



UNIVERSITÉ DE TOULOUSE – JEAN JAURÈS

**INSTITUT SUPÉRIEUR DU TOURISME,
DE L'HÔTELLERIE ET DE L'ALIMENTATION**

LICENCE PROFESSIONNELLE

HOTELLERIE – RESTAURATION

PROJET TUTORÉ

**L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE LA
RESTAURATION POUR LES GÉNÉRATIONS Y ET Z**

Présenté par :

FELUT Agathe

GOMINET Claire

LABORIE Antonin

LEGOFF Quentin

VOLTZENLOGEL Charlotte

Année universitaire : **2017 – 2018**

Sous la direction de : **Pierre ROUILLON**

L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE LA RESTAURATION POUR LES GÉNÉRATIONS Y ET Z

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leurs auteur(e)s.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce dossier, nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements à l'égard de toutes les personnes qui ont pu directement ou indirectement nous aider dans sa réalisation.

Nous tenons à remercier en premier lieu Monsieur Rouillon pour nous avoir encadré, aiguillé et conseillé pour l'élaboration de notre projet tutoré.

Nous souhaitons aussi remercier toute l'équipe enseignante de l'ISTHIA qui, d'une manière ou d'une autre nous a apporté des éléments pour construire notre projet. Nous pensons à Monsieur Pichon et Monsieur Zancanaro lors des cours de pilotage et de méthodologie, Monsieur Cinotti pour les cours de forme et d'expression et à Madame Waladi pour l'aide à la recherche documentaire.

Nous adressons également nos remerciements à tous les professionnels qui ont accepté de répondre à nos questions. À ce titre nous remercions aussi les Y et les Z qui ont accepté de s'entretenir avec nous. Nous en profitons aussi pour remercier toute la classe et l'ambiance studieuse et chaleureuse qui nous a permis de pouvoir travailler en toute sérénité.

Enfin nous remercions toutes les personnes qui ont pu intervenir au cours de l'année, notamment grâce à leurs interventions en conférences professionnelles, et qui ont pu nourrir notre réflexion sur le sujet.

« Le bonheur que nous apportons puise sa source sur un profond respect de l'humain, de ces hommes et ces femmes, qu'ils soient fournisseurs, membres des équipes du Suquet, salariés historiques ou saisonniers. »

- Sébastien Bras

AVANT-PROPOS

Le choix de notre sujet est parti d'une réflexion personnelle de l'ensemble de notre groupe. Ce dernier s'est très vite construit. Effectivement, dès le début de l'année scolaire, nous avons formé cette équipe car nous nous sommes rapidement trouvé des affinités et nous avons envie de travailler ensemble. De plus, chacun des membres de ce rassemblement a reçu une formation différente et a son expérience professionnelle propre et unique dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, ce que nous avons trouvé enrichissant pour notre projet.

En effet, nous sommes tous passionnés par ce secteur vers lequel nous avons choisi de nous orienter. C'est à travers cette passion que nous avons décidé de travailler sur un champ d'étude qui nous intéresse et nous motive. Il concerne les personnes qui pratiquent ces métiers. C'est-à-dire que nous avons décidé de travailler sur l'aspect humain du secteur.

Nous nous sommes alors dirigés vers un questionnement au sujet de l'attractivité des métiers de l'hôtellerie et de la restauration car nous constatons que beaucoup s'en écartent. Ce thème des collaborateurs et de l'attirance portée à notre domaine nous a tout de suite plu car il nous concerne, que ce soit aujourd'hui ou dans le futur.

Nous avons la volonté de parler d'un sujet qui fait débat car nous sommes en pleine transition et en pleine évolution de nos métiers, nous avons essayé d'expliquer ce phénomène. De plus, par nos expériences nous en avons été témoins, et nous avons travaillé avec des professionnels évoquant ces problèmes de recrutement.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	5
AVANT-PROPOS.....	7
SOMMAIRE.....	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE 1 : EXPLORATION DU SUJET	11
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION, DE QUOI PARLONS-NOUS ?	11
CHAPITRE 2 : LES PARTICULARITÉS DU SECTEUR	23
CHAPITRE 3 : DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT AMPLIFIÉES PAR DES DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES.....	43
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES	63
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	63
CHAPITRE 2 : HYPOTHÈSE 1 – LES MÉTIERS DE LA RESTAURATION ONT MAUVAISE RÉPUTATION	69
CHAPITRE 3 : HYPOTHÈSE 2 – LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN RESTAURATION NE CONVIENNENT PAS AUX ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS.....	73
CHAPITRE 4 : HYPOTHÈSE 3 – CE NE SONT PAS LES POSTES DE CADRES QUI MANQUENT, MAIS LES EXÉCUTANTS : LE PERSONNEL OPÉRATIONNEL	77
PARTIE 3 : NOTRE PRÉCONISATION – L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR.....	83
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE.....	97
OUVRAGES :	97
TRAVAUX UNIVERSITAIRES :	97
DOCUMENTS OU RAPPORTS OFFICIELS:	98
ANNEXES	99
TABLES ET LISTES	189

INTRODUCTION GENERALE

La restauration a une place particulière en France. En effet, en économie elle représente le 5^e plus gros pourvoyeur d'emplois du pays¹. De plus, en sociologie elle est étudiée afin d'expliquer de nombreuses règles, valeurs et normes inscrites dans notre culture. À l'école, elle est enseignée depuis maintenant plus d'un siècle, lors de la création des lycées hôteliers. Nous l'étudions même en biologie et en diététique elle est examinée afin de définir des modèles pour contrôler une partie de l'évolution de son corps. En outre dans le divertissement elle apparaît dans de nombreuses émissions culinaires et autres cours de cuisine télévisés. Enfin, une partie d'elle, le repas gastronomique à la française, est même inscrite au patrimoine mondial immatériel de l'UNESCO². Ainsi sa notoriété dépasse le cadre de sa seule profession.

Néanmoins, pour faire fonctionner l'immense « machine » qu'est la restauration en France, il est nécessaire d'avoir du personnel à des postes de cadres et des postes opérationnels. En effet, la restauration est un secteur où le personnel a une place très importante, elle représente entre 30% et 40% de charges par rapport au chiffre d'affaires. L'enjeu est donc de taille pour le restaurateur : il doit avoir une bonne gestion de son personnel afin de s'assurer de la pérennité de son entreprise. Cela implique donc qu'il doit constamment recruter, et se confronter aux jeunes générations. Ces générations ont des attentes, des façons de fonctionner et un rapport au travail différents de leurs aînés. Étant nous-mêmes issus de ces générations, il nous paraissait pertinent de nous intéresser au rapport que celles-ci ont vis-à-vis de la restauration. En effet, nous avons choisi ce parcours pour de multiples raisons et nous voulions savoir pourquoi est-ce que ce secteur n'attirait pas les autres personnes de notre génération. Nous nous sommes donc posé la question qui a été le point de départ de notre travail : pourquoi les individus formés et non-formés s'écartent-ils des métiers de l'hôtellerie-restauration ?

Après avoir posé cette question, il était nécessaire de délimiter nos recherches. Nous avons donc choisi de nous concentrer sur la restauration afin que l'analyse soit réalisable. En ce qui concerne les générations, nous nous sommes focalisés sur les Y et les Z afin de clarifier le

¹ Direction Générale des Entreprises (2016)

² Organisation des Nations Unies pour la l'Éducation, la Science et la Culture (2010)

sujet. De cette réflexion nous avons dégagé notre problématique : Comment rendre attractifs les métiers de la restauration traditionnelle auprès des nouvelles générations Y et Z ?

Cette problématisation implique plusieurs choses que nous allons étudier à travers trois hypothèses. Dire que les métiers de la restauration manquent d'attractivité pourrait impliquer que ceux-ci ont mauvaise réputation conduit à la première hypothèse. Notre deuxième hypothèse vise à comprendre si les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aux attentes de ces nouvelles générations. Enfin nous voulions vérifier, en troisième hypothèse, si ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais plutôt les exécutants, le personnel opérationnel.

Afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses nous répondrons à cette problématique en faisant tout d'abord un état des lieux de la restauration et de ses difficultés de recrutement. Puis nous nous intéresserons aux générations et nous exposerons ensuite notre méthodologie de recherche. Enfin nous vous exposerons les préconisations qui nous ont semblées cohérentes au vu des résultats de nos recherches.

PARTIE 1 : EXPLORATION DU SUJET

Chapitre 1 : La restauration, de quoi parlons-nous ?

1. Depuis son histoire...

Tout d'abord il est nécessaire de définir la restauration étymologiquement. Restauration vient du mot latin « *restaurare*^{1,2} » qui signifie « rebâtir, réparer, refaire », « reprendre, renouveler » initialement lié à la restauration de bâtiment ou œuvres d'art, le sens du mot a ensuite prêté usage à la restauration de l'Homme. Aujourd'hui nous pouvons définir la restauration comme une branche d'activité qui consiste en la fabrication et le service des repas et des boissons, mais également l'action de rétablir les forces de quelqu'un, le remettre d'aplomb en le faisant manger.

Maintenant que nous avons défini cette notion, nous allons rappeler comment a été créé le secteur de la restauration, quelles sont ses origines et son héritage.

Pour comprendre la notion de restauration, il faut tout d'abord bien différencier l'acte de prise alimentaire qui fait référence à la survie et à l'absorption de nutriments pour pouvoir se mouvoir et produire de l'énergie, de l'acte de manger lors d'un repas. Si le repas a les mêmes fonctions biologiques que la prise alimentaire, ce n'est pas le fait d'incorporer des éléments en nous qui nous intéresse, mais le fait social qui se construit autour. Le repas est un acte social qui se construit autour de rites, de normes et d'interactions entre plusieurs individus.

Dès lors que la nourriture était partagée en groupe, nous pouvons parler de repas. Ceux du Moyen-Âge ont comme particularité qu'ils n'étaient pas forcément cuisinés par les mangeurs. En effet, les maîtres mangeaient les repas concoctés par leurs cuisiniers. Les cuisiniers faisaient partie intégrante de la cour des nobles, et les accompagnaient même jusqu'aux champs de bataille. Une hiérarchie très structurée découle alors de cet héritage militaire. Les termes tels que “brigade”, “chef”, “sous-chef”, “demi-chef de partie” et le code vestimentaire en sont les

¹ CNRTL. *Définition restaurer* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/fhHaJh>

² CNRTL. *Définition restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/o2fayX>

résultats. Par l'insurrection du peuple français en 1789, les nobles furent mis en exil ou exécutés. Leurs cuisiniers, également nobles et donc instruits, se sont vus contraints à plusieurs solutions.

Soit partir à l'étranger pour trouver d'autres maîtres ou trouver de nouveaux maîtres en France chez les bourgeois, soit travailler dans des auberges ou des restaurants.

C'est cette troisième alternative que nous allons analyser.

Les cafés, comme le Procope en 1674¹, font leur apparition en France au XVII^e siècle, et deviennent le rendez-vous des artistes et des littéraires. On peut y échanger librement ses idées, autour de boissons rapportées des pays récemment découverts tels que le chocolat, le café ou le thé.

L'offre de restauration suit peu après. Ainsi les codes de la salle se sont transmis à travers des écrits destinés aux bourgeois par d'anciens nobles comme par exemple Grimod de la Reynière. Ce sont par les chefs que se sont transmis les codes du métier de cuisinier. Les termes « brigade », « chef », « sous-chef » sont encore utilisés aujourd'hui, ils rappellent un certain goût pour l'ordre et la discipline² et sont directement hérités des codes employés par les cuisiniers du Moyen-Âge.

Dans ces premiers restaurants, la notion de servitude commence à se développer. Il est admis que le fait de servir quelqu'un existe depuis longtemps, que ce soit par l'esclavage ou dans les auberges de l'Antiquité. Cette servitude comme activité professionnelle rémunérée prend son essor après la Révolution française. Avant cette période les aristocrates les nourrissaient, les logeaient, les instruisaient. Le système économique n'était pas comparable à celui d'aujourd'hui. Lors de la période de la cuisine classique au XIX^e siècle, les travailleurs étaient rémunérés pour leur travail. Cependant, la passion qui animait les cuisiniers pour la décoration et la transformation de la cuisine en « art culinaire » était telle qu'ils ne comptaient pas les heures. L'élaboration d'une pièce précise, en cire ou en graisse, pour mettre en valeur quelques denrées demandait jusqu'à plusieurs dizaines d'heures de travail. Apparaît alors une notion de grande charge de travail ou de travail « sans-compter ».

En salle cette notion de servitude apparaît dans le mot du métier, le « serveur ». Il est à la disposition de ses hôtes et va tout faire pour satisfaire leurs attentes le temps d'un repas. De

¹ Zancanaro Frédéric. *Histoire de la gastronomie*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

² Vidéo. *Complément d'enquête : Violence en cuisine à couteaux tirés* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/kpwXGq>

véritables règles se créent autour des arts de la table et du service. Les services à la russe, à la française ou à l'anglaise sont des modèles toujours enseignés dans les écoles hôtelières de nos jours. Ils prennent racine dans ces restaurants du XVIII^e et XIX^e siècles. Par ailleurs c'est le service dit à la russe qui est le plus utilisé de nos jours en France. Le convive se fait servir son plat dans des assiettes déjà dressées, les portions sont individuelles et les serveurs doivent seulement les amener. Même si d'autres opérations de salle existent toujours, comme les découpages et les flambages, les chariots de pain, de fromage ou de dessert, le service reste celui dit à la russe. En effet, ce dernier se caractérise par une organisation chronologique plutôt que spatio-temporelle.

Nous venons de dresser un portrait de l'histoire de la restauration, de ses pratiques et de son atmosphère. Parlons maintenant des évolutions qu'ont connu les lieux où s'exercent ce secteur.

Nous les avons déjà évoquées, les auberges existent depuis l'Antiquité. Les cafés sont apparus, puis les restaurants ont suivi. Nous allons maintenant voir comment la restauration a évolué jusqu'à aujourd'hui.

2. ... Jusqu'à aujourd'hui

Avant toute chose, il est nécessaire de définir la restauration commerciale ainsi que la collective et la traditionnelle qui la composent.

2.1. Qu'est-ce que la restauration commerciale ?

Selon le Centre Français du Commerce Extérieur, la restauration commerciale se définit comme une « activité de service de préparation de repas chauds ou froids, en dehors du cadre domestique, à consommer sur place ou ailleurs, mais avec la possibilité de le faire effectivement dans une salle attenante au point de vente ». Cette définition nous apporte quelques éléments essentiels à la restauration commerciale. En effet, la restauration commerciale se déroule en dehors du domicile. Si le lieu de production est défini, le lieu de consommation ne l'est pas. L'expression « sur place ou à emporter » présente dans de nombreux établissements illustre très bien cette idée.

Il nous semble important de compléter cette définition. En effet, l'Académie des Sciences Commerciales nous propose une autre définition :

« La restauration comprend : [...] la restauration commerciale, qui groupe l'ensemble des établissements où l'on sert à manger dans toutes les circonstances autres que celles de la restauration sociale, en remplissant de plus une fonction de loisirs et de divertissement ».

Cette deuxième définition souligne une composante importante de la fonction de la restauration commerciale, celle de vouloir faire plaisir au client afin qu'il passe un bon moment lors de son expérience dans l'établissement.

Enfin, selon le Larousse un restaurant est un « établissement commercial où l'on sert des repas contre paiement ». Cette troisième définition nous apporte un dernier élément crucial, la rentabilité. L'activité de restauration commerciale a pour but de réaliser des profits en apportant de la valeur ajoutée. Grâce à ces trois définitions, nous pouvons construire notre propre définition de la restauration commerciale qui va nous permettre de délimiter notre sujet d'étude.

La restauration commerciale est une activité de service de repas, à consommer sur place ou ailleurs, à double finalité – satisfaire les désirs et besoins d'un client et réaliser des profits afin de rentabiliser une entreprise.

La restauration commerciale se décompose en deux grandes familles : la restauration collective et la restauration traditionnelle.

La restauration collective

« La restauration collective correspond à une activité de restauration hors foyer avec fourniture de repas à une collectivité de consommateurs réguliers liés par accord ou contrat¹ ».

Cette famille de la restauration commerciale ne sera pas notre sujet.

La restauration traditionnelle

Nous utiliserons les définitions apportées par le journal L'Hôtellerie-Restauration pour nous permettre de la définir.

