", Focus RH, 08 juin 2021 : <https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/entre-chiffre-d-affaires-en-baisse-et-difficultes-de-recrutement-les-restaurateurs-trinquent-33913.html> - 4. "La restauration en France, les chiffres du secteur", Les Échos, 17 avril 2021 : <https://solutions.lesechos.fr/franchise-retail/c/la-restauration-en-france-les-chiffres-du-secteur-15392/>

REMERCIEMENTS Nous remercions le Chef Josselin Marie, Chef du restaurant La Table de Colette, 75005 Paris, pour son précieux témoignage qui nous a permis d'élaborer ce livre blanc.

05

PARTIE I :
GÉRER LE RECRUTEMENT

13

PARTIE II :
**COMMENT MANAGER SES ÉQUIPES
EN RESTAURATION ?**

19

PARTIE III :
**LE CASSE-TÊTE DU PLANNING
EN RESTAURATION**

25

PARTIE IV :
**MOTIVER LE PERSONNEL
DE SON RESTAURANT**

31

CONCLUSION :
**CE QU'IL FAUT RETENIR
RETENIR SUR LE MANAGEMENT
EN RESTAURATION**





1

PREMIÈRE PARTIE

GÉRER

LE RECRUTEMENT



GÉRER LE RECRUTEMENT

COMMENT RECRUTER ?

DÉFINIR LE BESOIN DE L'ENTREPRISE

Un recrutement répond à une situation spécifique. Si l'on recrute à cause d'un fort turn-over, ou d'un départ en retraite, ou bien parce qu'il y a une hausse de la fréquentation de clients, les profils recherchés ne seront pas les mêmes.

Il est donc important de préciser les objectifs du recrutement avant de vous lancer. Définissez ensuite vos besoins en termes de compétences. Est-ce qu'il s'agit de remplacer un salarié avec des compétences identiques ? Ou bien faut-il trouver de nouvelles compétences (et lesquelles) ? En se posant ces questions, les compétences recherchées viendront naturellement, en adéquation avec les besoins de l'équipe.

FAIRE JOUER LE BOUCHE-À-OREILLES :

Activez votre réseau professionnel. Demandez de l'aide à vos cuisiniers et serveurs, pour qu'ils en parlent autour d'eux. Le candidat idéal peut être plus proche que vous ne le supposez... C'est ce qu'on appelle la cooptation.

RÉDIGER UNE ANNONCE DE RECRUTEMENT : DONNER ENVIE DE VOUS REJOINDRE ET ÊTRE CLAIR SUR L'ESSENTIEL

La pénurie de main d'œuvre à laquelle fait face le secteur de la restauration oblige à changer les méthodes de recrutement. Il faut maintenant convaincre pour attirer les meilleurs candidats. Sortir du lot n'est pas si facile !

À vous de jouer en présentant l'entreprise, en décrivant l'ambiance de votre restaurant... Mettez en avant les avantages que vous proposez et qui vous différencient des autres établissements.

Décrivez le poste et les missions proposées. Puis précisez les atouts du candidat que vous cherchez : compétences & expériences attendues, qualités... Sans oublier les données factuelles comme l'adresse de l'établissement, les horaires de travail, ou le salaire... Plus votre annonce sera complète et authentique, plus vous créez un sentiment de proximité avec les candidats. Et plus le recrutement sera pertinent.

Pour le ton à utiliser, il est important de rester authentique. Faites preuve d'humour si vous l'utilisez au quotidien. Restez plus sérieux si cela correspond mieux à votre style de management.

Le restaurant Yaya propose via cette annonce une approche amicale. L'annonce du chef Yaya transmet l'idée que la bonne ambiance est présente sur son lieu de travail.

Exemple d'annonce originale pour gérer le recrutement :

Le restaurant Yaya : « Un chef chez Yaya c'est un créatif qui aime le travail en équipe. Travailler chez Yaya, c'est une opportunité unique de rejoindre une entreprise passionnée, jeune et à potentiel de développement. Tout en supervisant une équipe, le chef de cuisine est responsable de l'élaboration de la carte et la confection des plats servis dans le respect des normes d'hygiène. Il possède une bonne condition physique pour rester debout, manipuler les aliments et travailler dans un environnement bruyant et à températures variables. Expérience professionnelle réussie sur le même poste d'une durée de 4 ans minimum.»

Les valeurs de l'entreprise sont présentes, les attentes liées aux compétences et aptitudes sont nommées. L'objectif sous-jacent est que le candidat se reconnaisse dans l'annonce lorsqu'il postule.

PUBLIER L'ANNONCE POUR LUI DONNER DE LA VISIBILITÉ :

Vous avez le choix de déposer votre annonce auprès de journaux spécialisés, sur vos réseaux sociaux, ou sur des sites web.

Voici quelques exemples de plateformes de recrutement en ligne, qui permettent de trouver des postes fixes ou extras rapidement : Pôle Emploi, Mabrigrade, L'hôtellerie Restauration, Atabula, Indeed, Monster, LinkedIn, Extracadabra, etc...





NOTRE CONSEIL EN +

Pour partager votre annonce sur les réseaux sociaux, pensez à ajouter un visuel de votre établissement, ou de votre équipe. Cela donnera plus d'impact à votre annonce. Certains entrepreneurs se mettent en scène dans leur établissement. Une manière originale de présenter son offre d'emploi !

SÉLECTIONNER LES MEILLEURS PROFILS

L'entretien individuel est un moment de stress pour le candidat. Mais il peut l'être aussi pour le gérant du restaurant. Préparer l'entretien individuel de recrutement assure de trouver la perle rare plus facilement. Voici comment bien le préparer :

REPÉRER LES BONS CV

Dès que les premières candidatures arrivent, détecter les profils les plus intéressants est primordial. Vous pouvez vous baser sur différents critères :

- **La motivation** : ce qui pousse le candidat à venir chez vous plutôt que la concurrence, etc.
- **Les expériences** : les conditions de travail précédentes sont-elles semblables ? A-t-il travaillé au contact d'une clientèle particulière (haut de gamme, populaire...), etc. ?
- **La présentation du CV**. Un CV travaillé sous-entend un esprit rigoureux et innovant. Un CV classique renvoie à une personnalité sérieuse mais qui ne sort pas des clous. Un CV créatif, un esprit novateur, etc.

Lisez la lettre de motivation, qui reflète les valeurs et la manière de penser du candidat. Vous en tirerez ses motivations et objectifs personnels dans votre restaurant et ses aptitudes pour le poste. Pour en citer quelques-unes : ses capacités à collaborer, garder son sang-froid, être autonome, à l'écoute, rapide, etc.

Gardez les profils les plus intéressants, selon vos objectifs et le poste proposé. Pour détecter un bon CV, vérifiez si le candidat a travaillé dans des établissements semblables au vôtre (heures de travail, type de clientèle, nombre de couverts / services, etc.).

Certains candidats ajoutent des références, avec d'anciens employeurs à contacter. N'hésitez pas à les contacter pour avoir un premier avis.

LE PREMIER CONTACT : L'ENTRETIEN TÉLÉPHONIQUE

L'entretien téléphonique est le premier point de contact avec le candidat. Cet appel est un enjeu très important pour le candidat comme pour le recruteur. S'il y a beaucoup de candidats présélectionnés, une entrevue téléphonique permet d'effectuer une sélection rapide. Convoquez directement les meilleurs profils pour un entretien en présentiel, et écarter poliment les profils les moins adéquats.