« Son univers est très vaste puisqu'il va de la haute gastronomie jusqu'au petit restaurant de quartier, en passant par le semi-gastro, la brasserie et intègre aussi les activités de restauration avec un service à table ou en libre-service (de type cafétéria), la restauration ferroviaire ou maritime, les restaurants à thèmes, les bars-restaurants ».

¹ Définition de la Direction Générale de l'Alimentation.

Il est aussi nécessaire d'y ajouter la restauration rapide. « Ce sont les restaurants qui fournissent au comptoir aliments et boissons à consommer sur place ou à emporter, présentés dans des conditionnements jetables. Cela comprend également les ventes de glaces à consommer sur place ou à emporter ainsi que les salons de thé » Cette définition peut être actualisée en ajoutant notamment le concept de « *foodtrucks*¹ » qui relève aussi de cette définition.

On peut la retrouver sous de nombreuses formes :

- Les restaurants à thème : familial, parc d'attraction, futuriste... ;
- Les restaurants selon les pays ou les régions : japonais, chinois, mexicain, thaï, italien, argentin ... ;
- Les restaurants selon les produits : canard, foie gras, légumes, bœuf, bagel, ... ;
- Les restaurants selon les concepts innovants du moment : foodtrucks, cuisine à livrer, cuisine moléculaire, ... ;
- Les restaurants selon le type de service : gastronomique, bistrot, fast-food,

Maintenant que nous avons défini la restauration que nous allons étudier, nous allons nous intéresser à sa place en France.

2.2. Le poids de la restauration commerciale en France

Tableau 1 - Chiffres clés de la restauration commerciale^{2,3}

50 milliards d'euros	Chiffre d'Affaires Global de la restauration traditionnelle*
14,44 euros	Ticket moyen sur l'ensemble de la restauration traditionnelle*
220	Nombre de groupes de restauration traditionnelle*

¹ Camion-restaurant

² Direction générale des entreprises. *La filière restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/1R364k>

³ Themavision, Etude par BRA Tendances Restauration et par Food Service Vision. *Restauration commerciale, chiffres clés et tendances 2016* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/9J8Qap>

McDonald's, Groupe Bertrand, Agapes	Les 3 leaders de la restauration traditionnelle*
177 000	Nombre d'entreprises de restauration**
5ème	Secteur d'emploi en France**
75%	Part de marché exploité par des indépendants**
90%	Part de marché exploité par des TPE (Moins de 10 salariés) **

Ces données nous permettent d'en tirer plusieurs enseignements. Le secteur est constellé de nombreuses entreprises, qui emploient un grand nombre d'employés. Bien que la présence de groupes qui réalisent plus de 750 millions d'euros de chiffre d'affaires par an, l'essentiel du marché de la restauration traditionnelle en France reste occupé par des petites entreprises, souvent indépendantes.

Cette diversité a plusieurs conséquences.

En premier lieu l'offre est extrêmement diverse. En effet la part d'entreprises indépendantes de petite taille empêche l'« uniformisation » de la restauration traditionnelle en France. Les disparités sont donc nombreuses en fonction de la localisation, de la gamme, du potentiel de clients, etc. Il y a néanmoins certaines marques que l'on retrouve dispersées sur le territoire, pour ne citer que McDonald's, Quick du Groupe Bertrand ou encore Flunch d'Agapes...

Nous allons maintenant nous intéresser à la structure de l'emploi en restauration, afin de compléter le portrait de ce secteur.

2.3. La structure de l'emploi dans la restauration en France

Notre sujet porte sur l'attractivité des métiers de la restauration auprès des nouvelles générations, il est donc nécessaire de mieux comprendre la structure de ces métiers en France (UMIH – 2017 ; CNAMTS – 2018) :

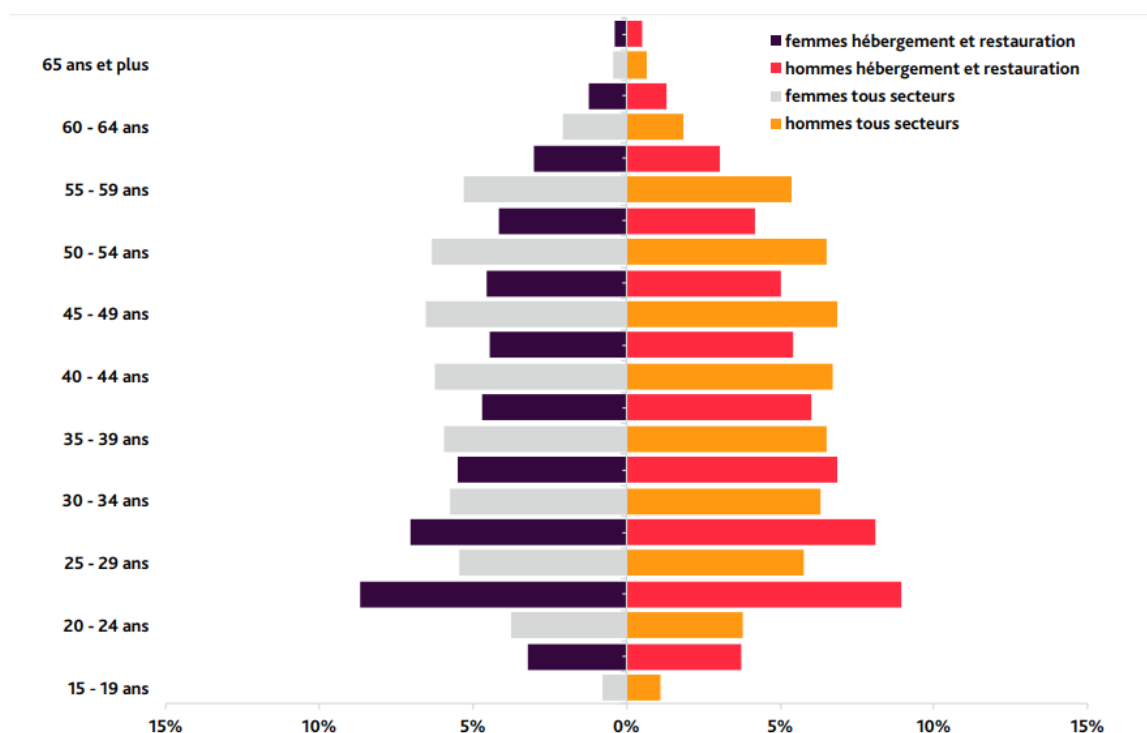
- Il y a 779 500 salariés de la restauration en France, dont 372 397 en restauration traditionnelle ;

- Il y a eu une augmentation de 9,6% des effectifs entre le 1er trimestre de 2015 et le 2^e trimestre de 2017 ;
- 82,1% des salariés sont en CDI hors intérim ;
- Le recours au CDD est plus important que dans les autres secteurs, avec 14,6% contre 10,1%.

Ce portrait doit être complété par les données de Pôle Emploi sur l'hébergement et la restauration de 2017 afin de mieux savoir dans quelles conditions contractuelles ces personnes sont aujourd'hui embauchées. En effet, Pôle Emploi a recensé, en 2016, 256 613 projets de recrutements. Ces projets en majorité pour des emplois saisonniers à 61,2% et plus de la moitié à 57,5% sont envisagés en contrats durables, CDI ou CDD de 6 mois ou plus.

À la structure légale et contractuelle de l'emploi s'ajoutent les caractéristiques des salariés en fonction de l'âge et du sexe :

Figure 1 - Pyramide des âges de l'emploi salarié au 31 décembre 2016 en % (UMIH – 2017)



Enfin, il est nécessaire d'évoquer les difficultés que connaît le secteur pour recruter ses employés. En effet en 2016, 20%¹ des offres du secteur n'ont pas été pourvues et que 20% d'entre elles l'ont seulement été à la suite d'un processus long et difficile.

L'enquête Besoins en Main d'Œuvre de Pôle Emploi de 2017 va dans ce sens en soulignant qu'en moyenne, plus de 40% des projets de recrutement seront difficiles à réaliser. Cela représente plus de 105 000 projets sur près de 260 000. Pôle emploi nous précise aussi que ces difficultés de recrutement sont le plus souvent liées à la pénurie de candidat pour la restauration, à l'inadéquation des profils ou encore aux conditions de travail.

2.4. Conclusion de la partie

La restauration commerciale d'aujourd'hui peut être divisée en deux grands groupes : la restauration traditionnelle et la restauration collective. Afin de limiter notre champ de recherche nous avons choisi de nous concentrer sur la restauration commerciale. Ce choix s'explique aussi par les différences notables de conditions de travail pour les salariés, des horaires mais aussi du rythme d'une journée de travail, des salaires, etc.

Dans le secteur de la restauration traditionnelle, il existe de nombreuses entreprises qui prennent de multitudes de formes différentes. Ces entreprises sont majoritairement de petite taille mais elles emploient une part importante de la population. Les emplois à pourvoir ne manquent pas mais il peut être difficile de trouver du personnel, notamment à cause de l'attractivité des métiers de la restauration.

Comme nous ne pouvons pas définir correctement la restauration sans parler des clients, nous allons donc maintenant nous intéresser à leurs attentes afin de compléter notre état des lieux de la restauration.

3. ... Et des attentes de ses clients ?

Aujourd'hui, la restauration apparaît comme un secteur à deux vitesses. En effet, la restauration doit être à la fois rapide, efficace et économique mais elle doit aussi être un espace où l'on fait vivre une expérience unique et originale aux clients.

¹ Sirha TV Ambassade Cabinet Conseil. *Le Recrutement de personnel en Hôtellerie & Restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GMX3Mo>

C'est un secteur qui doit sans cesse se renouveler et s'adapter aux attentes et aux besoins de ses consommateurs, tous différents, et surtout de plus en plus volatiles. Cela rend actuellement difficile la fidélisation de la clientèle car la demande est très variable. De plus, ces dernières années, nous avons pu constater que la restauration est un secteur qui peut être fortement affecté par des événements externes imprévisibles. Lors des attentats de 2015 mais aussi les crises économiques, les consommateurs français ont déserté les salles de restaurants et cela a donc entraîné une baisse significative de la fréquentation en restauration traditionnelle obligeant les restaurateurs à renouveler leurs offres pour attirer les clients.

En 2018, nous sommes au cœur d'une transition entre la restauration classique et les nouvelles tendances alimentaires. En effet, l'économie collaborative est en plein essor et de nombreuses évolutions voient le jour.

3.1. Les différents types de consommateurs

Qu'est-ce que consommer ?

« La consommation est un processus connu de production, d'acquisition, d'utilisation et de destruction de biens, de services, d'expériences ou de lieux »¹.

Nous pouvons noter qu'il existe deux façons de consommer, celle d'aller au restaurant pour se faire plaisir et partager, et celle d'y aller dans le but de se restaurer vite et bien, sans dépenser trop d'argent.

Maintenant que nous avons défini ce qu'est consommer, nous allons étudier les différentes catégories de consommateurs qui sont en train d'émerger.

Dans un premier temps, nous constatons un fort développement des consommateurs locavores qui font très attention à ce qu'ils mangent en privilégiant les produits locaux, bons pour l'environnement et pour le marché local.

Ensuite, il y a les consommateurs qui se voient limités à cause de leur budget et qui sont contraints de se tourner vers la nourriture appelée « junk food »². Enfin, il y a les consommateurs qui aiment varier leur alimentation régulièrement, ils passent d'un mode de restauration à un autre. Ce sont les clients les plus difficiles à fidéliser.

Aujourd'hui, les consommateurs sont d'accord pour obtenir une restauration de qualité, à prix bas, avec un service personnalisé. Ils ont besoin d'être reconnus et de se sentir importants et écoutés par les restaurateurs. Ils sont attentifs aux produits proposés, ils priorisent les produits

¹ Pichon Paul-Emmanuel. *Marketing*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

² Expression d'origine anglaise désignant une alimentation riche en graisses et en sucres mauvaise pour la santé.

issus de l'agriculture biologique et les produits frais et locaux. Ils sont aussi très sensibles au rapport qualité/prix. Nous pouvons parler aujourd'hui d'individualisation des besoins et des attentes des clients.

Ils sont également très critiques et recherchent la transparence de la part des restaurateurs et des industries agro-alimentaires. Suite aux scandales alimentaires, les consommateurs se sentent trompés et trahis, ils craignent d'autres incidents comme la viande de cheval utilisée dans les lasagnes, les œufs contaminés au fipronil ou encore la vache folle. Par conséquent, les consommateurs vont diminuer leur consommation de viande et se tourner vers des produits de substitution¹.

En plus de l'aspect nutritif, les consommateurs recherchent avant tout une nouvelle expérience à vivre, originale et innovante, et qui reste accessible financièrement tout en étant rassurés sur ce qu'ils vont consommer.

Nous pouvons rappeler le paradoxe de l'omnivore (Fischler - 1990) qui dit que l'homme peut manger de tout mais contradictoirement, il a peur d'essayer de nouvelles choses. Le client a besoin d'être rassuré sur l'alimentation qu'il a.

Les consommateurs deviennent également de fervents défenseurs de l'environnement et veulent s'impliquer dans le développement durable, d'où l'émergence du locavorisme et du bio. Ils font attention à l'impact que leur alimentation peut avoir sur la planète.

Cependant, le consommateur est une nouvelle fois paradoxal. Effectivement, il veut avoir le temps de consommer des produits qu'il connaît, en profiter et créer des moments de partage tout en cherchant une rapidité et une efficacité au niveau du service et des prix.

Autre contradiction, le consommateur reste très attaché à son identité culturelle et sociale et revient volontiers vers des valeurs sûres comme la cuisine des terroirs par exemple, que l'on appelle également « confort food »².

Les générations Y et Z sont très attentives aux évolutions actuelles et ce sont les générations avec lesquelles il faut, du côté des restaurateurs, être très à l'écoute car ce sont les consommateurs de demain.

¹ Pichon Paul-Emmanuel. *Marketing*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

² Confort food : nourriture à connotation positive car elle rappelle des souvenirs, que ce soit une personne, un endroit ou une époque. Qui joue sur l'émotivité du consommateur.

3.2. Les nouvelles attentes des consommateurs

Grâce aux nouvelles technologies, les façons de se rendre visible pour le restaurateur se sont multipliées. En effet, les nouvelles générations, qui sont friandes des réseaux sociaux, utilisent ces nouveaux moyens de communication afin de choisir un restaurant.

Ces dernières utilisent les sites internet comme TripAdvisor pour se renseigner sur les restaurants, regarder ce qu'ils proposent, savoir où ils se trouvent et surtout pour aller regarder les critiques. Le nombre d'étoiles attribué leur permet de comparer les différentes offres et se décider avant de se rendre au restaurant. Selon une étude réalisée en 2017 par Tork, spécialiste de l'hygiène professionnelle, 40% des personnes interrogées, de 18 à 60 ans, se renseignent sur internet, et notamment les réseaux sociaux, avant d'aller au restaurant¹. Cela exerce une influence sur le choix des consommateurs hyperconnectés, à l'image des nouvelles générations.

Ce phénomène permet tout d'abord de gagner du temps. La société actuelle est constamment dans l'immédiateté et a besoin d'aller vite. Puis dans un deuxième temps, elle souhaite augmenter ses choix et est curieuse d'aller vers des restaurants auxquels elle n'aurait pas pensé. Comme nous le verrons dans la partie concernant les nouvelles générations, elles aiment se renseigner avant d'aller dans un nouveau restaurant et cela s'explique par le besoin d'être rassuré et de se sentir bien.

Par le biais de leurs smartphones et de leurs applications, comme "Too good to go"² et "La ruche qui dit oui"³, elles peuvent contrôler ce qu'elles ont dans leurs assiettes. Elles voient alors leur besoin de sécurité satisfait car ces applications répondent à leurs attentes. Celles-ci proposent des produits locaux, permettent d'éviter le gaspillage alimentaire, et rejoignent leur volonté de respecter l'environnement. De plus, elles permettent de vivre une nouvelle expérience en rencontrant les producteurs et les commerçants, nous retrouvons l'idée de transparence entre le fournisseur et le client.

D'autre part, la livraison à domicile est un système également très utilisé par ces générations, avec "Uber Eat"⁴ ou "Deliveroo"¹ par exemple. Elles aiment expérimenter d'autres façons de

¹ Neo Restauration. *40% des consommateurs utilisent les réseaux sociaux pour découvrir de nouveaux restaurants* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/m51yiT>

² Application pour smartphone qui permet de lutter contre le gaspillage alimentaire en invitant ses utilisateurs à consommer les invendus des commerçants se trouvant à proximité de chez eux.

³ Site internet et application pour smartphone qui permet de soutenir l'agriculture locale en commandant des produits locaux, frais et fermiers une fois par semaine.

⁴ Application mobile créé par les fondateurs américains d'Uber pour offrir un service de livraison de repas à domicile en partenariat avec des restaurants.

se procurer de manière rapide un repas. En effet, ces nouvelles générations ne se cantonnent plus aux horaires traditionnels des repas mais mangent de plus en plus tard ou mangent sur le pouce. Ainsi, elles demandent une amplitude des horaires des services de restauration, la livraison à domicile tout comme la « street food »² avec par exemple les « food trucks » répondent à cette attente.

Il y a aussi de nouvelles tendances et de nouveaux besoins qui apparaissent. Les régimes végétariens et vegan³, décrits comme étant de la « healthy food »⁴ et impliqués dans le développement durable, mais aussi les régimes sans-gluten et sans-lactose, qui répondent à des besoins de clients qui souffrent de maladies chroniques telles que la maladie cœliaque qui se caractérise par une intolérance au gluten et à une malabsorption de certains aliments.

Les restaurateurs commencent à prendre en compte ces nouvelles attentes en proposant sur leur carte des plats spécialement conçus pour ces clients.

Afin de satisfaire tous les consommateurs, les restaurateurs n'ont d'autre choix que de proposer une offre séduisante et multiple en accord avec les attentes de chacun. Ces nouveaux clients de demain sont exigeants et veulent pouvoir faire confiance aux restaurateurs.

Néanmoins, malgré un secteur en constante évolution, porteur et très varié, le domaine de la restauration peine à trouver preneur. Effectivement, ce dernier a du mal à garder son personnel qui se détache rapidement car il trouve le métier difficile et ne se sent pas suffisamment pris en compte dans ces nouveaux changements.

¹ Entreprise britannique qui a créé un site internet et une application mobile de service de livraison à domicile de plats cuisinés avec des restaurants partenaires.

² Vente de plats cuisinés et de services de restauration dans la rue.

³ Mode de vie ne consommant rien en provenance d'animaux, que ce soit dans l'alimentation, l'habillement ou le sport.

⁴ Alimentation ayant des effets bénéfiques pour la santé de l'être humain.

Chapitre 2 : Les particularités du secteur

1. Conditions de travail

Les conditions de travail en restauration sont connues pour être difficiles, tant sur le plan physique que psychologique. Nous allons les détailler ensemble pour essayer de comprendre le pourquoi de cette réputation.

Nous pouvons définir les conditions de travail comme l'addition de différentes composantes telles que le travail physique, l'environnement de travail, le salaire, les heures de travail et les heures supplémentaires, et des services aux employés par l'entreprise.

Avant toute chose, il est nécessaire de comprendre le fonctionnement d'un restaurant.

Son activité peut être saisonnière ou annuelle, avec des jours de fermeture ou non. Une journée peut se décomposer en plusieurs services, entre petit-déjeuner, déjeuner, goûter, apéritif, dîner... Certains établissements proposent aussi une seule de ces prestations, avec uniquement le dîner par exemple. Pour des raisons de simplification dans notre raisonnement, nous allons délimiter notre champ d'étude. Nous analyserons principalement les établissements ouverts toute l'année. Nous l'assimilerons au modèle le plus répandu et le plus connu de la restauration, car le déjeuner et le dîner sont les deux repas principaux de la journée. Malheureusement il n'existe pas de statistiques précises sur les horaires des établissements de la restauration traditionnelle. Un recensement par le site [lefigaro.fr](https://www.lefigaro.fr) existe mais ne mentionne pas le nombre total de restaurants par catégorie. En nous basant sur la moyenne d'heures d'ouverture¹ de tous les types de restauration traditionnelle soit 59 heures par semaine ou environ 8h30 par jour, nous retrouvons majoritairement le service en coupure du déjeuner et du dîner.

Le travail physique en restauration représente un aspect très important. En effet, si beaucoup de métiers du secteur tertiaire comme l'audit, la qualité, le marketing, l'informatique, le commerce, et beaucoup d'autres peuvent être exercés dans un bureau, ce n'est pas le cas de la restauration. Dans un restaurant, à part certaines tâches administratives et de gestion, tous les travaux sont manuels. Prenons trois exemples avec les métiers de cuisine, plonge et service.

¹ Le Figaro.fr. *Statistiques sur les horaires d'ouverture des commerces* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/8gR4rJ>

En cuisine¹, on va recevoir et décharger la marchandise, la trier, la laver, la découper, la conditionner, la cuisiner, la servir. Lorsque le plat est prêt dans l'assiette du client, il y a eu un véritable travail de manutention en amont qui se répète de façon quotidienne pour chaque service. Ce travail se poursuit par le nettoyage et la désinfection de la cuisine, son rangement et son organisation. La liste, comme les suivantes est non exhaustive et changera plus ou moins selon chaque établissement.

En plonge^{2,3}, on va distribuer la vaisselle propre en cuisine et à l'office de service, nettoyer les machines, nettoyer la cuisine si les cuisiniers n'en sont pas à en charge, laver la vaisselle et les ustensiles sales, s'occuper des stocks de produits de nettoyage. Ici pas de travail de transformation de produits bruts mais uniquement de la manipulation de matériel, qui peut être un poids conséquent sur l'ensemble du restaurant.

En salle^{4,5}, la journée va commencer par remettre en place si besoin la carcasse⁶ du restaurant selon les réservations et événements du jour, de réceptionner et ranger l'arrivage de la cave, de servir les clients et donc de faire beaucoup d'allers-retours, de porter des plateaux et des assiettes, de redresser les tables, de nettoyer la salle, le bar. Ici le "coup de feu"⁷ apparaît.

Ce travail physique fait que la restauration apparaît comme un secteur où il est difficile d'exercer, ou du moins où l'on se fatigue. À cela vient s'ajouter un autre facteur, les accidents du travail.

Faisons d'abord la différence entre deux notions : accidents de travail et maladies professionnelles. Selon l'INRS⁸, l'accident du travail se définit comme suit :

« Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise ».

¹ Orientation pour tous.fr. *Cuisinier/Cuisinière* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/oQ1h3k>

² Orientation pour tous.fr. *Plongeur/Plongeuse* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/TVv8Dh>

³ L'hôtellerie restauration.fr. *Plongeur (H/F)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/RzAU7V>

⁴ Orientation pour tous.fr. *Serveur/Serveuse de restaurant* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/8ptg1f>

⁵ L'hôtellerie-restauration.fr. *Serveur (H/F)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/eGpKUw>

⁶ Plan de salle du restaurant.

⁷ Période d'un service où l'activité est très forte par l'arrivée simultanée des clients, et où les équipes de restaurant subissent un stress intense et court.

⁸ Institut National de Recherche et de Sécurité. *Accidents du Travail et Maladies Professionnelles (AT-MP)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/783XR5>

Toujours selon l'INRS, il faut qu'il y ait « un fait inhabituel ayant entraîné une lésion immédiate ou différée ; que cet accident survienne à l'occasion ou par le fait du travail ; et qu'un lien soit établi entre les lésions subies et l'accident déclaré ». Tout accident survenant pendant et sur le lieu de travail est présumé « accident du travail ».

Les maladies professionnelles sont quant à elles définies comme :

« Une conséquence directe plus ou moins prolongée de l'exposition habituelle d'un travailleur à un risque physique, chimique, biologique, ou une résultante des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle ».

Si l'on devait simplifier le raisonnement, les accidents de travail sont sur du court-terme, et les maladies professionnelles résultent d'une activité néfaste à long terme dans l'entreprise.

Une étude (INRS – 2015) révèle les chiffres suivants :

En 2014 un accident peut coûter de 325€ à 24 725€ selon la durée de l'arrêt.

Trois types d'accidents représentent à eux-seuls plus des deux tiers des accidents avec 30% pour les chutes et glissades de plain-pied, 28% pour les manutentions manuelles et 12% pour les outils à main (des couteaux dans la plupart des cas). Les accidents aux mains représentent 36% des cas.

Une autre étude (CNAMTS – 2017) vient s'ajouter à ces moyennes, cette fois-ci pour donner des valeurs indicatives :

En 2016, sur 372 397 salariés de la restauration traditionnelle, on dénombre 13 873 accidents de travail, dont 12 800 avec 4 jours d'arrêt ou plus sur toute l'année.

Ce sont 737 330 journées d'invalidité temporaire à cause de ces accidents de travail.

Une autre étude de l'INRS en date d'août 2013¹ indique que la restauration est particulièrement exposée aux accidents du travail, environ 62 pour 1 000 salariés par an contre la moyenne nationale qui s'élève à 39.

Enfin, une étude (OSHA – 2006) un peu plus ancienne nous parle des troubles musculosquelettiques ou TMS dans le secteur de l'hôtellerie-restauration au niveau européen, et non français. À cette époque, environ 33% des travailleurs déclarent souffrir de maux de dos, 20,3% de douleurs musculaires à la nuque, 11,5% aux membres supérieurs et 17,6% aux membres inférieurs. Toujours selon la même étude, les douleurs musculaires aux membres inférieurs sont plus fréquentes dans le secteur de l'hôtellerie-restauration que dans tout autre secteur.

¹ INRS. *Hôtels et restaurants ; Refuser les risques du métier* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/h6gCMK>

Ces statistiques donnent à la restauration une image de métier fatigant et dangereux. À celles-ci vient s'ajouter un autre élément qui est l'environnement de travail. Pourtant il n'est pas reconnu comme « métier pénible » et ne donne pas accès à un compte de pénibilité¹.

Selon la même étude de l'INRS de 2013 vue précédemment, l'environnement de travail est dangereux pour les salariés de l'hôtellerie-restauration même s'il suit les normes de sécurité.

« Les sols humides et glissants, l'existence de dénivelés, les locaux encombrés, le travail dans la précipitation sont quelques facteurs de risques de chutes et de glissades, une des principales causes d'accident ».

Les équipements de travail sont eux aussi source de risque, « des outils et machines coupants, tranchants (malaxeur, trancheuse), chauffants peuvent être la cause d'accidents du travail en cuisine ».

Enfin, l'environnement contribue à apporter une image négative de la restauration : « les ambiances de travail bruyantes (en cuisine, au service en salle), les locaux insuffisamment éclairés, le travail au chaud (en cuisine), ou froides (installations frigorifiques) peuvent contribuer à la survenue d'accidents, de maladies ou accentuer la fatigue ».

La restauration n'est pas non plus réputée pour les salaires qu'elle propose. Pour les serveurs le SMIC² est en 2018 à 1 498€ bruts par mois, soit 1 170€ nets. L'hôtellerie-restauration possède une convention de branche qui fixe le taux du « SMIC hôtelier³ » à 1% au-dessus du taux légal du SMIC. En 2018, pour un employé de niveau 1 à l'échelon 1, le taux horaire brut de l'heure est de 9,88€ bruts, et de 21,55€ bruts pour un employé de niveau 5 à l'échelon 3. Le positionnement de chaque salarié sur la grille des salaires dépendra du poste exact que lui attribue chaque entreprise, des responsabilités qui lui sont attribuées.

En moyenne, selon certains sites, un serveur ou un cuisiner débutant va gagner en moyenne 1 360€⁴ nets par mois, pour environ 21 000€⁵ par an nets, sans compter les pourboires. Ces pourboires dépendront de chaque ville, type d'établissement, période, année. C'est un facteur

¹ Compte destiné aux salariés exposés à des conditions de travail pénibles. Il permet d'accumuler des points à convertir afin de bénéficier de formation, passer à temps partiel ou partir plus tôt à la retraite.

² Alloextra.com. *Le salaire des serveurs en France : fourchette de rémunération* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/dZhNSF>

³ Reso groupement d'employeurs. *Grilles de salaires de la convention HCR 2018* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/1fppxF>

⁴ Salaire moyen.com. *Salaire moyen employé d'hôtel/restaurant* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/y1QEUv>

⁵ GE-RH.expert. *Les salaires moyens dans l'hôtellerie-restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/zfdYRq>

trop aléatoire pour le prendre en compte, bien qu'il puisse être un véritable bonus selon le restaurant dans lequel on travaille. De plus, il ne s'adresse la plupart du temps qu'aux serveurs et pas aux cuisiniers ni aux plongeurs.

Si ces indicateurs ne sont que des salaires de départ, les évolutions de salaire dépendent véritablement de chaque entreprise. On peut se servir de la grille de salaire de l'hôtellerie-restauration comme base pour imaginer la suite.

Le salaire est forcément influencé par un élément important : les heures supplémentaires. Elles peuvent être un plus dans le revenu des employés en fin de mois. Avant de nous y attarder, parlons des heures de travail des serveurs, cuisiniers et plongeurs.

Comme mentionné au début de cette partie, les horaires en restauration peuvent s'effectuer en continu si l'établissement propose un service tout au long de la journée, café, déjeuner, service de garde l'après-midi et boissons, dîner. Les emplois du temps peuvent donc être faits sur une division du travail entre équipes du matin et du soir.

Nous avons également mentionné les services en coupure. Un même employé participera au déroulement du déjeuner et du dîner, avec une pause entre les deux.

Ce modèle de travail très répandu dans la restauration peut sembler difficile aux yeux de ceux qui n'y sont pas habitués, car l'amplitude horaire est grande.

La restauration dépend de l'afflux de clients qu'elle reçoit dans son activité : il est commun pour un employé du secteur de devoir faire des heures supplémentaires s'il y a besoin de rester pour des clients n'ayant pas fini leurs consommations ou pour préparer l'arrivée de groupes par exemple.

Ces heures supplémentaires^{1,2} sont réglementées d'une façon spécifique pour le secteur par une convention collective : l'employeur peut embaucher un salarié sur la base d'un contrat de 39 heures hebdomadaires. Nous pouvons mensualiser les quatre dernières heures de ces contrats, ce qui fait 17,33 heures par mois pour les placer là où il y en a besoin selon l'activité.

¹ Harter Philippe. *Droit*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

² Alloextra.com. *Le salaire des serveurs en France : fourchette de rémunération* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/dZhNSF>

Les heures supplémentaires sont rémunérées comme suit : de la 36^e à la 39^e heure la majoration est de 10%, de la 40^e à la 43^e heure la majoration est de 20%, et de la 44^e à la 48^e heure les majorations vont à hauteur de 50% (et 40%¹ pour les cuisiniers).

Pour aller au-delà des 39 heures, il y a quelques règles à respecter. Nous pouvons travailler jusqu'à 48 heures par semaine 19 si sur une période de 12 semaines consécutives on ne dépasse pas les 46 heures hebdomadaires. Entre chaque service, un cuisinier doit avoir au moins 10 heures de temps de repos, et les autres employés 11 heures et 30 minutes au minimum. Le responsable doit respecter les deux jours de repos par semaine. Ceux-ci peuvent être divisés en une journée et demie consécutive et une demi-journée séparée, mais le salarié ne peut pas travailler plus de six jours d'affilés.

Au-delà de 41 heures travaillées par semaine, le salarié a droit à un repos compensateur équivalent à 50% du temps de travail, donc après 41 heures, une heure de travail équivaut à 30 minutes de repos compensateur. Cependant les heures supplémentaires en restauration sont connues pour aller plus loin que les 48 heures maximums autorisées et un contingent² de 220 heures supplémentaires est autorisé chaque année afin de répondre à l'activité.

Il est possible pour les restaurateurs depuis septembre 2014 de lisser les heures supplémentaires. Selon les périodes de forte et de faible activité du restaurant, celui-ci peut annualiser les heures pour correspondre aux 35 heures ou 39 heures hebdomadaires, afin d'éviter d'avoir recours au chômage technique.

Nous concluons sur les heures supplémentaires en disant qu'elles sont fiscalisées depuis le gouvernement de François Hollande. Le programme de défiscalisation établi par Nicolas Sarkozy lors de son mandat pour « travailler plus pour gagner plus » ne fonctionne donc plus. Aujourd'hui il y a donc moins d'intérêt pour le salarié à effectuer des heures supplémentaires.