PRÉPARER UNE GRILLE D'ENTRETIEN

Une grille d'entretien liste les critères, compétences et aptitudes que vous attendez des candidats. Si vous faites passer de nombreux entretiens, cette grille vous aide à garder un fil conducteur. Elle est aussi très utile pour comparer plusieurs profils sur des critères identiques. Vous pouvez ainsi, en un coup d'œil, vous remémorer les différents profils et sélectionner les candidats sur des critères objectifs.

Exemple de grille d'entretien



GRILLE D'ENTRETIEN

Poste de
Nom et prénom

Téléphone
Email

PERSONNALITÉ

PRÉSENTATION EN ENTRETIEN

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Ponctualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vestimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hygiène	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LANGUES

	Maîtrisé	Non maîtrisé
Français	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anglais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre:.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TRAITS DE PERSONNALITÉ

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Ambition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coopération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créativité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eloquence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enthousiasme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sympathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATTITUDE EN ENTRETIEN

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Ecoute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franchise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honnêteté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intérêt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réactivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sourire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EXPÉRIENCES & COMPÉTENCES

DIPLÔMES ET FORMATIONS

-
-
-

EXPÉRIENCE

- Moins d'un an Plus d'un an Plus de trois ans
 Plus de cinq ans

TYPE D'ÉTABLISSEMENTS FRÉQUENTÉS

- Etoilé Michelin Gastronomique Bistronomique
 Autre:.....

COMPÉTENCES

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Travail en équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relationnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Résistance au stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité physique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notion de responsabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TÂCHES PRINCIPALES DU DERNIER POSTE

-
-
-
-

MANAGEMENT D'ÉQUIPE

Avez-vous déjà supervisé une équipe ? Oui Non

POSTE

DISPONIBILITÉ

Immédiate Préavis d'un mois Préavis de deux mois Préavis de trois mois

PLAGE HORAIRE PRÉFÉRÉE

Ouverture Fermeture En continu

SALAIRE

Dernier salaire brut: Salaire brut souhaité:

METRO

RÉUSSIR SES ENTRETIENS

FAIRE PARLER LE CANDIDAT PENDANT L'ENTRETIEN.

Il est important, durant l'entretien, d'écouter plutôt que de parler. Cela vous permet d'identifier les attentes du candidat et de vérifier qu'elles collent bien avec votre vision, vos valeurs et vos objectifs.

“La 1^{ère} règle est de faire parler le candidat pour savoir ce que lui pense. Si vous lui expliquez comment ça se passe dans votre entreprise et si cela lui convient, il va dire que ça lui va très bien. Or ce n'est pas le but recherché, parce que vous n'en saurez pas plus sur lui.”

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELIN MARIE

La restauration étant un milieu difficile, il est indispensable de vérifier la capacité d'adaptation du candidat. Est-il endurant face au stress ? Va-t-il savoir s'intégrer dans l'équipe, observer pour apprendre et être ainsi opérationnel rapidement ? Pour répondre à ces questions, observez et écoutez.

Rythmer le temps de parole

L'entretien doit être vivant et structuré. Il se compose généralement de 3 grandes parties :

1. Demandez au candidat de **se présenter**
2. **Posez-lui des questions** (parcours, motivation...)
3. **Répondez aux questions** du candidat, puis concluez le rendez-vous.

Exemples de questions à poser à un candidat

- « **En quoi ce poste vous intéresse-t-il ?** » Un candidat qui se projette dans le poste est un candidat ambitieux, qui sait pourquoi il passe l'entretien et qui souhaite réellement intégrer votre établissement.
- « **Qu'attendez-vous de cette expérience ?** » Avec cette question, vous comprendrez rapidement si le candidat est véritablement intéressé par les missions proposées et s'il colle aux valeurs de l'établissement.
- « **Comment vous projetez-vous pour l'avenir ?** » S'il a déjà un plan de carrière, s'il connaît le poste ou l'établissement qu'il souhaite tenir plus tard, vous avez un candidat motivé.



“ Un salarié qui ne se projette pas montre qu'il n'a pas réfléchi et que ce n'est pas le bon profil. Et surtout, ses réponses vont m'orienter sur ce qu'il veut obtenir.

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELIN MARIE

COMMENT SAVOIR SI C'EST LE BON CANDIDAT ?

Un bon candidat, ce n'est donc pas celui qui recherche avant tout un poste en particulier. Le candidat se projette dans votre établissement pour gagner en compétences et atteindre un but professionnel. Par exemple, un commis en apprentissage souhaite devenir chef de cuisine, ouvrir son propre établissement... Ces objectifs assurent de son envie de s'investir dans le secteur de la restauration.

TROUVER UNE PERSONNALITÉ AVANT UNE COMPÉTENCE

Des critères plus subjectifs doivent également être pris en compte dans le choix du candidat. Sociable, réservé, calme, agressif... : l'entretien vous donne un premier “feeling” du tempérament du candidat. La cuisine, c'est une histoire de travail d'équipe. Vous devez donc repérer quelles sont les personnalités qui se marient

bien avec celles de vos équipes existantes. La diversité fait la réussite. Si vous n'avez que des personnalités calmes en cuisine ou en salle, il peut être bon de trouver une personne plus dynamique pour booster vos équipes quand vous n'êtes pas là. Ou au contraire, employer une personne plus discrète si vos équipes sont composées de personnalités marquées.

METTRE EN AVANT VOTRE ÉTABLISSEMENT

Donner une bonne image est primordiale car un bon candidat est rare. Lors de l'entretien, si vous êtes en présence d'un profil qui vous semble intéressant, il est indispensable de lui donner envie de venir travailler dans votre établissement.

Présentez succinctement votre restaurant en parlant du nombre de couverts par service, du ticket moyen, des avantages salariaux, de l'équipe déjà en place et de l'ambiance de travail...

Si vous partagez des moments avec vos équipes en dehors du temps de travail (pour vivre des passions communes, telles que la pratique d'un sport ou d'une activité), parlez-en au candidat. Cela lui montrera que vous avez à cœur de tisser des liens durables avec vos équipes.

Et si vous pensez avoir trouvé un profil intéressant, terminez l'entretien par une visite de vos locaux, notamment votre cuisine, pour que le candidat puisse bien se projeter dans votre univers.

NE PAS PRENDRE TROP DE TEMPS POUR RÉFLÉCHIR

Le marché de l'emploi en restauration est très tendu. Vous devez donc vous décider assez rapidement. Pour vous rassurer dans votre choix, pourquoi ne pas proposer au candidat choisi de faire un extra ? Cela vous permettra - à lui ou à elle, comme à vous - de vérifier si la mayonnaise prend bien entre vous.

SAVOIR ACCUEILLIR LES NOUVEAUX VENUS

Lors de l'arrivée d'un nouveau cuisinier ou serveur, il faut l'accueillir et le former pour lui donner envie de rester. Un nouveau collaborateur formé est un atout pour votre établissement. Plus vous prenez le temps de bien l'accueillir et plus il s'investira dans l'entreprise. Pour qu'il donne le meilleur de lui-même, nous vous conseillons de suivre ce rituel d'accompagnement.

AVANT L'ARRIVÉE D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR

Certains candidats ne se présentent pas le jour J. Il est donc important de bien préparer leur venue et de leur donner un maximum d'informations avant leur arrivée.

1. Prévenir les équipes de son arrivée

Une fois que le candidat a réussi l'entretien et que vous êtes sûrs de votre choix, annoncez son arrivée à vos équipes. C'est du bon sens, mais il serait désagréable pour le nouvel arrivant de découvrir que l'équipe n'est pas au courant de sa venue. Vérifiez aussi les intentions des membres de votre équipe et identifiez les éventuelles pistes de rejet du candidat. Il s'agit de pensées comme "Il ne faut pas qu'il soit meilleur que moi." ou "Moi, j'ai commencé en galérant, il va faire pareil"... Avoir conscience de ces obstacles vous permet de trouver la parade pour les désactiver.