Nous venons de détailler très précisément le fonctionnement légal du système de rémunération en hôtellerie-restauration en France. Il faut cependant noter qu'il n'est pas partout appliqué, et qu'il est commun de croiser un restaurateur qui ne rémunère ni ne compte les heures supplémentaires effectuées. Ceci renforce l'image des conditions de travail difficiles du secteur, et à cela s'ajoute la forte charge de travail, appuyée par un contrat à 39 heures en relief des 35 heures habituelles en France.

¹ Alloextra.com. *Le salaire des cuisiniers en France : de 1200€ à 10000€* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/9n6LQT>

² Ministère du travail. *Les heures supplémentaires : définition et limites* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/Ba58gh>

Dans le reste des conditions de travail on retrouve les pauses repas¹ et le temps d'habillage ou de déshabillage².

Le repas est établi de manière forfaitaire à 3,54 € en 2017 et l'employeur est tenu de nourrir le personnel, à défaut il devra lui verser une indemnité compensatrice du même montant pour qu'il puisse se restaurer. La pause est de 20 minutes³ au minimum pour 6 heures de travail consécutives travaillées. Une facette positive des conditions de travail en restauration est que le repas est bien vu, car il est souvent préparé directement par des cuisiniers. Nous y reviendrons plus tard dans cet écrit.

Le temps d'habillage ou de déshabillage est quant à lui compté si l'entreprise impose le port d'un uniforme au travail. Il est comptabilisé comme un jour de repos supplémentaire à l'année, ou reversé sous forme de revenu s'il n'est pas possible de le prendre.

Nous venons ainsi de faire un large tour d'horizon des conditions de travail en hôtellerie-restauration.

Ces conditions qui peuvent renvoyer une image négative ont peut-être un impact sur l'attractivité du secteur.

2. L'attractivité du secteur

Actuellement, le secteur de l'hôtellerie-restauration fait face à des problèmes de recrutement profonds et nous remarquons que le domaine de la restauration est particulièrement touché (UMIH – 2017).

Ces difficultés de recrutement datent depuis une dizaine d'années. Malgré des efforts pour trouver des solutions, notamment avec la semaine de travail abaissée à 39h en hôtellerie-restauration⁴, cela ne fonctionne pas et ne correspond pas à la réalité quotidienne des salariés.

Les métiers de la restauration sont dévalorisés, et plus particulièrement les métiers opérationnels car ils ont mauvaise réputation en raison des conditions de travail pénibles qui exigent au personnel d'être très résistant physiquement.

¹ GE-RH.expert. *Les salaires moyens dans l'hôtellerie-restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/zfdYRq>

² Village de la justice.com. *La durée du travail dans l'hôtellerie-restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/ecTTkt>

³ Reso services.fr. *La pause repas en Hôtellerie Café Restaurant* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/mEfjCd>

⁴ Convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants du 30 avril 1997, étendue ; avenant n° 2 relatif à l'aménagement du temps de travail du 5 février 2007, étendu par arrêté du 26 mars 2007, JO du 29

En effet, de nombreux freins apparaissent et provoquent le désintérêt des futurs collaborateurs. Nous constatons que ces derniers vont décider de travailler dans une entreprise selon différents critères tels que le secteur d'activité, sa réputation, son emplacement et les conditions de travail mises en place.

Cette pénibilité du travail en restauration entache l'image et l'attractivité du secteur. Cependant, elle permet aussi de valoriser les métiers de la restauration et ceux qui les pratiquent, sont décrits comme courageux, honnêtes et également considérés comme des « bourreaux de travail ».

L'attractivité du secteur se montre nuancée. Effectivement, d'une part la restauration plaît beaucoup et est vue comme une profession admirable et d'autre part elle ne réussit pas à garder sa main d'œuvre sur le long terme.

Afin d'analyser l'attractivité, il est d'abord nécessaire de définir la réputation qui en est sa principale composante.

2.1. La réputation

Le mot « réputation » vient du latin *reputatio* qui veut dire « évaluation ».

La réputation est « la manière dont quelqu'un, quelque chose est connu, considéré dans un public » selon le dictionnaire Larousse. C'est aussi une « opinion favorable ou défavorable du public pour quelqu'un ou quelque chose » toujours selon ce dictionnaire. Il y a donc deux aspects, d'une part la perception de quelqu'un ou de quelque chose par quelqu'un d'autre ou une communauté de personnes, et d'autre part l'opinion qui est formée.

La réputation peut aussi être définie selon des termes sociologiques comme « une représentation sociale partagée, provisoire et localisée, associée à un nom et issue d'évaluations sociales plus ou moins puissantes et formalisées » (Chauvin – 2013 ; p. 132). Cette définition nous permet de comprendre que la réputation est à caractère social, c'est à dire qu'elle est partagée par plusieurs personnes.

Les différents éléments de la réputation la perception, l'opinion, le caractère social et l'évaluation vont ensemble former une image ; et c'est à cette image que nous allons nous intéresser.

Plusieurs éléments, selon les définitions proposées ci-dessus, forgent cette image :

Les médias

Les personnes sont confrontées à des reportages, des articles ou des émissions traitant du sujet, que ce soit pour valoriser le secteur ou au contraire pour en montrer une image négative. Ces médias peuvent fortement impacter notre perception de la restauration.

Le réseau personnel

Nous avons vu précédemment qu'il y a beaucoup de personnes qui travaillent en restauration en France. Il y a donc de grandes chances que de nombreux français connaissent des professionnels de ce secteur. De par leurs expériences racontées, ces personnes ont beaucoup d'influence sur l'image que l'on se fait du secteur.

La communication publicitaire

À travers de multiples interfaces comme la télévision, la radio, la presse, et d'autres, elle influence nos comportements d'achat mais aussi la perception que nous avons de telle ou telle marque, destination ou produit. Ces publicités, grâce à la répétition, ont aussi une part dans l'image générale que nous nous faisons des entreprises, et donc par extension de tout le secteur.

Les expériences professionnelles antérieures

Une expérience professionnelle dans la restauration va aussi fortement influencer sur l'image que nous pouvons nous faire de tout le secteur. Qu'elle soit bonne ou mauvaise nous aurons tendance à penser que la prochaine expérience y ressemblera.

Les éléments déterminants de la réputation du travail en restauration

Il y a plusieurs éléments qui ressortent souvent en restauration et qui influencent sa réputation en termes de recrutement :

L'omniprésence du client

Sa satisfaction est la finalité de tout travail de restaurateur. Dans *L'idéal au travail* (Dujarier – 2006), l'auteur évoque l'expression du « client-roi ». Elle nous explique que cette expression fait peur et qu'elle est génératrice de stress. En effet, le client a réputation d'être exigeant, impatient et difficilement satisfait, notamment dans le haut de gamme. Cette forme de servilité peut être un facteur de rejet.

La hiérarchie pesante

« La brigade », « le chef » sont des termes représentatifs de la hiérarchie verticale très prononcée qui n'est plus aussi bien acceptée que par le passé, notamment avec les générations récentes (Pouget – 2013).

Certains postes plus valorisés que d'autres

En effet certains postes à l'intérieur même des restaurants ont une meilleure réputation que d'autres. Dans *Êtes-vous qualifié pour servir ?* (Monchatre – 2010) il est même question de la vision du cuisinier comme « artiste » en opposition avec celle du serveur comme « porteur d'assiettes ». L'auteur nous explique qu'à cause de cette image il est plus difficile de recruter en service qu'en cuisine. Cette valorisation du cuisinier est également très présente dans les médias, comme nous le verrons plus loin.

L'idée qu'on peut travailler en restauration sans aucune connaissance préalable (Dujarier – 2006)

Entretenu par le nombre de personnes qui y travaillent sans formation spécifique préalable, elle peut être un élément motivateur pour rejoindre le secteur. Par contre cela peut être trompeur car l'aspect « je peux réussir sans diplôme en restauration » peut être assimilé comme de la facilité, au risque d'être surpris une fois dans le métier.

Tous ces éléments, présents dans de nombreux ouvrages, font que de manière générale l'emploi en restauration n'a pas bonne réputation.

Maintenant que nous savons comment est perçu le secteur, nous allons regarder les chiffres de la situation actuelle de la restauration.

2.2. La dimension économique de l'attractivité du secteur

Tout d'abord, la restauration est un facteur d'attractivité touristique très important. En 2015, la consommation touristique en hôtellerie-restauration en France s'élevait à plus de 160 milliards d'euros¹. C'est un secteur qui permet de dynamiser les villes et ses quartiers ainsi que les campagnes.

D'un point de vue économique, nous constatons que la restauration commerciale est un secteur très engageant et avantageux car elle est créatrice de nombreux emplois.

Effectivement, le domaine de la restauration est le cinquième plus grand pourvoyeur d'emplois en France. Selon le gouvernement, la restauration représente 7 millions d'emplois et 177 000 entreprises pour un chiffre d'affaires annuel de 66 milliards d'euros². De plus, en moyenne, environ 300 000 postes sont à pourvoir chaque année mais la plupart des employeurs ne trouvent pas preneurs. Cela peut paraître paradoxal étant donnée la conjoncture économique

¹ Economie Gouv.fr. *Le tourisme en France : les chiffres clés du secteur* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/3hvJS6>

² Direction générale des entreprises. *La filière restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/1R364k>

et un taux de chômage élevé, 8,9% de la population active au quatrième trimestre 2017 selon l'INSEE¹.

Selon Pôle emploi, environ 61,2%² des recrutements concernent les métiers saisonniers, et la plupart de ceux qui postulent sont des jeunes étudiants à la recherche d'un job d'été ou des personnes à la recherche d'un emploi depuis longtemps. Ces derniers peuvent bénéficier d'une formation en restauration via Pôle emploi. C'est un domaine ouvert et accessible à tous. Que l'on vienne d'un bac professionnel, d'un BTS, de licences et de masters en hôtellerie-restauration ou bien que l'on vienne de branches complètement différentes sans avoir aucune expérience professionnelle dans le secteur, il est possible de trouver du travail en restauration. Changer de voie et se réorienter dans la restauration est envisageable, notamment les personnes qui veulent devenir auto-entrepreneur en créant leur propre commerce.

Nous remarquons donc que la restauration est créatrice d'emplois, et ce, essentiellement chez les jeunes non diplômés et les demandeurs d'emplois. Néanmoins, ces candidats ne correspondent pas aux profils recherchés par les recruteurs car ils n'ont pas les compétences adéquates mais ils représentent la grande majorité des personnes qui postulent.

2.3. La dimension sociale dans l'attractivité du secteur

Comme vu précédemment, le secteur de la restauration est une source d'emplois et de débouchés importante.

C'est donc un acteur-clé dans l'intégration sociale des Hommes sur le marché du travail et en particulier chez les jeunes et les personnes sans qualification.

D'une part, c'est un secteur attractif qui propose des postes divers et variés permettant d'évoluer rapidement au sein d'un même groupe. En effet, connue pour être un ascenseur social, la restauration est un secteur dans lequel les employés peuvent évoluer rapidement. Ainsi, les salariés peuvent passer de serveur à chef de rang puis responsable grâce à des formations et à l'expérience du terrain. En outre, la mobilité géographique en France ou à

¹ INSEE. *Le taux de chômage diminue de 0,7 point au quatrième trimestre 2017* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/q2iwD2>

² Pôle Emploi. *Nombre de recrutements en 2017 par Région ; Secteur : Hébergement et restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GRthC3>

l'étranger est un atout car les collaborateurs ont la possibilité de vivre de nouvelles expériences enrichissantes pour leur carrière professionnelle.

D'autre part, la restauration attire moins en raison de la conciliation difficile entre la vie privée et la vie professionnelle des collaborateurs, en grande partie due à des horaires compliqués et des salaires peu élevés. Les contraintes temporelles se voient dédoublées pour ceux ayant une vie de famille (Céreq – 2004).

Aussi, les personnes diplômées sont de plus en plus méfiantes vis-à-vis des métiers opérationnels de la restauration car nous remarquons une tendance générale à assimiler la notion de service à celle de servitude.

En outre, le côté saisonnier que peuvent avoir certains postes dans la restauration crée, auprès des collaborateurs formés, la crainte d'une instabilité financière et d'une instabilité de leur position sur le marché du travail.

Afin de rendre plus attractif ce secteur, le grand enjeu est d'améliorer la performance des acteurs de la restauration. Leur proposer des formations pour élargir et accroître leurs compétences se révèle être un outil important.

Nous constatons également que l'innovation en restauration est un facteur à ne pas perdre de vue dans le futur afin de plaire aux nouvelles générations. Cela permettrait de relancer l'attractivité du secteur, notamment grâce à de nouveaux équipements matériels qui facilitent le travail des collaborateurs et diminueraient la pénibilité de leur travail.

L'attractivité du secteur de la restauration est donc nuancée. Ses employés préfèrent se diriger vers d'autres secteurs afin de pouvoir concilier vie personnelle et vie professionnelle. Les besoins et les attentes des salariés évoluent et nous constatons qu'ils préfèrent se sentir bien dans leur lieu d'activité professionnelle et sont très exigeants en ce qui concerne les conditions de travail. Des horaires simplifiés et en continu sont les principales demandes, ainsi qu'un matériel moderne pour éviter de se fatiguer trop vite.

Pour cela, les formations mises en place par les ressources humaines peuvent agir sur un changement de perception du secteur de la restauration, et aussi en instaurant de nouveaux modes de gestion par exemple. Toutefois, l'image et l'attractivité de la restauration sont en train de connaître une revalorisation. En 2017, selon Pôle emploi, une hausse du nombre de

collaborateurs en restauration a été observée. Une progression de 25% entre 2005 et 2017¹. Cela peut s'expliquer grâce au renouvellement de la restauration à travers les innovations et de nouveaux concepts.

3. La formation en France

Dans le monde de la restauration, il existe plusieurs formations : la formation par l'école, la formation continue, et la formation du terrain. Nous allons tâcher de définir ces trois types d'enseignement afin de comprendre comment se forme les salariés des restaurants.

3.1. La formation initiale

Nous avons en France un système éducatif prenant en charge l'enseignement de l'hôtellerie-restauration relativement tôt dans la vie des adolescents par rapport à d'autres pays. À la sortie du collège, vers 14 ou 15 ans, les futurs lycéens peuvent choisir différents parcours².

Le Certificat d'Aptitude Professionnel ou CAP, avec les diplômes « Agent polyvalent de restauration », « Cuisine », « Commercialisation et services en hôtel-café-restaurant », permet aux étudiants d'étudier en Centre de Formation d'Apprentis ou CFA pour la partie cours pure, à savoir la gestion, les mathématiques, l'enseignement général, et de se former en même temps en apprentissage dans une entreprise. Le plus souvent, l'élève est une semaine à l'école et une ou plusieurs semaines en entreprise, voire un ou plusieurs jours dans la semaine à l'école et en entreprise. Le CAP se prépare en deux ans et octroi un diplôme de niveau V, le baccalauréat général est lui un diplôme de niveau IV.

Le Baccalauréat Professionnel ou Bac Pro peut se faire en « Commercialisation et services en restauration » ou en « Cuisine ». Très axées sur la pratique et avec pour objectif l'insertion professionnelle, les élèves de ces formations ont sur les trois ans d'école 24 semaines³ de stage,

¹ L'hôtellerie-restauration.fr. *L'hôtellerie-restauration, un acteur majeur de l'emploi en France* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/nV9wuF>

² L'hôtellerie-restauration.fr. *Écoles hôtelières et formations en hôtellerie-restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/2mjoz5>

³ Académie de Bordeaux. *Durées de stage en baccalauréat professionnel scolaires, apprentis, formation continue*, 2014, 1 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/SG8MPW>

et environ deux cours de travaux pratiques ou TP par semaine¹. Ces 3 années d'école prennent place dans des lycées hôteliers.

En milieu de parcours, en classe de première, les élèves passent un diplôme intermédiaire qui est le Brevet d'Études Professionnelles ou BEP², diplôme qui est intégré au parcours mais dont l'obtention n'est pas obligatoire. C'est un indicateur pour les élèves afin de comprendre les connaissances qu'ils ont déjà acquises, et il fait partie du parcours Bac Pro car avant celui-ci se préparait non pas en trois ans mais en quatre³, avec deux ans de BEP qui était une formation à part entière, et deux ans de Bac Pro. Lorsqu'il est délivré, le Bac Pro est un diplôme de niveau IV.

Tout comme pour le CAP dont l'admission nécessite un contrat avec un employeur pour l'apprentissage et où l'enseignement s'effectue en CFA, le Brevet Professionnel ou BP se prépare en alternance et fait suite à un diplôme ou titre de niveau V, le plus souvent un CAP. Il vise à fournir à l'élève un haut niveau⁴ de qualification dans la filière où il se trouve, à savoir « Barman », « Arts de la cuisine », « Gouvernante », « Arts du service et commercialisation en restauration » et « Sommelier ». Le BP donne ainsi l'accès à un diplôme de niveau IV et permet à son détenteur de se positionner comme égal à titulaire d'un baccalauréat sur le marché du travail.

Le Brevet Technique des Métiers ou BTM⁵ est une alternative au BP, assez similaire puisqu'il se déroule lui aussi en alternance et est un diplôme de niveau IV. Il est accessible après le CAP ou pour les élèves détenteurs d'un BEP en rapport avec la formation. La différence majeure est qu'il est peut-être plus orienté vers la gestion et la création de son entreprise, en plus de la connaissance technique dispensée.

Enfin, le dernier diplôme de niveau IV est le Baccalauréat Technologique des Sciences et Technologies de l'Hôtellerie et de la Restauration ou Bac STHR, nouvellement créé à la

¹ Lycée hôtelier Sainte Thérèse. *Baccalauréat Professionnel « Cuisine »* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/AWJs8S>

² Ministère de l'éducation nationale. *Le brevet d'études professionnelles (BEP)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/KK9oB1>

³ L'hôtellerie-restauration.fr. *Écoles hôtelières et formations en hôtellerie-restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/1AFm6y>

⁴ Ministère de l'éducation nationale. *Le brevet professionnel (BP)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/QwD5A>

⁵ URMA-PACA. *Brevet technique des métiers (BTM) pâtissier-confiseur-glacier-traiteur* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GfFVxW>

rentrée scolaire 2015¹. Cette année 2018 sera d'ailleurs la première promotion de diplômés de cette nouvelle formation qui remplace l'ancien Baccalauréat Technologique Hôtellerie Restauration. L'enseignement qui y est dispensé se distingue du Bac Pro par beaucoup de matières générales et moins d'enseignement technique, avec seulement huit heures par semaine, dont 4 en service et 4 en cuisine. L'élève fait connaissance avec le secteur de la restauration et les cours se déroulent dans un lycée hôtelier et en entreprise pendant huit semaines² de stages réparties sur les fins d'année de seconde et de première. Ici la finalité n'est pas le Bac STHR en lui-même mais la poursuite d'études en BTS³, premier diplôme de niveau III que nous allons aborder.

Le Brevet de Technicien Supérieur ou BTS se prépare en deux ans dans les lycées hôteliers. On retrouve quatre spécialités : « Tourisme », « Responsable d'hébergement » ou RH, et deux spécifique à la restauration dont le tronc est commun lors de la première année sous l'appellation « Hôtellerie-Restauration » : « Option A - Mercatique et gestion hôtelière », « Option B - Art culinaire, art de la table et du service ». À noter qu'à partir de septembre 2018⁴, les trois dernières options citées seront rassemblées sous l'appellation « Management en hôtellerie-restauration » avec une première année commune et une spécialisation en seconde année : « Option A – Management des unités de restauration », « Option B – Management des unités de production culinaire » ; « Option C – Management des unités d'hébergement ». Cette formation dispense actuellement plus d'enseignement techniques qu'en Bac STHR et permet un meilleur acquis des savoir-faire, avec notamment un stage de 16 semaines en entreprise entre les deux années. Il est également possible de passer son BTS en alternance en vue d'acquérir des connaissances techniques plus solides du métier et de s'insérer plus vite dans la vie professionnelle.

Pour pouvoir rentrer en BTS, il faut venir d'un Bac STHR ou d'un Bac Pro si le dossier est suffisamment solide. Enfin, les détenteurs d'un baccalauréat général peuvent également entrer en BTS après un passage obligatoire d'un an en classe de Mise À Niveau Hôtellerie-Restauration ou MAN.

¹ Onisep.fr. *Le bac STHR (sciences et technologies de l'hôtellerie et de la restauration)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/R1mWNa>

² Eduscol.fr. *Série STHR ; Les stages en classe de seconde et de première* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/yqDpx4>

³ Onisep.fr. *Bac techno STHR Sciences et technologies de l'hôtellerie et de la restauration (STHR)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/RLNYSi>

⁴ L'hôtellerie-restauration.fr. *Rénovation des diplômes, les enjeux du post-bac avec Michel Lugnier* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/2NGLkr>

La MAN est dispensée dans les lycées hôteliers et se concentre sur l'enseignement purement technique, à savoir le service, la cuisine, l'hébergement et la gestion hôtelière. Un stage de 16 semaines sanctionne la fin de la formation pour la valider. On ne valide pas ici un niveau de diplôme mais on finit l'année avec une notion de Bac+1.

Le Brevet de Maîtrise ou BM est un diplôme de niveau III et existe en deux spécialités pour la restauration « Boulangerie » et « Pâtisserie ». Destinée à ceux qui souhaiteraient parfaire leurs connaissances dans ces milieux, formateurs ou chefs d'entreprise en devenir, la formation est accessible aux élèves titulaires d'un BP, BTM, ou Bac Pro. Qualifiée et reconnue comme formation d'excellence, le BM est une formation très pointue mais très reconnue dans le monde professionnel.

Nous passons maintenant aux diplômes de niveau II. La licence professionnelle fait écho au système Licence Master Doctorat ou LMD en vigueur en Europe. Au lieu de se préparer en trois ans, la licence professionnelle est dispensée en un an, sous réserve d'avoir un BTS ou équivalent comme un DUT, il faut en tout cas 120 crédits ECTS¹, European Credits Transfer System. À partir de là les intitulés des enseignements dépendent de chaque école et université. Il faut savoir que la licence se fait sur un secteur bien spécifique et délimité et n'est pas accessible à tous. Elle permet d'acquérir des notions de management et de parfaire ses connaissances, par un stage de fin d'année pouvant aller de 16 à 20 semaines. C'est également une première année d'ouverture à la recherche pour certaines universités, notamment par la réalisation d'un projet tutoré. L'élève diplômé peut s'insérer dans la vie professionnelle ou faire le choix de poursuivre ses études en classe de Master.

Le Master 1 et Master 2 sont des diplômes de niveau I. Accessible après une licence ou une licence professionnelle, le Master se prépare sur deux années avec un mémoire à fournir. Un véritable travail de recherche s'effectue et l'étudiant parfait ses connaissances dans des domaines plus pointus de la restauration et moins techniques comme du management et de l'administratif. L'élève qui en sort peut prétendre à des postes de gestion ou de chef d'équipe, ayant acquis ces compétences dans son cursus scolaire.

¹ Onisep.fr. *Les licences professionnelles* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/KkRk2q>

Nous mentionnerons le Doctorat car il existe mais a vocation à former des chercheurs et des enseignants-chercheurs. Les étudiants qui y entrent ne sont normalement pas amenés à aller ensuite sur des expériences « terrain » et ici il n'est plus forcément question d'enseignement en rapport avec la restauration. Nous passerons donc ce cas un peu particulier.

Nous venons donc de faire un tour d'horizon du système scolaire public français, intéressons-nous pour quelques lignes au système privé.

Il existe un système de Bachelor dans les écoles privées. Diplôme équivalent à la licence avec la validation de 180 crédits ECTS il correspond lui aussi au système LMD européen. Il est similaire¹ à d'autres licences ou BTS, dans le sens où les enseignements peuvent être les mêmes, ils peuvent être accomplis en alternance, et se faire en un an comme le système de licence professionnelle.

Le bachelor degree² nous vient des Etats-Unis où il est là-bas dispensé en quatre ans. En France il peut l'être en trois ou quatre années et comporte des enseignements spécialisés de la filière choisie, des cours de management et surtout une ouverture vers l'international. Principalement pour les écoles de commerce, il existe aussi des Bachelor pour l'hôtellerie-restauration, on citera quelques écoles en France : Cornet School à Paris, l'école de Savignac, et les Vatel Business School. À noter que des « Master » sont également dispensés mais des problèmes juridiques³ commencent à apparaître en France pour cette appellation, selon si l'établissement est sous contrat ou hors contrat avec l'État.

Ceci conclut le panorama des formations dispensées lors d'un cursus universitaire dit « classique » en restauration, comprendre sans interruption d'études. Mais il est également possible de se former autrement.

¹ La voix – l'étudiant.com. *Quelle est la différence entre un diplôme licence et un diplôme bachelor ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/Cnvmr8>

² La voix – l'étudiant.com. *Qu'est-ce qu'un bachelor ? Le diplôme, le niveau, les débouchés* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/9N3SUQ>

³ Le figaro – étudiant.fr. *Les écoles privées ne pourront plus utiliser le titre de Master* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/rTDfZ>

3.2. La formation continue

On parle de formation continue pour les personnes qui travaillent et sont dans ce que l'on appelle la vie active. Il existe plusieurs façons pour continuer à se former après ses études de bases dans l'hôtellerie-restauration.

Le Compte Personnel de Formation ou CPF, anciennement Droit Individuel à la Formation ou DIF, est accessible par tous les salariés ou travailleurs indépendants (depuis le 1er janvier 2018) tout au long de leur vie active. Il s'agit d'heures de formation auxquelles le salarié accumule ou assiste chaque année. Le système¹ est le suivant : Le salarié accumule 24 heures de formation par année travaillée, jusqu'à un plafond de 120 heures, puis accumule 12 heures par année travaillée, jusqu'à un maximum de 150 heures. Une fois ce plafond total atteint, l'employé n'enregistre plus d'heures de formation, il est de mise qu'il doit les dépenser avant d'en accumuler d'autres. Ce dispositif permet de suivre des formations sur un sujet spécifique, ou de bénéficier d'accompagnement pour valider un diplôme.

Dans ces diplômes on retrouve entre autres le Certificat de Qualification Professionnelle ou CQP et la Validation des Acquis de l'Expérience ou VAE.

Le CQP est selon la FAFIH² « un diplôme de branche créé par les professionnels pour les professionnels ». Il est adaptable selon chaque profil afin de correspondre aux horaires et emplois du temps de ceux qui souhaiteraient le suivre. Pour le secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration 32 CQP sont dénombrés, dont 20 pour la restauration. Ces CQP peuvent s'obtenir soit en alternance, soit en VAE.

La VAE permet d'obtenir BTS, Licence ou Licence Pro, ou Master suite à des années d'expérience en rapport avec le diplôme demandé. Un chef de réception peut par exemple demander à faire une VAE pour le diplôme de BTS RH et un directeur d'hôtel peut demander la même chose pour un Master « Management en Hôtellerie-Restauration ». L'entrée en VAE et sa validation dépendront du dossier de chaque personne, des parcours différents, et il n'y a pas de normes établies, si ce n'est le nombre d'année minimale d'expérience selon les VAE, pour y postuler. À noter qu'un an au minimum³ est demandé et est commun à toutes les VAE.

¹ Service public.fr. *Compte personnel de formation (CPF)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/MrPuFu>

² Fafih.com. *Le certificat de qualification professionnelle (CQP)* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GScGnB>

³ Ministère du travail. *Vous êtes un particulier : qu'est-ce que la VAE ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/mb2pqh>

Nuançons cependant que la VAE n'est pas la conversion automatique de l'expérience en diplôme mais qu'un travail sur un dossier ou un mémoire, voire certains cours, sont nécessaires à son obtention.

Enfin, les MBA ou Master of Business Administration sont destinés aux cadres de l'industrie qui souhaiteraient faire reconnaître leur expérience en diplôme. Accessible en formation continue à plein temps ou en mi-temps¹, ce diplôme possède une forte connotation internationale et permet souvent un bond du salaire du cadre qui le reçoit. Il peut être financé ou non par l'employeur, et est également accessible aux jeunes des écoles de commerce sous certaines conditions² en tant que Bac+4 ou Bac+5. À noter qu'en restauration, ce type de diplôme sera plus reconnu et utile dans les chaînes ou pour l'entrepreneuriat.

Nous avons fait le tour de ce qu'il était possible d'apprendre par les différents systèmes de formation en vigueur. Que se passe-t-il en entreprise ?

3.3. Formation terrain

La formation terrain est là où l'on va apprendre la maîtrise et la technicité. Nous ne sortons pas cette notion de nulle part mais de nos propos sur les formations depuis le début de cette partie : stages, formations en alternance, toutes les filières d'enseignement technique pour la restauration trouvent leur cœur dans cette mixité entre leçons théoriques et pratiques.

Si la formation terrain se fait dès les premiers mois d'arrivée dans l'entreprise, elle passe également par des formations dispensées en interne ou en externe par l'établissement. Les gérants ou patrons peuvent organiser des formations pour leurs salariés via des systèmes de l'État ou non, et garantir ainsi un apprentissage continu pour leurs travailleurs. Dans la restauration cela peut passer par des cours de droit, de dégustation de vin, de cuisine, d'audits, d'informatique, de communication... Il en dépend des décisions du responsable et des accords avec les employés.

¹ Studyrama.com. *MBA* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/vzTPZ3>

² Diplomeo.com. *Le MBA, la formation managériale par excellence* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/b8yE7f>

Néanmoins selon une étude¹ seulement 25% des employés ont accès à la formation en restauration contre 71% dans les services d'activité financiers ou 64% dans l'industrie pharmaceutique.

Nous avons défini toutes les composantes de la restauration, aussi bien d'un point de vue de l'attractivité que des conditions de travail ou de la formation. Nous allons maintenant étudier les générations des actuels ou futurs acteurs de la restauration.

¹ Management de la formation.fr. *La formation en chiffres #8 : 41% des salariés ont suivi une formation* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/SDquun>

Chapitre 3 : Des difficultés de recrutement amplifiées par des différences intergénérationnelles

1. Les générations

1.1. Les baby-boomers et X

Notre société est peuplée d'individus issus de différentes catégories d'âges qui sont plus communément appelées « générations ». Tout au long de l'Histoire, de nombreuses générations ont émergé et ont développé entre elles des caractéristiques qui sont propres à chacune. Ces différences intergénérationnelles s'expliquent principalement par des facteurs sociaux, économiques et politiques. Ces derniers viennent influencer les comportements des individus dans leurs attitudes face aux autres et face à la société, dans leur façon de travailler et de s'impliquer dans leur emploi mais aussi dans leur mode de consommation. En effet, en fonction des époques, les attributs d'une génération diffèrent et la définissent. Ceci va déclencher plus tard, lors de la rencontre entre deux générations, des différences ainsi que des problématiques intergénérationnelles.

Mais avant de développer en détails cette partie, il est important de définir certaines notions afin de mieux comprendre les différents enjeux et analyses qui y seront exposés. Tout d'abord, voyons ensemble la définition du mot génération ; selon le dictionnaire Larousse, le terme « génération » désigne « un ensemble de personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge ». Au sens sociologique, le terme « génération » désigne quant à lui « une classe d'âge large d'environ 20 ans ayant grandi dans une période homogène » (Desplats, Pinaud – 2011). De ce fait, nous pouvons distinguer plusieurs générations qui ont chacune marqué l'Histoire à leur façon. Deux grandes générations ont précédé la génération Y et Z qui sont notre principal sujet dans cette deuxième partie, ce sont les baby-boomers et les X. Ces deux générations ont marqué leur temps et sont considérées comme étant les acteurs principaux des fondements de notre société actuelle. Quelles sont leurs aspirations ? Leurs besoins ainsi que leurs attentes ? En quoi les caractéristiques de chacune diffèrent des générations actuelles et quels impacts ces différences ont aujourd'hui sur notre société et plus spécialement sur le recrutement en restauration ? Nous répondrons donc à ces questions en mettant en lumière leurs caractéristiques afin de pouvoir les comparer avec celles des générations Y et Z. Nous pourrions ensuite expliquer ces différences intergénérationnelles ainsi que l'impact que cela a sur le recrutement en restauration.