2. Prévoir un plan d'intégration

Un plan d'intégration est indispensable pour accueillir les nouvelles recrues, quels que soient leurs statuts (salarié à temps plein, à temps partiel, saisonnier ou en apprentissage). Ce plan détaille à la fois le programme de la 1^{re} journée (accueil, tenue, repas avec l'équipe, personnes à rencontrer...), mais

aussi les premières tâches à effectuer.

Une personne de l'équipe doit être nommée pour mettre en place et suivre ce plan d'intégration. Il peut s'agir du chef de service ou d'une personne déjà bien expérimentée à son poste. Plus le temps de montée en compétence sera réduit, plus vite le collaborateur sera opérationnel et totalement responsable de ses missions.

3. Finaliser le volet administratif

Quelques jours avant la date d'arrivée, vérifiez que vous avez bien tous les éléments pour élaborer le contrat de travail. Envoyez un mail à la nouvelle recrue pour lui transmettre :

- les informations pratiques : heure d'arrivée requise, adresse exacte de l'établissement, transports en commun les plus proches...
- les contacts : le nom de la personne chargée de son accueil (en précisant son numéro de portable), et le nom de celle qui s'occupera de son intégration.
- L'emploi du temps du 1^{er} jour.
- Les vêtements requis et la tenue professionnelle qui sera mise à sa disposition.

Et pensez à lui demander de vous confirmer la bonne réception de ce mail.

LE 1^{ER} JOUR !

Accueillez personnellement les nouvelles recrues. Le fait de venir vous-même les accueillir leur montre que leur arrivée est importante. Sans compter qu'un premier jour peut être intimidant. Prenez le temps de lui montrer les locaux et de le présenter aux équipes. Ensuite, passez le relais au tuteur, qui lui présentera son plan d'intégration.

"Le premier jour, il faut que cette personne soit avec quelqu'un et non livrée à elle-même. On lui explique clairement ce qu'elle va avoir à faire. La première chose que l'on va valider : c'est le respect de la discipline. Pour moi, c'est un critère essentiel."

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELINE MARIE

APRÈS LE JOUR J

1. Donner rapidement des tâches de plus en plus responsabilisantes

Nous l'avons vu, un bon plan d'intégration doit prévoir des tâches à réaliser dès le 1^{er} jour. Celles-ci ne doivent être ni trop faciles, ni avec de lourdes responsabilités, afin que le collaborateur puisse débiter sa mission en cuisine ou en salle sereinement.

Une période d'observation peut être utile. Demandez par exemple au nouveau venu

de suivre un serveur pendant son service, afin de s'en inspirer. Il peut ensuite se lancer à son tour, en prenant la commande d'une table, sous l'œil bienveillant du serveur.

Il est important que le nouveau venu trouve sa place petit à petit. Prendre à sa charge de multiples responsabilités doit se faire pas à pas. Il doit démontrer sa motivation et ses progrès, avant de se voir confier de nouvelles responsabilités.

"Le parcours d'intégration dure une semaine (ou plus) et quand la personne se sent prête, on lui donne progressivement des responsabilités. Au début, c'est très cadré, puis on relâche progressivement, pour laisser évoluer la personne."

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELINE MARIE

Accompagnez du mieux possible le nouveau venu. Félicitez-le lorsqu'il gagne en compétences et aidez-le à s'améliorer en vous adressant à lui de façon positive "Voici comment tu peux faire", plutôt que "Ce n'est pas ainsi qu'il faut faire !".

2. Prendre le temps d'échanger avec les nouveaux collaborateurs

Je reçois un nouveau venu de façon informelle pour évaluer comment il ou elle vit ses débuts chez nous. Il est important d'attendre le bon moment, en fin de service, quand la personne peut souffler et se détendre. C'est là que vous pouvez lui demander comment elle se sent, comment se passe ce nouveau travail pour elle. En période d'intégration il importe de se montrer à l'écoute et compréhensif.

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELINE MARIE

Au fur et à mesure des premiers jours :

- Encouragez le dialogue et l'autonomie
- Félicitez les bons comportements et les prises d'initiatives
- Réalisez des **débriefs individuels** réguliers
- Faites un **feedback** : demandez au collaborateur les points à améliorer selon lui, s'il se sent bien dans l'établissement, ce qui fonctionne ou pas selon ses observations... Cela lui donne de l'importance tout en l'intégrant aux équipes.

RECRUTER EN RESTAURATION

Pour faire face à la pénurie de talents, il faut savoir se réinventer pour recruter. L'imagination prend le pouvoir !



RECRUTER LE BON CANDIDAT : L'ÉTAPE DE L'ENTRETIEN

AVANT L'ENTRETIEN

- Sélectionnez le profil.
- Appuyez-vous sur les **compétences décrites** dans le CV et la lettre de motivation.
- Préparez une **grille d'entretien** pour avoir un fil conducteur devant le candidat.



PENDANT L'ENTRETIEN

- Faites parler le candidat pour comprendre sa personnalité.
- Rythmez le temps de parole en vous **appuyant sur la grille d'entretien**.
- Sondez le candidat sur **ses projets d'avenir**.
- Mettez en avant votre **établissement** pour donner envie d'y travailler.

FAVORISER L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ARRIVANTS : IN-DIS-PEN-SA-BLE







2

DEUXIÈME PARTIE

COMMENT

MANAGER

SES ÉQUIPES EN RESTAURATION ?



COMMENT MANAGER SES ÉQUIPES EN RESTAURATION ?

COMMENT ÊTRE BON MANAGER ?

Savoir manager est une compétence indispensable à un chef d'équipe ou à un chef d'établissement. De votre management dépend en effet la performance de votre activité. Les bases du management sont à connaître afin d'assurer une ambiance au rendez-vous et des équipes motivées. Ces bases managériales reposent sur plusieurs grands piliers :

LES QUALITÉS HUMAINES

Tout manager doit posséder des qualités humaines. Elles sont indispensables pour diriger tout en se faisant respecter.

Le manager est avant tout d'une personnalité pragmatique : il constate et réagit en conséquence. Le fait de prendre du recul sur chaque situation vous permet de mieux rebondir lorsqu'il faut prendre des décisions ou résoudre un conflit.

Vos actions doivent se baser sur la connaissance des personnalités de votre équipe : certains recherchent l'autonomie, d'autres les responsabilités... Gardez un œil sur chaque personne de votre équipe pour déceler la moindre anomalie (comportement, process...) et pour intervenir rapidement.

LA COMMUNICATION : TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE POSITIF ET FERMÉTÉ

La communication est un pilier du milieu de la restauration. En tant que manager, vous devez être la référence de l'établissement, celui qui allie cohésion d'équipe et bonne ambiance.

La communication repose notamment sur l'écoute et l'échange avec les collaborateurs. S'y jouent deux impératifs : la reconnaissance du travail bien fait et le cadrage des équipes. Reconnaître un travail bien fait agit fortement sur la motivation.

En cuisine comme en salle, le manager doit adopter un discours positif et prêter attention à ses équipes. Être positif, c'est aussi féliciter le bon travail. C'est pousser la personne à s'améliorer, via un discours calme et factuel : "Si tu fais de cette manière, ton travail sera

parfait", "Cette partie de ton travail est essentiel, donc il faut que tu fasses ainsi et là, tu seras plus productif", etc. Il est important de mettre en avant des objectifs à atteindre, plutôt que de critiquer le travail passé.