Tout d'abord, commençons par la génération des baby-boomers qui encore aujourd'hui est considérée comme une génération très influente et comme le principal moteur de notre société. Le terme « baby-boomers » est un terme qui désigne une personne née entre 1942 et 1964 en Occident. Cette génération a donc été marquée en partie par la Guerre qui a généré une certaine instabilité économique et sociale durant les premières années mais par la suite a conduit à un « boom » économique et démographique.

De par ces facteurs parfois difficiles, les baby-boomers se distinguent par leur faculté à mieux gérer les situations de stress et de « burn-out ». Pour eux, l'emploi à vie dans une seule et même entreprise n'est pas seulement un mythe et ils placent leur carrière ainsi que la valorisation sociale liée à cette dernière au centre de leur parcours de vie.¹ Ils se caractérisent aussi par le respect de l'autorité et de la hiérarchie en place dans l'entreprise. La préservation de leur poste est donc une priorité pour eux et ils se distinguent également par leur forte projection dans l'avenir. Cet enthousiasme est donc lié au renouveau économique caractérisé par les Trente Glorieuses et le plein emploi, ce qui fait d'eux des idéalistes et des acteurs impliqués dans le changement.

En effet, les baby-boomers ont pour réputation d'être très impliqués dans le changement social et dans la construction des identités collectives. Ils sont également les investigateurs des réformes à l'intérieur mais également à l'extérieur des entreprises. Ils aspirent au changement en créant des syndicats et en faisant adopter de nouvelles lois, contrairement à la génération suivante, qui nous le verrons plus tard, est un peu moins axée sur la formation d'une existence collective. En effet, on constate que de nombreux changements sociaux ont eu lieu lorsque les baby-boomers ont accédé au marché du travail et ces derniers sont :

- 1968 : Extension de la quatrième semaine de congés payés. Loi reconnaissant la section syndicale d'entreprise. Augmentation du SMIC de 35%. Augmentation des salaires de 15 à 20%. Retour progressif aux 40 heures.
- 1971 : Loi sur le paiement mensuel des salaires – accords syndicats-patronat puis loi sur la formation professionnelle continue.
- 1974 : Décret sur les CHS (Comité d'Hygiène et de Sécurité) – accord interprofessionnel instituant l'indemnisation du chômage à 90% en cas de licenciement économique.
- 1975 : Loi sur le contrôle des licenciements économiques.

¹ Génération sans pareille, les baby-boomers, de 1945 à nos jours – Jean-François Sirinelli.

- 1979 : Loi délimitant les contrats à durée déterminée¹.

Cette liste de lois sociales n'est pas exhaustive mais montre bel et bien les efforts fournis par cette génération pour améliorer son mode de vie ainsi que son rapport à l'entreprise dans laquelle elle travaille et évolue. Ceci témoigne de la nécessité des baby-boomers de structurer leur entreprise en y mettant en place des règles ainsi qu'un cadre juridique.

Prenons maintenant le cas de la génération X qui est aussi parfois désignée par l'expression « génération sacrifiée » (Coupland – 2013) et qui désigne tout individu né en Occident entre 1961 et 1981. Cette expression est en effet utilisée pour mentionner la génération X car cette dernière a évolué dans un contexte économique difficile, en rupture avec les Trente Glorieuses que leurs aînés baby-boomers ont connu. Cette période est en effet marquée par deux chocs pétroliers, l'un en 1973 et l'autre en 1979 mais également par la crise, le chômage, l'arrêt de la croissance et l'apparition des premiers cas de SIDA. Ces contextes économiques, sociaux et sanitaires rendent ainsi difficile l'épanouissement des X dans leur vie quotidienne mais plus spécifiquement au sein d'une entreprise. Tous ces facteurs en font donc des individus « fatalistes » considérant la projection à long terme impossible et remettant en question l'autorité en place au sein des organisations. Ils sont donc à la recherche d'une nouvelle forme d'aménagement hiérarchique même s'ils respectent tout de même celui en place. Ils veulent de nouveaux défis, c'est pourquoi ils développent un intérêt particulier pour l'entrepreneuriat. C'est ainsi que les prémices du management participatif vont apparaître progressivement. Ce dernier propose ainsi une nouvelle forme d'agencement hiérarchique qui va permettre aux X de mieux s'investir dans leur emploi et de participer activement aux décisions afin d'intégrer leur développement personnel dans leur fonction. Par conséquent, ils sont plus à la recherche d'un mentor que d'un supérieur pour les guider et les accompagner dans leurs parcours professionnels. Ceci implique un changement de hiérarchie et donc l'introduction d'une nouvelle forme de management comme nous l'avons précisé plus haut. Même si les X ont pour réputation d'être plus centrés sur eux-mêmes, de nombreuses lois sociales et du travail ont également été mises en place lorsqu'ils sont apparus sur le marché du travail avec notamment en 1982 :

- La réduction de la durée légale du travail à 39 heures.
- L'institution de la cinquième semaine de congés payés.

¹ Sajus Jean-Philippe. *Gestion des ressources humaines*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

- L'abaissement de la retraite à 60 ans.
- L'extension des droits syndicaux.
- La création du droit d'expression des salariés.
- La création des CHSCT (Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail).¹
- Puis en 1983 avec l'adoption de la retraite à 60 ans...

Ces mutations sociales montrent bien que les structures de l'entreprise changent progressivement. Le modèle unique de management, qui était à la base bureaucratique puis stratégique, ne se suffit plus à lui-même. Il oblige ainsi les organisations à changer et à proposer un management plus souple, laissant ainsi plus d'espace à l'implication et à l'expression des salariés dans leur entreprise.

Les attributs qui différencient les baby-boomers de la génération X montrent bien que les individus changent d'une génération à l'autre. Nous avons vu que leurs attentes ainsi que leurs besoins diffèrent selon des influences économiques ou sociales tant au niveau personnel, social que professionnel. Nous constatons déjà une importante différence intergénérationnelle entre seulement deux grandes générations, ce qui laisse sous-entendre que l'apparition des générations Y et Z va profondément marquer le paysage de l'entreprise puisque quatre générations vont désormais être en contact et être confrontées les unes avec les autres.

1.2. Le cas de la génération Y

Maintenant que nous avons défini leurs aînés les X et les boomers, nous allons désormais étudier les générations les plus récentes, nommées Y et Z.

Nous allons procéder chronologiquement, c'est pourquoi nous allons commencer par la génération Y. Lancée en 1993 par un américain, la génération Y désigne les personnes nées entre 1978 et 1994. C'est la deuxième génération la plus nombreuse du XX^e siècle après les Baby-boomers qui à cette période ont commencé à faire des enfants. Elle représente environ 21% de la population française, soit à peu près 13 millions de personnes. C'est une génération qui a grandi avec la hausse du chômage, une meilleure éducation, la mondialisation des marchés, la révolution du sans-fil, et surtout l'avènement du Web (Desplats, Pinaud – 2011).

¹ Sajus Jean-Philippe. *Gestion des ressources humaines*. Cours de Licence Pro HR, ISTHIA, Université Toulouse Jean - Jaurès, 2017.

Nous pouvons retrouver cette génération sous d'autres noms également : « enfant du net », « génération 2.0 », « génération Why », « génération Peter-Pan » (Desplats, Pinaud – 2011). Ces différents surnoms sont liés aux principales caractéristiques de cette génération. Pourquoi « enfant du net » et « génération 2.0 » ? La génération Y est le symbole d'une approche nouvelle des Technologies de l'Information et de la Communication ou TIC, assimilée au divertissement. Elle évolue dans un monde où les technologies sont abondantes et dans lequel les Y ont du mal à s'en passer. Pourquoi génération « Why » ? Car ce sont des personnes qui posent beaucoup de questions. En effet, ils sont toujours en quête de sens. Vincent Dicecca, responsable management et leadership chez CSP Formation (Desplats, Pinaud – 2011), déclare « Avec les jeunes d'aujourd'hui, le « pourquoi » a détrôné le « comment ». Il est prouvé aussi (Desplats, Pinaud – 2011) que le pourquoi est une caractéristique très importante des Y. Depuis leur enfance, les membres de la génération Y ont eu accès par des moyens variés (télévision, ordinateur, échanges académiques etc...) à la connaissance d'une pluralité de modèles en matière d'éducation, de styles de vie, de valeurs... Cette connaissance d'autres paradigmes a sans doute encouragé les jeunes Y à comparer et questionner le bien-fondé de leur propre système. Enfin pourquoi la génération Peter-Pan ? Certains définissent les Y comme une génération qui ne veut pas grandir, qui ne veut pas se confronter à la réalité de la vie, elle est même parfois qualifiée de génération « d'enfants gâtés ». Nous allons maintenant éclaircir les principales caractéristiques de la génération Y. Cette génération se définit par six grandes caractéristiques :

Un rapport étroit avec les technologies de l'information et la communication : surnommée, « la génération internet ». La plupart des Y sont qualifiés de « digital native » car nés avec les technologies à portée de main. On remarque qu'aujourd'hui pour s'informer, les Y utilisent autant internet, principalement les sites participatifs et blogs, que la télévision. Il faut savoir qu'ils utilisent à 83 % les réseaux, contrairement au 43% des X (Pouget – 2013). Les Y sont toujours connectés et ont un usage instinctif et automatique de ces mêmes technologies.

Une culture de l'instantanéité : Que ce soit dans le cadre privé, ou professionnel, la génération est vue comme celle « qui veut tout, tout de suite ». Ce constat est le résultat de l'accessibilité aux nouvelles technologies comme nous l'avons vu précédemment. En effet, grâce à ces outils, les Y peuvent tout avoir très rapidement. Ils veulent des résultats précipitamment et recherchent une gratification instantanée. Cette habitude de tout avoir

rapidement engendre néanmoins des désaccords avec les anciennes générations qui les jugent comme impatients (Pouget – 2013).

Un apprentissage par l'action : contrairement aux anciennes générations, les Y ne nécessitent pas le même modèle d'apprentissage. Le modèle traditionnel comprenant la connaissance diffusée par un « sachant » (Desplats, Pinaud – 2011) le professeur, à un élève, par le biais de programmes, est remis en cause par le développement des TIC. Nous passons en effet d'un mode d'apprentissage « industriel » où les programmes sont identiques à tous, à un système où l'élève contribue à définir son propre programme d'apprentissage. L'école a effectivement changé : on y retrouve de nouveaux outils, moins linéaires, les programmes scolaires sont plus souples avec possibilité de se concentrer sur certains points. Les jeunes vont également chercher les informations par eux-mêmes, le Y passe de spectateur à acteur de son apprentissage.

Une quête de sens : La génération Y exprime le besoin de comprendre le pourquoi des situations existantes, ou des actions à réaliser. Comme pour les points précédents, la quête de sens est liée à la connectivité aux nouvelles technologies de la génération Y. En effet, depuis leur plus jeune enfance, les Y ont eu accès par des moyens variés à la connaissance de plusieurs modèles en matière d'éducation, de style de vie, de valeurs. Cette connaissance les a donc poussés à comparer et questionner. Les questionnements des Y visent à comprendre le pourquoi d'une situation et à être rassurés de la pertinence de ce qui lui a été communiqué.

Une génération mondialisée : Toujours lié aux technologies, il est de plus en plus simple pour un Y de savoir ce qui se fait ailleurs sur tous les plans (économique, touristique...). De plus, le développement des transports low-cost a également son rôle à jouer. Le programme d'échange européen Erasmus a aussi beaucoup contribué à cette mondialisation des jeunes. En effet, plus de deux millions d'étudiants ont déjà eu l'opportunité de partir à l'étranger dans le cadre de leurs études. Cette mondialisation a permis une harmonisation culturelle. Il faut tout de même souligner que cette mondialisation est un atout pour les entreprises qui évoluent à l'international. Les générations savent plus facilement s'adapter aux différentes cultures et peuvent permettre de faciliter les affaires.

Une génération dans l'émotion : Les Y ont plus de facilité à exprimer leurs sentiments, notamment la tristesse ou la colère. Effectivement, contrairement aux générations

précédentes, le « masque » porté en toute circonstance pour cacher ses émotions disparaît et laisse place à la transparence. Les nouvelles générations ont d'ailleurs tendance à être plus franches, elles hésitent moins que leurs aînés à dire ce qu'elles pensent. En outre, le Y est très sensible à la franchise et comprend rapidement lorsqu'il se fait manipuler, que ce soit dans le cadre privé ou professionnel.

Maintenant que nous avons défini les générations Y en général, nous allons approfondir leurs spécificités dans le milieu du travail. Voici une citation (Fustec – 2011) :

« Les Y ne placent pas le travail en priorité [...] n'a que peu le sens de la hiérarchie [...] ne fait pas carrière, n'a pas de fidélité à l'entreprise [...] demande en permanence du changement et de l'intérêt pour son travail [...] demande à ce que les choses aillent vite et va vite lui-même. »

Cette citation décrit de manière simplifiée mais claire l'état d'esprit de la génération 2.0. Nous allons maintenant étudier plus en détails ses caractéristiques.

Tout d'abord, dans le milieu du travail, les Y ont un fonctionnement différent que leurs prédécesseurs. Il est déjà important de montrer que la génération Y ne compte pas garder un métier à vie et souhaite découvrir différentes entreprises pour varier ses expériences. Le travail n'est pas une priorité pour eux, contrairement aux anciennes générations, la vie personnelle prône maintenant sur le travail.

Premièrement, on remarque une différence notable au niveau de la hiérarchie. Contrairement au X et au boomer, la génération Why entretient un rapport différent avec le travail à l'entreprise et remet en cause toute forme d'autorité. Y souhaite davantage une hiérarchie aplatie avec moins d'intermédiaires. Il souhaite pouvoir plus facilement communiquer avec ses supérieurs hiérarchiques, sans devoir passer par une tierce personne. Nous retrouvons d'ailleurs une citation (Pouget – 2013) qui confirme cet état des lieux : « La hiérarchie n'est pas morte, mais son concept évolue. Le fait, pour un jeune, de savoir qu'une décision a été prise par une personne hiérarchiquement supérieure n'éteint pas cette soif de justification. Là où leurs aînés pouvaient se justifier d'un « ça vient d'en haut ».

Puis, lorsqu'une tâche ou mission leur est confiée, les Y veulent comprendre l'utilité de ce qui leur est demandé. En effet, Y ne veut pas simplement être un travailleur qui exécute naïvement ce qui lui est demandé. Cette génération se réjouira de savoir que son travail a un réel intérêt pour l'entreprise, et qu'il contribue grandement à son bon fonctionnement.

Ensuite, lorsqu'il intègre une entreprise, le jeune Y attend retrouver un programme de formation adapté à ce qu'il souhaite. Nous savons que l'une des attentes principales du Y est son développement personnel. Il ne souhaite donc pas intégrer une entreprise où il n'a pas de perspective d'évolution ou de formation. Sachant qu'il peut trouver un grand nombre d'informations en ligne, le jeune 2.0 aura moins d'intérêt à rester dans une entreprise qui ne lui apporte pas de connaissances supplémentaires.

La reconnaissance est également un critère indispensable pour la génération Y. En effet il a été démontré que dès lors que le salarié se sent reconnu, il devient plus productif et plus motivé. La génération Y ne déroge pas à cette règle, elle l'amplifie même. Le Y attend rapidement de son entreprise de la reconnaissance si elle est satisfaite de son travail. Il a besoin de se savoir entouré et soutenu. Si l'entreprise ne fait pas preuve de reconnaissance envers cette jeune génération, il risque de se lasser et d'aller voir ailleurs.

Comme nous pouvons le lire dans cette citation (Latour – 2015) : « L'ambiance, le bâtiment, les espaces fumeurs et même l'agrément du trajet vers le lieu de travail deviennent des priorités pour cette génération. » ou bien dans celle-ci (Pouget – 2013) : « Une étude a montré que les jeunes qui débutent sont majoritairement inquiets et méfiants. Ces sentiments sont parfois alimentés par le fait que l'entreprise ne communique pas sur des points essentiels à leurs yeux tels que l'ambiance, les horaires ou les locaux. », les enfants du net sont également très attentifs à leur environnement de travail et l'organisation physique des locaux. En effet, ils deviennent l'une des déterminantes de l'emploi des jeunes. Le Y sera plus tenté par une entreprise offrant un environnement de travail adéquat, confortable et adapté à ses tâches et missions.

Il a été démontré que la rémunération n'est pas le premier facteur de motivation de ces nouvelles générations. Néanmoins, le Y souhaite tout de même retrouver un salaire cohérent avec le travail fourni. Il aura tendance à éviter une entreprise qui ne le rémunère pas justement, par rapport aux années d'études qu'il aura effectuées.

Le phénomène de la cooptation est également représentatif chez les jeunes de la génération Y. En effet ce phénomène présente de nombreux intérêts pour le jeune. Il se sent davantage acteur de l'entreprise et donc se sent plus utile. De plus, la cooptation est souvent reconnue par l'entreprise qui en réponse à ces actions peut offrir des primes (Pouget – 2013).

Une autre caractéristique propre aux nouvelles générations, l'importance de la vie privée par rapport à la vie professionnelle. Nous pouvons également lier cela à l'interpénétration croissante des sphères personnelles et professionnelles. Le Y n'aura pas de mal à parler de sa vie privée avec ses collègues, contrairement aux générations précédentes. Le Y ne veut plus « porter un masque d'émotion » lorsqu'il arrive au travail. Il sera naturel et n'hésitera pas à exprimer ses problèmes personnels avec ses collègues. Ces enfants du net ne rejettent pas le fait de s'impliquer dans l'entreprise, mais veulent pouvoir avoir une vie en dehors du travail. Ils cherchent une relation donnant-donnant avec l'entreprise (Pouget – 2013).

Concernant le choix de l'entreprise dans laquelle il souhaite travailler, le Y est également de plus en plus exigeant. Plusieurs critères sont véritablement décisifs pour lui. Tout d'abord il favorisera une entreprise connectée. Une entreprise avec du matériel obsolète, ou fonctionnant mal ne va pas le séduire qui attend à ce que tout aille vite au cours de son contrat.

Lors de sa prise de poste, le Y attend également à être stimulé professionnellement. Il attend à ce qu'on lui fixe des objectifs, qu'on le mette au défi. Cette génération ne souhaite plus attendre que sa journée passe, en réalisant un travail répétitif. Elle souhaite s'épanouir personnellement en sentant que son travail ait un réel intérêt pour l'entreprise, et fuit la routine.

La confiance est également une attente importante pour Y. En effet, la génération du net ne se sentira pas bien dans l'entreprise si elle ne sent pas en confiance. Cette confiance est démontrée au salarié dès lors que l'entreprise lui donne des responsabilités et des missions en autonomie.

1.3. Le cas de la génération Z

Nous allons maintenant définir la plus récente des générations, la Z. Les membres de cette génération sont nés après 1995, ce sont les petits frères et sœurs de la génération Y, et les enfants de la génération X. Cette génération est également définie comme la génération C pour désigner leur aptitude à communiquer, collaborer et créer. On les retrouve aussi sous le terme « Emo », pour émotionnel, en raison de l'hyper-émotivité qui caractérise cette

génération. Enfin, ils sont aussi qualifiés de génération de « Slasher », terme inspiré du « slash¹ », car les Z cumulent plusieurs emplois salariés² (Desplats, Pinaud – 2011).

Il y a de nombreuses différences entre la génération Y et Z qui pourtant ont comme grand point commun la forte connectivité. D'après le témoignage de Stéphane Piot, propriétaire de cinq franchises McDonald (Desplats, Pinaud – 2011), ils sont définis comme plus rapides, pertinents et agiles.

Les Z sont également plus curieux de découvrir l'international, et souhaite d'ailleurs s'établir à l'étranger durant une période de leur vie. Comme leurs prédécesseurs Y, Z a également plus d'opportunités d'étudier à l'étranger et en profite pleinement. Les programmes tels qu'Erasmus ou bien le Woofing rassurent les Z qui ne craignent plus de partir à l'étranger. En effet, le fait de fractionner son cursus scolaire par des périodes à l'étranger est réellement entré dans les mœurs de cette génération. Les jeunes voient dans ces voyages des opportunités d'évolution et d'épanouissement personnel.

Une des caractéristiques importantes de cette génération est son esprit collectif et collaboratif. Les Z utilisent beaucoup la collaboration au quotidien. « Blablacar », « Airbnb », « Couchsurfing », « la ruche qui dit oui » en sont des exemples concrets. Aujourd'hui, les jeunes générations ont le réflexe de se tourner vers ces fonctionnements, en opposition avec les modèles traditionnels tels que l'hôtel, le train, ou bien les supermarchés. Ils y retrouvent un état d'esprit qui leur correspond mieux, ainsi que des tarifs plus attractifs. Ces nouveaux fonctionnements collaboratifs leur permettent davantage de voyager ou de se loger dans des lieux qu'ils ne pensaient pas pouvoir visiter un jour. Nous pouvons alors dire que ces modèles ont grandement contribué à la définition de cette génération.

Les méthodes d'apprentissage de cette génération nuancent également avec celles des plus anciennes. En effet, le Z est davantage dans de l'auto-apprentissage. Grâce à son hyperconnectivité et sa curiosité il apprend par de nombreux canaux : l'école, les cours en ligne, les tutoriels YouTube ou encore les documentaires télévisés. Les Z ont soif de connaissance et n'hésitent pas à questionner Google dès lors que quelque chose les interpelle et qu'ils souhaitent en savoir plus.

¹ Slash ou / , la barre penchée du clavier

² Morgan Philips Outplacement.com. *Après la génération Y, qu'est-ce que la génération Z ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/XMhd2g>

Bien que le Z soit curieux et toujours en quête de connaissance, il est notable que leur capacité de concentration est moins importante que celle des générations précédentes. Cette génération qui peut tout trouver sur le web a besoin d'être plus stimulée par des moyens ludiques d'apprentissage, afin de maintenir sa concentration plus longtemps.

Le souhait de l'égalité hommes-femmes est également une caractéristique de cette jeune génération. Ils comprennent mieux que la femme veuille pouvoir concilier sa vie professionnelle et personnelle, et qu'elle ne veut plus sacrifier l'une ou l'autre. Ces nouvelles générations ne doutent plus sur la possibilité de partage des tâches dans le foyer et a une image de la femme qui a évoluée.

Nous avons souligné que le Z est hyperconnecté, tout comme son homologue le Y. Le Y a grandi avec le Web 1.0, le web passif, alors que le Z a lui évolué avec le Web 2.0 qui privilégie l'instantanéité et l'échange, le digital est donc pour eux plus intuitif. Il faut savoir que les Z ont en moyenne cinq écrans chacun et savent très bien en tirer les avantages qui en sont liés. Le Z n'aura pas de mal à trouver les informations qu'il souhaite grâce à ces outils.

Certaines études ont démontré que les Z sont une génération plus autonome que les Y. Elles montrent que ce changement est lié au fait que ce sont des jeunes qui ont majoritairement été élevés par la génération X qui travaillait beaucoup, et donc qui ont été davantage livrés à eux-mêmes.

Enfin, il faut aussi noter que cette nouvelle génération est très sensible au développement durable. Comme pour les Y, les Z en veulent aux générations précédentes de leur léguer une planète polluée¹ et sont favorables à faire des actions pour la préserver.

Nous allons maintenant définir ce qu'est la génération Z dans l'entreprise. Pour l'instant, il y a peu de retombées sur cette génération étant donné le jeune âge de ces membres. Il faut tout de même souligner que cette génération ne choisit plus son métier par raison, mais bien par passion.

Tout d'abord, nous remarquons que cette nouvelle génération souhaite davantage ouvrir son propre établissement et devenir auto-entrepreneuse. En effet, le Z souhaite être son propre patron. Le format de l'entreprise aujourd'hui ne lui correspond plus, il souhaite donc créer son

¹ Léger Marketing. Enquête québécoise (Desplats, Pinaud – 2011)

propre modèle, propre à ses nouvelles envies et ses nouveaux besoins. Cette nouveauté fait que les Z sont de nature plus ambitieuse que leurs prédécesseurs, et qu'ils ne se posent plus autant de questions avant de se lancer¹ (Desplats, Pinaud – 2011). Ce phénomène est aussi lié au pragmatisme qui qualifie cette génération. Elle prend ses propres décisions et en assume les conséquences quel qu'en soit le résultat.

Les Z ne sont pas des travailleurs fidèles. Ils restent en moyenne 2 à 6 ans dans une entreprise puis cherchent d'autres expériences ailleurs. Garder ces jeunes dans son entreprise deviendra alors un réel défi et demandera de nouveaux outils correspondant aux nouveaux besoins de ses collaborateurs.

Nous allons maintenant voir ce qu'attend un Z dans l'entreprise qu'il souhaite intégrer.

De l'amusement : Cette génération Z ne veut plus aller au travail avec le seul objectif de rentabilité. Il intègre la notion de plaisir dans son travail, et veut pouvoir y retrouver une ambiance amusante, voire familiale.

De l'éthique : Aujourd'hui, nous parlons de plus en plus de la démarche RSE² dans les entreprises.

Celle-ci est sans doute liée aux nouvelles générations qui lui accordent d'autant plus d'intérêt. En effet les Z attendent de leur entreprise une réelle politique de RSE qui est désormais pour eux un facteur décisif dans leur choix.

De l'international : Tout comme les Y, cette génération considère comme important la possibilité de voyager dans le cadre de leur travail, et d'autant plus à l'étranger.

Du changement : cette génération qui a l'habitude de tout qui va vite, a besoin de nouveauté en permanence. La possibilité de changer de mission voire de secteur d'activité est très attractive pour elle. Une mobilité géographique et horizontale est d'ailleurs plus demandée par cette génération.

Du management humain : L'un des facteurs essentiels de cette génération est la qualité des relations humaines inter-entreprise. Aujourd'hui, Z va accorder beaucoup plus d'importance

¹ Morgan Philips Outplacement.com. *Après la génération Y, qu'est-ce que la génération Z ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/XMhd2g>

² Responsabilité Sociétale des Entreprises

au leadership et aux compétences de ses cadres qu'aux diplômes. Mais également à leurs capacités d'écoute et de management, à faire confiance à leurs équipes, sont prioritaires pour eux.

De l'apprentissage : les Z voient l'entreprise comme un lieu dédié à l'apprentissage, ils souhaitent y retrouver un programme de formation complet qui puisse leur permettre de progresser.

Maintenant que nous avons défini les générations qui composent l'entreprise, nous allons pouvoir étudier les problèmes de management qui en découlent. En effet, étant données les fortes différences générationnelles, des conflits devraient voir le jour. Comme nous le montre l'étude québécoise que nous avons citée précédemment, chaque génération a une vision péjorative des autres : « Les Y vivent dans la ouate (71%), sont plus égoïstes (70%) et sont moins travailleurs (58%). De leur côté les Y trouvent injuste que les boomers leur lèguent une planète polluée et leur fassent payer la dette gouvernementale qu'ils ont générée. »

Nous allons donc maintenant définir le management intergénérationnel et ses composantes.

2. Les problématiques liées au management intergénérationnel

Le management intergénérationnel est un enjeu auquel les dirigeants d'entreprises et les managers d'équipes sont confrontés. En effet, les experts s'accordent à dire que quatre grandes générations cohabitent actuellement sur le marché du travail en France. Cet outil de gestion du personnel va être rudement mis à l'épreuve dans les prochaines années en raison de l'apparition d'une toute dernière génération sur le marché du travail, la génération Z. Comme nous l'avons vu précédemment, ces générations présentent des caractéristiques différentes qui peuvent être positives ou négatives pour l'entreprise en fonction d'une situation donnée. Mais avant d'aller plus loin, voyons ensemble la définition du management intergénérationnel qui désigne « L'art de faire vivre et travailler efficacement ensemble des collaborateurs de générations différentes en capitalisant sur leurs différences et sur ce qui les relie ». L'adaptation managériale générationnelle constitue donc une nouvelle manière de gagner en efficacité en s'appuyant sur les atouts de chaque génération et en essayant de tirer profit de leur diversité par la mise en place d'un management intergénérationnel.

Ce management questionne ainsi toutes les normes et les pratiques de ressources humaines que nous connaissons actuellement tels que le recrutement, l'intégration, la fidélisation, l'évaluation, la formation et la gestion de carrière. Il faut désormais adapter nos façons de gérer le personnel en fonction du type d'individu avec lequel nous sommes en contact. De là naissent des problématiques liées à ce mode de fonctionnement, en effet, comment bien gérer ses équipes selon qu'elles sont issues de la génération des baby-boomers, X, Y ou Z ? En quoi cette pratique peut être la clé du succès d'une entreprise ? Et pourquoi les générations présentes sur le marché du travail présentent des difficultés de collaboration et d'adaptation entre elles ? Nous répondrons donc à ces questions dans différentes parties.

2.1. Des problématiques liées à l'incompréhension du comportement de chaque génération

Tout d'abord, nous pouvons identifier une problématique principale concernant le management intergénérationnel : celui de l'incompréhension du comportement de chaque génération. En effet, nous avons vu dans les parties précédentes que chaque génération présente des caractéristiques ainsi que des besoins différents les uns des autres. Que ce soit au niveau personnel ou professionnel, les attentes ne sont pas les mêmes selon que les membres d'une équipe soient issus de la génération des baby-boomers, X, Y ou encore Z. Se pose alors un problème majeur pour le manager d'une équipe : comment réussir à se faire comprendre et à fédérer une équipe aux profils si différents ? Pour cela, il faut que le manager soit conscient des différences intergénérationnelles, en identifiant bien les profils de chacun (Latour – 2015). En effet, pour une cohabitation ainsi qu'une collaboration plus facile, l'auteur suggère aux managers de répondre aux attentes de tous. Pour cela, le manager doit respecter l'identité de chacun et l'auteur prend pour exemple l'importance de la flexibilité du temps de travail pour les Y, qui répond à un besoin d'autonomie et d'indépendance pour cette génération. Cependant, il faut bien nuancer ces propos, en différenciant bien le fait de manager une personne en fonction de ses caractéristiques générationnelles avec le fait de manager d'une façon différente tout un groupe d'individus issu d'une même génération.

2.2. Des problématiques liées aux difficultés de communication entre chaque génération

« Les jeunes, ils veulent tout, tout de suite ; avec les anciens on a l'impression que ce que l'on fait n'est jamais assez bien (Latour – 2015) » ... Combien de fois avons-nous entendu ces remarques émanant « d'anciens » ou de plus « jeunes » ? Que ce soit dans le cadre professionnel ou personnel, certains d'entre nous ont été confrontés à des problèmes de

communication avec les aînés et pour d'autres, avec des individus issus des dernières générations. Pour pallier ces problèmes de compréhension, des auteurs (Latour – 2015 ; Fustec – 2011) invitent les dirigeants d'entreprises à « mixer » les générations entre elles. En effet, lorsqu'elles sont plus souvent mises en relation, ces dernières sont plus aptes à se « découvrir » et à se comprendre. Avant de proposer des solutions, voyons comment les générations se perçoivent et sont perçues :

Figure 2 - La génération en entreprise – Pierre Latour

COMMENT LES GÉNÉRATIONS SE PERÇOIVENT ET SONT PERÇUES:	
LES SALARIÉS PLUS ÂGÉS SE PERÇOIVENT ET SONT PERÇUS PAR LA GÉNÉRATION Y COMME :	LES SALARIÉS DE LA GÉNÉRATION Y SE PERÇOIVENT ET SONT PERÇUS COMME :
Logiques Réfléchis Structurés Expérimentés Loyaux Sérieux Peu créatifs	Fonceurs Indisciplinés Inexpérimentés Flexibles Désorganisés Créatifs

2.3. Opportunités pour l'entreprise

Bien que nous évoquions précédemment les problématiques que les différences intergénérationnelles peuvent représenter, nous pouvons également relever des opportunités pour l'entreprise. En effet, chaque génération possède son lot de compétences. Par exemple, les baby-boomers (Latour – 2015) ainsi que les X, grâce à leur grande expérience, ont tendance à être plus qualifiés, plus rigoureux et plus organisés. Cependant les Y ou les Z sont connus pour leurs grandes connaissances en informatique ainsi que pour leur grande créativité et adaptation (Pouget – 2013). Les baby-boomers et les X peuvent donc « cadrer » ces jeunes générations en leur « montrant l'exemple » et en leur transmettant leurs savoirs. Les Y et les Z de leur côté peuvent partager leur savoir-faire informatique. Ceci peut donc éviter à l'entreprise de faire appel à des formateurs externes, ce qui vient consolider l'esprit d'équipe. Les Y et les Z permettent également d'avoir un œil nouveau sur les méthodes de travail

notamment grâce à leur engouement pour le management participatif, qui vient dynamiser la vie de l'entreprise.