Vous favorisez ainsi une bonne ambiance au travail, car l'erreur n'est pas reprochée, mais corrigée pour monter en compétences. Savoir bien communiquer, c'est aussi savoir être ferme. Recadrer un salarié peut s'avérer indispensable s'il dépasse les limites. C'est pourquoi un bon manager doit savoir être ferme tout en restant juste.

POURQUOI TRAVAILLER SA COMMUNICATION ?

Une bonne communication permet de repérer les signes avant-coureurs du turn-over. Ne pas apprendre à bien communiquer avec ses collaborateurs, c'est prendre le risque que :

- ⊗ La motivation retombe
- ⊗ Les équipes se scindent de plus en plus et les nouveaux venus ne trouvent pas leur place
- ⊗ Les ragots et commérages, ainsi que les rumeurs, deviennent néfastes auprès de certains membres de l'équipe, plus sensibles.

Ces signes listés doivent vous alerter si vous les repérez !

LA DÉLÉGATION DES TÂCHES

Bien que vous ayez le rôle de chef d'orchestre, vous ne pouvez pas être sur tous les fronts en même temps. Votre position vous donne le pouvoir et le devoir de déléguer.

Le bon manager délègue avec intelligence : il responsabilise, incite à la prise d'initiative et propose si besoin des actions, et des changements. Demandez par exemple : "Que penses-tu si on agence notre terrasse de restaurant ainsi ? Comment ferais-tu ?".

Le collaborateur sera plus motivé à procéder aux changements, si vous ne lui en donnez pas l'ordre direct.

LA MISE À PROFIT DES COMPÉTENCES DE SES EMPLOYÉS

Chacun possède des compétences. Un bon manager sait les mettre en valeur ! Un collaborateur peut fédérer, être un excellent exécutant ou le leader qui motive ses collègues à atteindre un but commun...

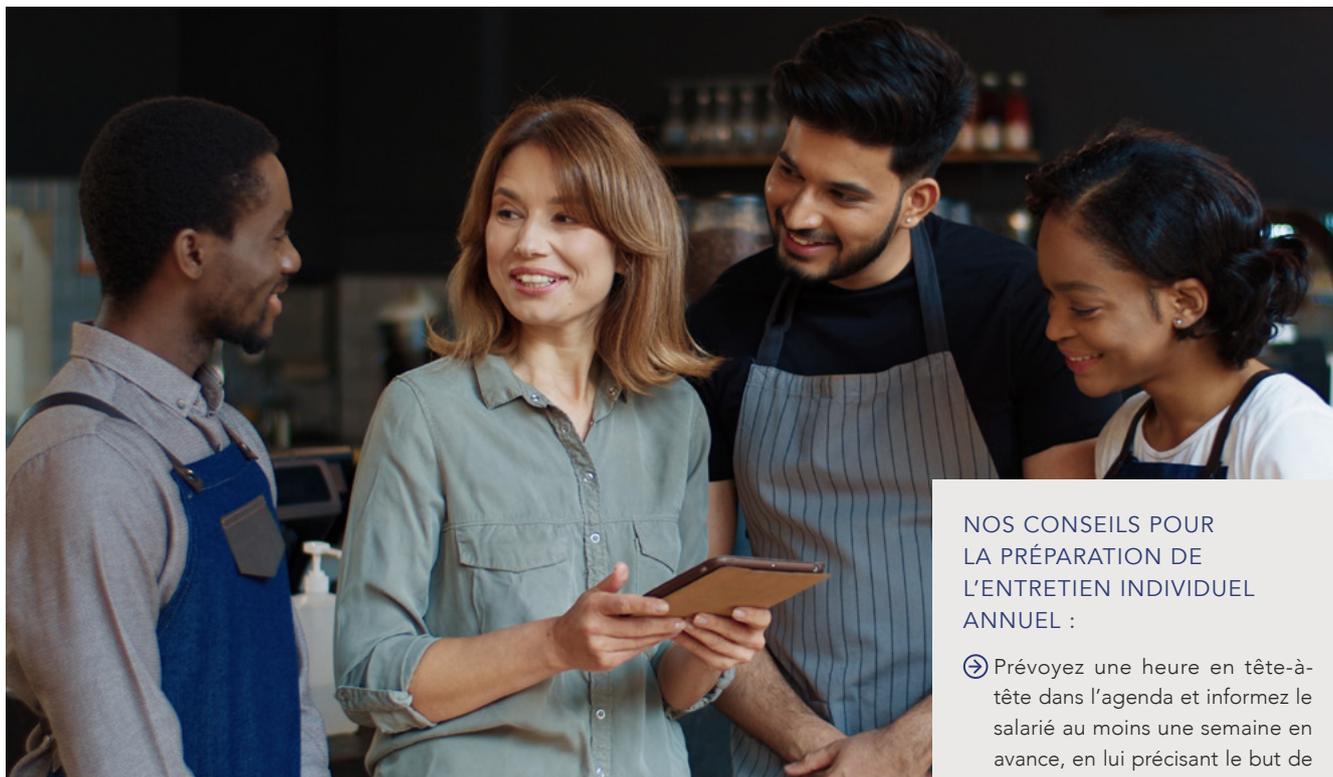
Il est donc important de connaître les compétences techniques de vos collaborateurs, mais également les aptitudes liées à leur personnalité : leader né, organisé, calme, à l'écoute, réfléchi, réactif, autonome, créatif, etc. Comme l'explique le Chef Josselin Marie :

"Il faut aussi prendre en compte la personnalité. On ne va pas confier des tâches trop « carrées » ou rigoureuses à quelqu'un de créatif. Pour une personne qui est dans l'imaginaire et le créatif, on va chercher à modéliser son poste pour obtenir le meilleur d'elle et de ses compétences. Il faut respecter la personnalité et les compétences d'une personne pour les maximiser et en obtenir le meilleur".

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELIN MARIE

L'EXEMPLARITÉ DU MANAGER

Une évidence, qu'il est bon de rappeler ! Le manager doit être irréprochable, tant sur son comportement que sur le respect des règles mises en place. Si vous n'êtes pas à l'heure, vos équipes feront de même. Être la référence, c'est vivre avec eux les avantages et inconvénients du métier. Ainsi, vous êtes, avec vos collaborateurs, le moteur qui met la main à la pâte, avec le sourire.



ADAPTER SON MANAGEMENT

Chaque collaborateur est unique. Alors comment faire pour que votre management convienne à tous ?

QUELS SONT VOS OBJECTIFS MANAGÉRIAUX ?

Chaque chef d'entreprise doit garder en tête des objectifs précis pour unifier son management à sa stratégie d'entreprise. Ainsi, à vous d'établir les objectifs que vous vous fixez cette année :

- Est-ce la productivité de vos équipes ?
- Désirez-vous accroître le nombre de collaborateurs ?
- Faire monter en compétences via la formation ?
- Déléguer, faire confiance, responsabiliser pour que vos employés gagnent en autonomie ?
- Booster la réputation de votre établissement ?
- Développer un management cohérent, avec des équipes unifiées et solides ?
- Améliorer l'ambiance au travail ?

RÈGLES ET CONSEILS POUR ADAPTER SON MANAGEMENT À SES SALARIÉS.

- Se mettre à la place de ses collaborateurs.
- Selon Thierry Marx, il ne faut pas oublier "La règle des 3 M : mimétisme, mémoire, maîtrise".
- Josselin Marie prône quant à lui les 4 R : répéter, répéter, répéter, répéter. Il faut que les gestes et les process, en cuisine comme en salle, soient connus par cœur par toutes les équipes.
- Organiser des points réguliers pour booster la performance. Briefez vos équipes de sorte qu'elles connaissent les objectifs du jour, le nombre de couverts attendus (grâce aux réservations).
- Mettre en place des process pour faciliter la communication entre vos collaborateurs. Exemples : Les équipes en cuisine doivent évidemment annoncer en début de service si des plats sont absents de la carte, ou s'ils sont limités en quantité. Le bar fait de même avec sa carte des cocktails, sa carte des vins...
- Un outil de management efficace est l'entretien annuel individuel pour faire le point avec chacun des membres de l'équipe. S'il n'est pas obligatoire, il permet de faire un bilan sur l'année écoulée. L'entretien annuel met en lumière les aspirations de l'employé, ses besoins en formations, son ressenti sur l'organisation du travail, ses points forts, ses points d'amélioration, ainsi que les nouveaux objectifs à atteindre.

NOS CONSEILS POUR LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL ANNUEL :

- ➔ Prévoyez une heure en tête-à-tête dans l'agenda et informez le salarié au moins une semaine en avance, en lui précisant le but de cet échange, pour limiter un potentiel stress.
- ➔ Préparez l'entretien en amont avec le salarié. Vous pouvez lui demander de réfléchir à une auto-évaluation sur son travail et ses relations professionnelles. De votre côté, faites une liste de ses compétences, des aptitudes que vous avez remarquées chez lui, ainsi que de ses axes d'amélioration.
- ➔ Lors de l'entretien, commencez par valoriser son travail, en vous appuyant sur des faits concrets. Quand vous abordez les pistes d'amélioration, ne soyez pas trop direct. Soyez là encore factuel et objectif. Faites-lui comprendre que vous souhaitez le voir grandir dans ses fonctions.
- ➔ Interrogez-le sur son ressenti dans la structure et notamment sur son équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ➔ Demandez-lui quels challenges il souhaiterait entreprendre par la suite et fixez un plan d'action pour y arriver.
- ➔ Anticipez les demandes du salarié : primes, hausse de salaire, formation. Soit vous savez déjà ce que vous lui donneriez et c'est alors l'heure de l'annoncer et d'en discuter avec lui. Soit c'est lui qui vous fait la demande. Si la demande et si le montant souhaité est au-delà de ce que vous pouvez accepter, déclinez-la tout de suite, avec diplomatie.

COMMENT DÉSAMORCER UN CONFLIT ?

DÉSAMORCER UN CONFLIT EN COURS

La gestion de conflit est une grande problématique, quand on sait que le milieu de la restauration regroupe des personnalités multiples. Entre des créatifs exigeants et des techniciens respectant les consignes à la lettre, un conflit peut naître de peu. La gestion de conflit repose sur un pilier majeur : la communication.

Lorsqu'un conflit se déclenche, notamment en cuisine ou en salle, où la tension peut vite monter, voici quelques réflexes à adopter en tant que manager :

- **Ne pas perdre de temps et couper court aux échanges** qui s'enflamment, avec une phrase rappelant les objectifs : "Ce n'est pas le moment." "Nous en discuterons plus tard. Le service avant tout."
- **Éviter de prendre parti.** Le moment n'est pas de savoir qui est responsable, mais de terminer le travail dans de bonnes conditions. Vous faites ainsi retomber les tensions.
- **Éviter de se donner en spectacle** devant les clients et donner une mauvaise image de l'établissement. Les clients sont là pour se détendre. De plus, un mauvais avis pourrait ternir la réputation de votre établissement. "69 % des Français choisissent après avoir consulté les avis en ligne dont 80 % des millennials." ⁴
- **Ne pas créer une mauvaise ambiance** au sein des équipes.

Une fois le travail ou le service achevé, convoquez les personnes ayant pris part au conflit. L'idée n'est pas forcément de crever l'abcès tout de suite. Échangez et prenez en compte ces deux paramètres pour déterminer quel est le meilleur moment pour résoudre ce conflit :

- **La personnalité des deux collaborateurs.** Certains ont besoin de digérer leurs émotions. Demandez-leur s'ils sont ouverts à la discussion immédiatement ou s'ils préfèrent en discuter le lendemain.
- **L'heure de la discussion.** Si la fin de service est à minuit, il est un peu tard pour ouvrir le dialogue. Laisser passer une nuit est préférable avant de reprendre la discussion le lendemain, à tête reposée. En discuter à froid peut permettre de corriger des anomalies d'organisation.



DÉMÊLER LE CONFLIT SUR LE LONG TERME

Durant le point d'échange, prenez le rôle d'intermédiaire :

- Posez des questions factuelles à l'un des deux protagonistes du conflit : "Qu'est-ce qui s'est passé ?", "Qu'est-ce que cela te fait dans ton travail ?" "Pourquoi as-tu réagi comme ça ?", etc.
- Donnez la parole à l'autre personne pour qu'il/elle puisse donner à son tour son ressenti.
- Demandez quelles sont leurs attentes : "Que pensez-vous qu'il faille mettre en place, pour que cela ne se reproduise plus ?"
- Il est important de conclure le dialogue : "Est-ce que tout a été dit ? Avez-vous d'autres remarques, ou suggestions, pour améliorer le fonctionnement entre vous ?"

Le conflit peut être considéré comme clos si chacun fait des concessions. Les deux collaborateurs pourront alors retrouver une relation cordiale.

NOTRE CONSEIL EN + :

Sur le plan émotionnel, une situation qui touche le cadre du privé, peut expliquer une saute d'humeur d'une personne. Si celle-ci est prête à en discuter, il ne faut pas hésiter à le faire en tête-à-tête, sans impliquer d'autres personnes. C'est ainsi que vous gagnerez sa confiance et son respect.

MANAGER LES MILLENNIALS

Les Millenials (les personnes nées entre 1980 et 2000) représenteront 75 % de la population active en 2025. Fondièrément différents de leurs aînés, leur mode de vie et leurs aspirations appellent à un renouveau managérial. Comme nous le confie le Chef Josselin Marie :

"Quand un candidat me demande le jour de l'entretien quels sont les jours de congés et les horaires, il ne faut pas l'interpréter comme « je ne veux pas travailler » mais « j'ai besoin que mon travail me permette également d'avoir une vie privée ». En respectant cela, nous avons des jeunes bien plus performants !"

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELIN MARIE

Les Millenials sont dans l'attente de plus de flexibilité managériale, où vie privée et vie professionnelle sont conciliées. Pour mieux les manager, soyez à l'écoute des objectifs de carrière. Cette génération est aussi en recherche d'une sécurité financière. Un cadre de travail évolutif et bienveillant est la clé pour consolider des équipes multi-générationnelles.

Les chiffres clés du secteur food en 2021-2022", Aliozé,
<https://www.alioze.com/chiffres-food>

LES CLÉS POUR ÊTRE UN BON MANAGER EN RESTAURATION

5 PILIERS POUR DIRIGER



AVOIR DES QUALITÉS HUMAINES
pour comprendre la personnalité de ses employés



COMMUNIQUER
de façon ferme et positive



DÉLÉGUER LES TÂCHES en suggérant les améliorations et le travail à faire



METTRE À PROFIT LES COMPÉTENCES de ses employés en les valorisant



ÊTRE EXEMPLAIRE

RÈGLES ET CONSEILS POUR MANAGER



DÉFINISSEZ
vos objectifs managériaux



METTEZ-VOUS
à la place de vos collaborateurs



ORGANISEZ
des points réguliers pour booster la performance



FAITES DES BILANS
avec vos collaborateurs, notamment par les entretiens annuels



DEMANDEZ à vos équipes de communiquer le plus possible entre elles



RÉPÉTEZ, jusqu'à ce que les process et les gestes soient compris

DÉSAMORCEZ UN CONFLIT



- **COUPEZ** court à l'escalade conflictuelle en rappelant les objectifs
- **NE PRENEZ PAS** parti
- **INSTAUREZ** un dialogue pour mettre en lumière les reproches mutuels.
- **POSEZ** des questions factuelles auprès des salariés en conflit lorsque la tension est retombée
- **DEMANDEZ** les attentes respectives.
- **CONCLUEZ** le dialogue et vérifiez que tout a été exprimé et que la solution a été trouvée.





3

TROISIÈME PARTIE

LE CASSE-TÊTE DU

PLANNING

EN RESTAURATION



LE CASSE-TÊTE DU PLANNING EN RESTAURATION

Vous le savez, la réussite d'un restaurant dépend de la qualité du travail d'équipe. Tout est une question de coordination. Pour être performant, chaque collaborateur doit savoir précisément ce qu'il doit faire et quand il doit le faire. La tenue d'un planning est donc indispensable.

POURQUOI TENIR UN PLANNING ?

La gestion du temps de travail est un des principaux enjeux de tout chef d'équipe. Le nombre de CDI, extras et saisonniers doit être ajusté en permanence pour pouvoir offrir à vos clients une bonne expérience culinaire.

Un planning en restauration se base sur 2 grandes variables :

- le flux de clients
- la disponibilité des équipes

L'objectif étant de prévoir assez de personnel en cuisine et en salle pour assurer le bon déroulement du service.

Pour être efficace, vous et vos équipes devez savoir précisément ce que vous devez faire. En cas d'imprévu, vous devez avoir une solution de secours. La **flexibilité** que donne un planning permet d'être réactif en cas d'absence, d'un collègue malade, d'un abandon de poste, etc.

LES ÉTAPES FONDAMENTALES D'UN BON PLANNING DE RESTAURATION

Pour assurer la construction d'un planning de restauration cohérent. Voici les étapes à suivre :

FAIRE L'INVENTAIRE DES MISSIONS

Listez d'abord les grandes missions : hygiène & sécurité, commandes, mise en place de la salle, gestion des réservations, service en

salle, accueil des clients, etc. De la cuisine en salle, tout doit être couvert.

La 2^e étape consiste à décliner ces grandes missions en tâches. Par exemple, pour les commandes, il faut faire un état des lieux des stocks, faire la liste des produits à commander, passer commande, réceptionner les commandes...

Pour chaque tâche, estimez son temps de réalisation (en ajoutant le temps de préparation, et de finalisation) et le nombre de fois qu'elle doit être faite.

RÉDIGER OU METTRE À JOUR LES FICHES DE POSTE

Avant de répartir les tâches, il vous faut créer (ou mettre à jour) les fiches de tous les postes. Chacun saura ainsi précisément ce qu'il a à faire.

NOTRE CONSEIL EN +

Demandez l'avis de vos équipes. Une séance de travail sur le sujet vous permet de n'oublier aucun détail !





ESTIMER LA FRÉQUENTATION DE SON ÉTABLISSEMENT

Si votre établissement était ouvert l'année précédente et que rien n'a été modifié depuis, basez-vous sur le nombre de couverts passés. Prenez également en compte la météo, qui peut influencer fortement la venue de vos clients (surtout si vous avez une terrasse).

Tenez-vous également informé des événements de votre ville ! Si votre restaurant se situe dans une zone touristique, ou qu'un salon a lieu annuellement à proximité, vous risquez d'avoir plus de clients que d'habitude...

Estimer le nombre de couverts par jour vous permet ainsi d'adapter le nombre de salariés à prévoir.

ÉLABORER SON PLANNING

Vous pouvez maintenant placer chaque tâche à réaliser dans un créneau horaire, en tenant évidemment compte des coupures, des horaires de nuit...

Il existe deux façons de répartir les tâches :

- Elles peuvent être attribuées selon le poste. Elles sont alors répétitives pour la personne chargée de les effectuer.
- Elles peuvent être distribuées selon les heures de travail. Ainsi, la fermeture peut incombent au dernier présent, comme la sortie des poubelles, le nettoyage de la salle, etc. Ces actions, qui font partie du quotidien de vos équipes, doivent être réparties équitablement. Ne les imposez pas uniquement aux nouveaux venus. Veillez à ce que ces tâches soient réalisées par tous alternativement. Vous éviterez des jalousies ou frustrations et créez une meilleure cohésion d'équipe.

De plus, tenez compte des règles et contraintes de votre établissement (convention collective, disponibilités, types de contrats...).

Prenez également en considération les besoins particuliers de vos équipes et indiquez dans le planning :

- les heures supplémentaires et jours de récupération
- les congés, RTT, congés maternité/paternité
- les jours fériés

Certains employés peuvent avoir des contraintes personnelles (enfants, rendez-vous médicaux réguliers...). Demandez-leur leurs horaires de prédilection pour gagner du temps lors de la création du tout 1^{er} planning. Dans la mesure du possible, prenez en compte ces spécificités. Leur vie quotidienne en sera ainsi facilitée. Pensez à indiquer le nombre de couverts prévus. Cela vous permettra de vérifier à nouveau que l'équipe est suffisamment nombreuse pour assurer un service de qualité.

Le planning peut être hebdomadaire, bi-mensuel ou mensuel. À vous de choisir !

NOTRE CONSEIL EN +

Votre planning doit être visible ET accessible à toutes vos équipes le plus en amont possible. Connaître son planning une semaine à l'avance permet à chacun de s'organiser au mieux et de gagner en efficacité.

QUELS SONT LES OUTILS À UTILISER ?

Pour simplifier votre gestion des plannings, il est indispensable d'utiliser des outils d'aide à la planification.

UN PLANNING EXCEL

Solution favorite de nombreux restaurateurs, ce logiciel de calcul peut s'avérer un grand atout.

- ✓ **Gratuit sous OpenOffice** : si vous ne souhaitez pas le payer car vous utilisez son fonctionnement basique, il existe gratuitement. C'est une bonne solution pour les restaurateurs qui ont de petites équipes et qui n'ont pas besoin d'un planning perfectionné pour faire tourner l'établissement.
- ✓ **Permet de créer des tableaux complexes** : des formules sont disponibles en ligne pour alimenter les critères de votre planning en restauration.

Cependant, si Excel est apprécié des restaurateurs, il a quelques limites non négligeables :

- ✗ **Un risque de données obsolètes** car le fichier n'est pas un fichier de type Cloud (fichier stocké sur un serveur partagé, qui permet à différents utilisateurs de le modifier).

- ✗ **Les données sont stockées** sur un disque dur ou envoyées par mail : il y a un grand risque de données corrompues ou perdues. En effet, si votre disque dur est endommagé ou volé, et que vos employés n'ont pas de copie du fichier, vous pouvez perdre toutes vos données du jour au lendemain. Si vos employés n'ont pas de copies, vous pouvez perdre une matinée à une journée entière, à refaire votre planning dans son son intégralité.

UN LOGICIEL RH

Il est facile de trouver de nombreuses solutions de planning en ligne pour les restaurateurs. Netresto, Skello, Snapshift, etc. : ces logiciels RH sont spécialisés dans la construction de planning pour les restaurants et vous aident à gérer les emplois du temps de vos équipes. Ils présentent de nombreux avantages :

- ✓ **Des données centralisées et sauvegardées**. Votre logiciel est présent sur un Cloud, ce qui permet de stocker les données en toute sécurité. En cas d'erreur de votre part, vous pouvez facilement revenir en arrière.
- ✓ **Enregistrement de toutes les contraintes de vos employés** : vous savez en quelques clics qui et quand vous pouvez placer sur les heures de travail. Vous gagnez ainsi du temps lors de l'élaboration de votre planning de restauration.
- ✓ **Vos salariés sont alertés** des modifications de leur emploi du temps en temps réel.

- ✓ **Absences, maladies, congés, retards** : tout est enregistré et fiabilisé dans le logiciel.
- ✓ **Envoi facile** des données vers votre logiciel de caisse. Plus de double saisie pour lancer la paye.
- ✓ **Outil adapté à toutes les tailles de structure** : un logiciel RH spécialisé en restauration vous permet de rentrer des données sur un nombre illimité d'employés. Vous coordonnez facilement vos équipes. Si vous possédez plus d'un établissement, vous pouvez répartir les employés par établissement, en quelques clics.
- ✓ **Un service client à votre écoute**. Vos données sont perdues, ou vous recherchez une fonctionnalité bien précise ? Vous avez un numéro de téléphone disponible pour échanger sur l'outil de gestion RH.

Cependant, opter pour un logiciel RH peut présenter quelques inconvénients :

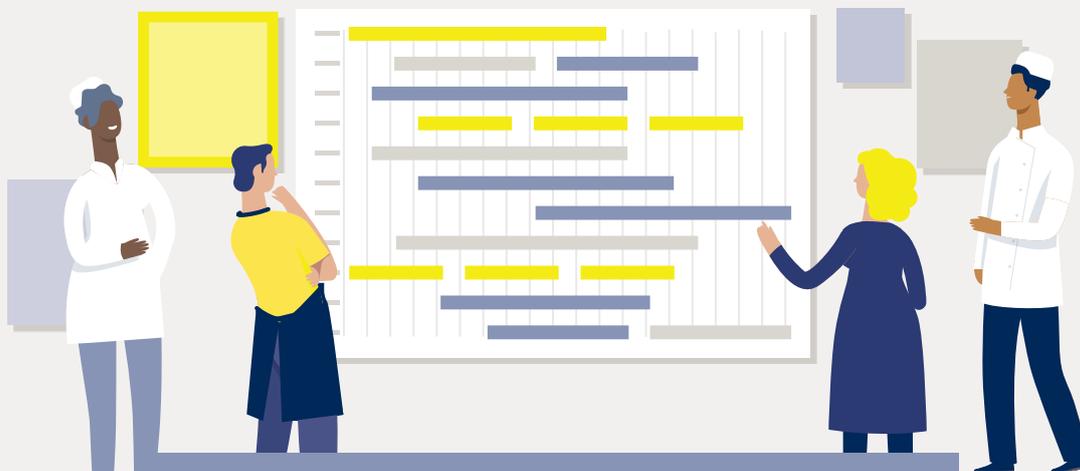
- ✗ **Vos données appartiennent au prestataire**
- ✗ **C'est payant** (forfait / abonnement) avec souvent des conditions de résiliation. Quand vous fermez votre restaurant sur une longue période (de septembre à décembre par exemple), vous continuez de payer le logiciel. Certains logiciels proposent parfois des solutions ou des avantages en cas d'inactivité : il vous appartient de vous renseigner à ce sujet.

Un bon planning de restaurant, cela ne s'improvise pas !



LE PLANNING DU PERSONNEL : LES CONSEILS ET ERREURS À ÉVITER

POURQUOI LE PLANNING EST-IL SI IMPORTANT ?



- Parce que **L'ORGANISATION** et la réussite du service en dépendent
- **POUR ADAPTER** les équipes en fonction du flux de clientèle
- Pour gagner en **FLEXIBILITÉ**
- Pour respecter **L'ÉQUILIBRE** vie pro/vie perso de vos collaborateurs



FAITES L'INVENTAIRE
des missions

NOS CONSEILS POUR MAÎTRISER L'ART DU PLANNING



METTEZ À JOUR
les fiches de postes



ESTIMEZ
le flux de clients à venir



RÉPARTISSEZ
équitablement les tâches



UTILISEZ
des outils adaptés (Excel, logiciel RH...)





4

QUATRIÈME PARTIE

MOTIVER

LE PERSONNEL DE SON RESTAURANT



MOTIVER LE PERSONNEL DE SON RESTAURANT

LES 5 SOURCES DE MOTIVATION DE VOTRE PERSONNEL

Les phénomènes de turn-over et d'absentéisme touchent de plein fouet la restauration depuis des années et de sont accentués avec la crise COVID. Il est difficile de trouver des personnes qui restent sur le long terme. Il est en effet très courant que des cuisiniers et serveurs fassent leurs armes dans un restaurant, avant d'ouvrir leur propre établissement. Afin de pallier au turn over en restauration, il est important de prendre en compte le bien être de vos équipes et les avantages de travailler dans votre établissement.



LA RÉMUNÉRATION

La rémunération est un sujet majeur pour la fidélisation des employés.

Le salaire est une question primordiale. Pour conserver vos meilleurs équipiers, pensez à augmenter le salaire des collaborateurs qui ont démontré leurs compétences. Vous pouvez également proposer des alternatives en mettant en place des intéressements : création d'un plan épargne entreprise, 13^e mois, congés un peu plus longs ou plus flexibles, etc. Pour motiver vos équipes, vous pouvez aussi penser, dès la création du contrat de travail, à mettre en place une augmentation annuelle, par exemple selon l'ancienneté.

En proposant des alternatives financières, vous faites la différence lors du recrutement.

Vous pouvez également proposer d'autres avantages, comme :

- Des chèques vacances,
- Des primes pour des challenges atteints : celui qui aura enregistré le plus gros ticket moyen de la journée, réalisé le plus de couverts, etc.

L'INTÉRÊT DU TRAVAIL

L'intérêt que l'on porte à son travail passe évidemment par le poste et les responsabilités qui nous sont confiées. Mais aussi par la nouveauté. Proposez à vos équipes de nouvelles responsabilités, encouragez-les à prendre des initiatives et récompensez bien sûr leurs efforts et leurs résultats.

La saisonnalité étant importante en restauration, il est possible d'innover simplement, pour rendre les missions plus intéressantes pour vos équipes :

- Changez régulièrement votre carte. Le challenge est ainsi de proposer de nouvelles recettes et saveurs aux clients. Et vos équipes en cuisine peuvent laisser libre court à leur créativité.
- Profitez de fêtes pour proposer une nouvelle décoration de votre restaurant. Organisez des événements spéciaux. Impliquez vos équipes en leur demandant leur avis et faites-les participer.

Il est important de casser la routine en proposant des challenges réguliers à vos équipes !

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail sont essentielles pour susciter la motivation chez vos employés.

De bonnes conditions de travail passent notamment par les horaires et congés que vous mettez en place (<https://www.metro.fr/communaute/blog/management/ameliorer-bien-etre-travail-restaurant>). Pour que tout le monde s'y retrouve, il peut être intéressant de fermer 2 jours par semaine, afin que vos équipes se reposent. Vous assurez ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. Certains restaurateurs décident de n'ouvrir que pour le déjeuner, ou de fermer le week-end.

Pour motiver vos équipes et garder les bons éléments, vous pouvez mettre en place des contrats adaptés. Par exemple, certains restaurants saisonniers n'hésitent pas à proposer des contrats à temps plein, avec 8 mois de travail consécutifs, suivis de 4 mois de vacances rémunérés. Une manière d'assurer la stabilité de l'employé et de l'employeur, qui est sûr de retrouver ses équipes au complet à la réouverture.

Pour le bien-être de vos employés, entourez-vous d'équipements performants et connectés. Les équipements que vos équipes utilisent sont également importants pour leur bien-être. Voici quelques exemples pour améliorer leurs conditions de travail :

- Un poste de cuisine à bonne hauteur soulage les maux de dos des équipes de cuisine, constamment debout.
- Des équipements à induction sont à préférer au gaz, afin de diminuer la température en cuisine.
- Installez des fours à cuisson accélérée pour gagner en productivité.
- Digitalisez vos équipes. La mise en place d'un terminal de point de vente permet d'envoyer immédiatement en cuisine la prise de commande depuis la salle, et de suivre l'avancement des tables. Vous pourrez le connecter à une caisse enregistreuse, qui ira jusqu'au calcul des achats des clients.
- Digitalisez votre salle en installant des menus QR code, des tablettes de commandes, des bipeurs etc. Ces outils améliorent le service client et évitent de nombreux aller-retours au personnel en salle (<https://www.metro.fr/service/digital/menu-digital-restaurant>).

Le bien-être est au cœur des préoccupations de toute entreprise, jusqu'en cuisine. De nos jours, combiner vie personnelle et vie privée n'est plus une option, mais une obligation.

L'AMBIANCE AU TRAVAIL

Dernier point et pas des moindres : l'atmosphère au travail et les relations au sein de l'équipe. Ce n'est pas la partie la plus facile, car les collaborateurs ont des personnalités variées. Il faut donc jouer sur les différentes facettes de chacun.

Pour améliorer l'ambiance au travail, valorisez vos équipes, montrez-leur des signes de respect et de reconnaissance. Mettez également en place : une réunion croissants une fois par semaine pour commencer la journée, une pause café...

Et pour renforcer l'esprit d'équipe, pourquoi ne pas organiser régulièrement des sorties avec vos équipes ? En sortant boire un verre, dans un autre restaurant, ou en proposant une activité (randonnée, balade, etc.), vos équipes se découvrent. Dans ces moments-là, les langues se délient plus facilement. Les tensions entre équipiers peuvent s'apaiser.

"Pendant des années, les chefs d'entreprise n'ont pas pris en compte la vie privée des salariés et cela provoque une réticence chez les candidats. Or un restaurant qui fait une bonne cuisine, qui respecte son employé et le client, c'est un restaurant qui va travailler".

EXTRAIT D'UN ENTRETIEN
AVEC LE CHEF JOSSELIN MARIE

Chaque personne a des besoins différents. Écouter et observer vos équipes vous permet d'identifier les leviers de motivation de chacun et ainsi de mieux répondre aux besoins de tous.





L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Le statut

Certains employés visent avant tout un statut comme celui de manager, de responsable de salle, de chef de cuisine... Il est important que vous alliez dans le sens de leur aspiration, si cela est possible.

Lors de l'entretien annuel, discutez d'un plan de carrière. Donnez-leur des objectifs à atteindre, identifiez des formations à suivre. Et déterminez avec eux un délai avant d'obtenir le poste convoité.

Deux leviers sont à mettre en place pour proposer un plan de carrière à chaque collaborateur :

- Demandez-lui ses objectifs professionnels. En fonction de ses compétences techniques et de sa personnalité, dressez avec lui des objectifs à atteindre.
- Déclinez ces grands objectifs en sous-objectifs sur 6 mois, 1 an.... Et encouragez-le lorsqu'ils sont atteints.

Un plan de carrière doit rester flexible, car les aspirations peuvent changer avec l'âge, un bouleversement personnel, etc.

Les missions additionnelles

D'autres membres de vos équipes ont besoin d'avoir plus de responsabilités, mais n'ont pas forcément le désir de changer de poste.

Par exemple, un serveur peut avoir envie de s'investir dans la vie de l'établissement : discuter avec la personne en charge de la carte, se charger de la rotation des stocks, ou de l'achat des matières premières, etc. Laissez-le réaliser ces tâches dans le cadre de son travail. En l'investissant dans des missions qui l'intéressent, il a tout à gagner à rester dans votre établissement.

Dans les deux cas, tenez-vous informés des formations existantes. Il est important que vos équipes évoluent grâce à des formations, et sentent que vous avez envie de les impliquer sur le long terme dans votre établissement.

NOTRE CONSEIL EN +

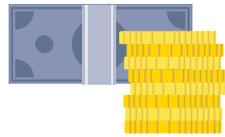
Il n'est pas indispensable de proposer ces 5 leviers de motivation pour chaque employé. Cependant, il est bon d'aborder ces points lors de l'entretien annuel..

LA MOTIVATION : LE NERF DE LA GUERRE EN RESTAURATION

5 POINTS ESSENTIELS POUR LA MOTIVATION



QUELQUES ASTUCES POUR GÉNÉRER LA MOTIVATION



ATTRIBUER une rémunération cohérente et évolutive.



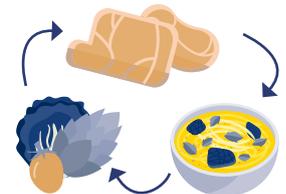
PROPOSER des avantages et des récompenses (chèques-vacances, jours de congés supplémentaires, primes...)



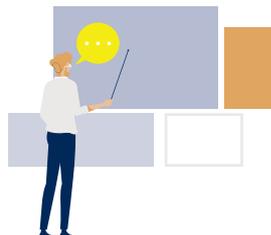
CRÉER de la nouveauté régulièrement (nouvelle carte, nouvelle déco, soirées à thèmes...)



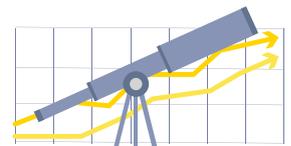
ORGANISER des sorties avec vos équipes



FAIRE TOURNER les postes et les missions



CONSEILLER des formations aux membres de l'équipe pour qu'ils évoluent dans le domaine qu'ils souhaitent



DISCUTER de plan de carrière lors des entretiens annuels.



CONCLUSION

**CE QU'IL FAUT RETENIR
RETENIR SUR LE MANAGEMENT
EN RESTAURATION**

Le lien qui unit le management au secteur de la restauration est un peu comme la sauce qui lie un plat. Il doit être pensé, peaufiné et venir compléter le travail réalisé en amont, pour un résultat parfait.

- 1 Le turn-over des équipes s'explique très souvent par une absence de dialogue.
- 2 Motiver son personnel de restaurant commence par comprendre quelles sont ses motivations. Bien manager ses équipes commence dès l'entretien d'embauche. Écoutez les candidats pour cerner leurs objectifs et leurs motivations. Via un plan d'intégration, faites sentir aux recrues qu'elles sont les bienvenues et moteurs dans l'établissement.
- 3 Soyez à l'écoute de vos équipes. Organisez des points réguliers avec eux pour déceler leurs besoins.
- 4 Créez un planning de restauration aussi complet que possible, tout en lui laissant un maximum de flexibilité.
- 5 Soignez votre communication, pour être positif et exemplaire.
- 6 Formez vos équipes pour les faire gagner en compétences
- 7 Veillez à ce que les 5 piliers de motivation soient présents dans votre management.

LE MANAGEMENT EST AVANT TOUT UN ART ORATOIRE
ET LA CUISINE NE PEUT PAS S'EN PASSER.

METRO