3. Une médiatisation des métiers de la restauration

Comme nous l'avons déterminé dans nos recherches précédentes, les nouvelles générations sont très connectées, et passent du temps sur les écrans. Il est donc probable que les émissions culinaires aient un impact sur elles, et leur choix de formation.

Tout d'abord il est nécessaire de définir ce qu'est un média, ainsi que la médiatisation. Le média est un procédé permettant la distribution, la diffusion ou la communication d'œuvres, de documents, ou de messages sonores ou audiovisuels (presse, cinéma, affiches, radiodiffusion, télédiffusion, vidéographie, télédistribution, télématique, télécommunication). La médiatisation est l'action de médiatiser, de faire passer par les médias les informations souhaitées¹. Les médias les plus utilisés en France sont les réseaux sociaux et la télévision. D'après les chiffres de janvier 2018, il a été déterminé qu'une personne passe en moyenne 4h48 sur internet, et 3h03 devant la télévision par jour².

Ces deux médias semblent pour nous les plus influents sur les nouvelles générations. La télévision propose une large gamme d'émissions culinaires en tout genre. Nous avons donc choisi de nous concentrer sur ce même média. En effet, ce média est le plus utilisé pour la mise en avant de la cuisine, avec une gamme plus dense d'émissions, il est pour nous le plus prépondérant. La radio ainsi que les journaux, magazines offrent eux aussi une promotion de la cuisine. Néanmoins, ces médias sont nettement moins utilisés par les nouvelles générations. Les médias sociaux sont de plus en plus présents. En effet, ils répondent davantage aux nouvelles attentes des jeunes générations. Par le biais de tutoriels comme apprendre à dénervé un foie gras ou réaliser des macarons, des professionnels ou amateurs transmettent des techniques à leurs internautes.

Nous allons donc nous concentrer sur le média télévision. Nous pouvons dire que l'intérêt pour la cuisine et de la restauration est né dans les années 1990 (Cebrian – 2016), et ne cesse de croître. L'engouement de la population pour la cuisine et la gastronomie dans les années

¹ Définition Larousse

² Blog du modérateur.com. *État des lieux 2018 : l'usage d'Internet, des réseaux sociaux et du mobile en France* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/sSmtex>

2000 jusqu'à 2010 a engendré une hausse du nombre d'émissions de cuisine. De plus, nous observons aujourd'hui un réel intérêt pour les nouvelles télérealités culinaires, telles que « Top Chef » ou « Master chef ». Chaque chaîne a désormais sa propre télérealité culinaire : sur TF1 nous retrouvons « Master chef », sur M6 « Top chef », sur France 2 « Dans la peau d'un chef », sur France 3 « repas en famille », sur 6ter « Norbert commis d'office », sur TMC « Hell's Kitchen », etc.

Les programmes proposés sont variés, avec parfois des télérealités où le téléspectateur est invité à participer, d'autres avec des démonstrations de chefs ou bien des reportages sur la cuisine et l'alimentation. Ces dernières années, nous remarquons une spectacularisation des émissions de cuisine¹, mettant l'aspect technique de côté. En effet, pour attirer plus de public, les chaînes misent sur le spectacle aussi bien par la forme de l'émission, que par les candidats choisis, au personnalités parfois extravagantes. En plus de promouvoir les métiers de la cuisine, ces émissions ont aussi pour vocation de transmettre des notions d'équilibre alimentaire et de sensibiliser les téléspectateurs à la cuisine « fait maison » et plus saine.

La promotion de la cuisine auprès des jeunes génération se fait donc en grande partie par le biais de ces émissions. Effectivement, elles donnent une image d'un accès plus simple de la cuisine et ont tendance à attirer le jeune public. Ces émissions ternissent l'image de la cuisine autoritaire quasi militaire, et rendent le métier plus attirant.

Néanmoins, les avis sur la médiatisation de la cuisine sont mitigés d'un professionnel à un autre. Il y a tout d'abord ceux qui considèrent que ces émissions sont un réel atout pour la valorisation du métier de cuisinier.

Les formations du secteur de la restauration avaient tendance à se vider peu à peu, néanmoins en parallèle avec la hausse des émissions culinaires, cette tendance à la baisse a été remplacée par une croissance du nombre d'étudiants.

Ces émissions attirent non seulement les nouvelles générations, mais aussi les adultes en reconversion². En effet, certains de ces adultes, en arrivant dans les lycées hôteliers, s'attendent à retrouver les challenges proposés dans les émissions. Or, après avoir intégrés une

¹ Le monde.fr. *Quand la génération « Top Chef » afflue dans les écoles de cuisine* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/aXBtjw>

² La tribune.fr. *Lassés de leur « bullshit job », les cadres désertent les open space* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/83QLJM>

formation ils sont déçus ce qui incite les établissements à s'adapter à ces nouveaux étudiants. Comme l'observe Thierry Marx « Nous avons vu arriver dans les écoles des profils complètement différents, avec des parcours plus atypiques. Des jeunes qui arrêtent HEC¹ pour se lancer en cuisine, par exemple. Ceux-là font des choses hallucinantes. Ils n'ont pas la technique, mais ils vont la chercher, ils essaient des choses, sont complètement décomplexés. Cela a fait monter le niveau du métier. »²

Les écoles hôtelières s'y sont adapté aussi bien par le biais de formations initiales que continues. Nicolas Graf cite d'ailleurs dans un article du quotidien Le Monde « Avant, les cursus pour les métiers manuels comme la cuisine se limitent à de la technique. Aujourd'hui, nous proposons des bachelors pour les jeunes bacheliers, et des programmes intensifs pour les personnes qui souhaitent se reconverter. Ces programmes sont beaucoup plus complets, et intègrent des concepts plus larges, comme l'impact environnemental des produits, des notions d'économie ou encore les tendances de consommation. »

Certains professionnels ont un avis tranché sur l'impact de ces émissions. Tout d'abord un avis négatif, Jean louis Guibourt cite, toujours dans le même article, : « Avant, les jeunes étaient plus obnubilés par la cuisine et moins par le fait de devenir une star. Aujourd'hui, certains s'y destinent d'après ce qu'ils ont vu à la télévision, alors qu'ils ne savent même pas éplucher un légume », puis Cyril Bonnet et Sylvie Pahol jugent eux que : « Certains élèves qui ont eu envie de suivre une formation en se basant sur ces émissions culinaires divertissantes tombent de haut. Quand ils découvrent la vérité du terrain, ils sont parfois découragés. La cuisine, c'est tout sauf tranquille, tout sauf facile. Elle nécessite un gros investissement de soi³ ». Certaines personnalités ayant même participé à certaines émissions avouent l'aspect négatif qui en découle. Yves Camdeborde avoue même : « malheureusement, nous déformons la réalité, par nos activités à la TV ou sur n'importe quel média. Nous ne parlons que du bon côté, et nous oublions de parler de la longueur de l'apprentissage. Nous avons un vrai

¹ Écoles des Hautes Études Commerciales.

² Le monde.fr. *Quand la génération « Top Chef » afflue dans les écoles de cuisine* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/aXBtjw>

³ La montage.fr. *La cuisine à la télé augmente les demandes de formation à l'école hôtelière du lycée Jean-Monnet* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/JAj76a>

problème de message à destination des jeunes : non, ce n'est pas en faisant deux mois de télévision que l'on devient cuisinier¹ ».

Et ceux qui considèrent qu'elle ne représente pas le métier, en l'idéalisant sans montrer ce qu'il en est vraiment. De plus, les émissions montrent en majorité la restauration gastronomique, laissant de côté la restauration collective, la restauration rapide, même si ça tend à se développer, avec « mon Food truck à la clé » sur France 2 notamment, et surtout les métiers de la salle. Le chef est maintenant la vedette à l'inverse d'il y a 50 ans où le maître d'hôtel était au cœur du restaurant.²

Cet écartement des métiers de la salle a des incidences dans les lycées hôteliers qui voient une baisse importante des effectifs dans les filières restaurants.³ En effet, les métiers de la salle n'étant pas mis en valeur comme la cuisine, les élèves ont tendance à s'éloigner de ces métiers qu'ils trouvent moins « tendance », « branché », « à la mode ». La vision perçue du métier de serveur est davantage une image de porteur d'assiette, ne nécessitant pas de capacités spécifiques.

Nous avons donc déterminé les avantages et les inconvénients de ces émissions culinaires. Nous pouvons remarquer que les professionnels et les jeunes sont mitigés sur l'impact des émissions culinaires sur le secteur de la restauration. D'un côté, ils pensent que ces émissions ont un impact positif sur les jeunes. En effet, elles valorisent la tradition culinaire française tout en la modernisant⁴. Cette cuisine plus moderne semble plus simple à la télévision et attire donc les jeunes générations qui pensent que la cuisine est un métier accessible pour eux. Puis, la spectacularisation des émissions donne un effet plus tendance de la cuisine et génère des vocations chez les jeunes, qui souhaitent eux aussi devenir une « star » de la cuisine, comme les personnes qu'ils découvrent sur le petit écran.

En outre, nous avons tout de même vu que ces émissions rebutent également. Comme nous l'avons étudié, elles peuvent donner une image de la cuisine biaisée. Effectivement, les personnes pensent que ce sont des métiers simples, et qu'ils peuvent devenir chef très rapidement. Or, de nombreux professionnels prouvent le contraire en certifiant que la cuisine

¹ Vivre la restauration.com. *Réflexions sur la formation en hôtellerie-restauration après un an de rencontres : le rôle des émissions de TV*, Eric Roux et Caroline Champion [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/tVXMyC>

² France 2. *La fabuleuse histoire du restaurant*. Reportage télévisé, 2018.

³ Le Monde.fr. *Quand la génération « Top Chef » afflue dans les écoles de cuisine* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/aXBtjw>

⁴ La montage.fr. *La cuisine à la télé augmente les demandes de formation à l'école hôtelière du lycée Jean-Monnet* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/JAj76a>

n'est pas un métier qui s'apprend en quelques mois. Ils déplorent d'ailleurs les conséquences qui en découlent dès lors que les jeunes arrivent dans les formations de restauration ou sur le terrain. En effet, ils sont déçus de la réalité car ils ne retrouvent pas ce qui est représenté à la télé.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

Après avoir exploré et replacé dans son contexte le secteur de la restauration, nous allons à présent expliquer comment nous avons élaboré notre projet tutoré, étape par étape, tout au long de l'année scolaire.

Nous avons suivi un cheminement méthodologique précis et conseillé par nos professeurs, et grâce à cela, nous avons pu arriver à la formulation de notre problématique et de nos hypothèses et arriver à une conclusion.

Dans un premier temps, nous avons opéré des choix de thèmes pour trouver un sujet qui nous convenait à tous. Dans un second temps nous avons essayé de lui donner un sens en nous posant nos premières questions et en faisant des recherches documentaires sur lesquelles nous pouvions nous appuyer. Enfin, nous avons affiné nos recherches et en identifiant les problèmes qui en découlaient nous avons pu concevoir notre problématique et nos hypothèses.

1. Le choix de notre sujet

1.1. Départ d'une réflexion personnelle

Par la question de l'attractivité des métiers de la restauration, nous comprenons les thèmes des conditions de travail, des perspectives d'évolution et offres de formation, de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle et des différentes générations de travailleurs, celles déjà présentes et celles qui arrivent. Ce sont ces thèmes principaux que nous avons mis en exergue dans notre étude.

En effet, nous avons constaté la difficulté à recruter en hôtellerie-restauration, et tous les thèmes évoqués précédemment engendrent des répercussions sur le recrutement, la qualité de travail et la fidélisation des collaborateurs.

2. Naissance de notre problématique

2.1. Orientation de notre étude sur le secteur de la restauration traditionnelle

Après avoir discuté avec notre tuteur, nous avons décidé de concentrer notre projet sur la restauration commerciale traditionnelle. Nous nous sommes rendus compte qu'il aurait été difficile de nous concentrer sur les domaines de l'hôtellerie et de la restauration car le temps nous aurait manqué, le champ d'étude étant trop vaste.

Ensuite, nous avons fait le choix de nous orienter précisément sur la restauration commerciale traditionnelle et non sur la restauration en général.

Nous connaissons mieux ce secteur par le biais de nos expériences et nous nous sentions plus à l'aise pour en parler. Nous avons constaté dans nos recherches que c'est également cette restauration qui a le plus de difficultés pour attirer et recruter les collaborateurs, et nous en avons déduit que nous aurions plus de matière à travailler avec ce domaine spécifique.

Nous assumons ce choix car nous ne voulions pas rendre un travail trop général et sans profondeur, mais au contraire nous voulions qu'il soit précis et pertinent.

2.2. L'exploration de notre sujet

Pourquoi les individus formés et non formés s'écartent-ils des métiers de l'hôtellerie-restauration ?

Notre question de départ nous a permis de cadrer notre sujet et d'aller à la découverte de notre champ d'étude. Nous avons alors décidé de faire des premières recherches documentaires via de nombreux ouvrages, articles et thèses afin d'avoir le recul nécessaire pour arriver à la problématisation de notre sujet.

Nous nous sommes alors répartis le travail et avons concentré nos recherches sur l'état actuel du secteur de la restauration afin d'introduire notre sujet, le replacer dans son contexte et réussir à établir les problèmes qui en découlent.

Quelle est l'histoire de la restauration ? Comment est-elle perçue ? Quelle est l'attractivité du secteur aujourd'hui ? Quelles sont les attentes et les besoins des collaborateurs nouvelle génération ? Et quelles conséquences cela engendre sur la vie professionnelle des collaborateurs au quotidien ?

Toutes ces questions vont nous aider à comprendre la situation dans laquelle la restauration se trouve aujourd'hui et cela va nous permettre, par la suite, de montrer l'écart qui existe entre la situation actuelle insatisfaisante et une situation future désirée.

2.3. Notre problématique

L'état des lieux effectué à travers notre question de départ, nos questions préalables et nos recherches documentaires a permis de mieux comprendre et formuler notre problème et a lancé le processus de recherche pour y répondre. Nous avons donc trouvé notre problématique :

Comment rendre attractifs les métiers de la restauration traditionnelle auprès des nouvelles générations Y et Z ?

Voici fixé notre fil conducteur. Nos interrogations se précisent et nous pouvons les approfondir à l'aide de nos hypothèses et de l'élaboration de notre plan.

3. Nos hypothèses et nos outils de vérification

3.1. Formulation de nos hypothèses

Notre problématique nous a conduit à la formulation de nos hypothèses, elle nous a permis de décomposer notre sujet et de déterminer les variables sur lesquelles nous pouvons porter nos recherches.

Chacune de nos hypothèses va nous donner une question provisoire à la problématique posée. Puis, nous pourrions ainsi établir une relation entre des faits significatifs et par la suite pouvoir les interpréter. Ces hypothèses vont pouvoir être affirmées ou en revanche, infirmées.

3.2. Hypothèse 1 : Les métiers de la restauration ont mauvaise réputation.

Est-ce que la restauration renvoie une mauvaise image d'elle-même ?

Nous avons remarqué que la restauration souffrait de la dévalorisation de ses métiers de par ses conditions de travail difficiles. Nous avons trouvé cela important de commencer nos hypothèses en dressant le portrait de la restauration aujourd'hui et en mettant en avant les avis de professionnels et de non-professionnels. Cela nous a permis de mettre en évidence les inconvénients de la restauration pour ensuite trouver des moyens d'y remédier.

3.3. Hypothèse 2 : Les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aux attentes des nouvelles générations.

Nous avons constaté que les nouvelles générations Y et Z sont en train de bouleverser les codes de la restauration. Leurs attentes et leurs besoins sont très différents des générations précédentes et cela se répercute sur leur approche du secteur de la restauration. Nous nous sommes alors demandés comment et pourquoi leurs expectations vont entraîner un nouveau mode de réflexion de la part des dirigeants du secteur.

3.4. Hypothèse 3 : Ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais les exécutants : le personnel opérationnel.

Les futurs collaborateurs souhaitent aujourd'hui se diriger très rapidement vers des métiers de cadres comme par exemple manager, directeur commercial, directeur marketing, maître d'hôtel etc. Les postes opérationnels manquent de volontaires. Nous nous interrogeons donc sur la manière dont sont perçus les métiers opérationnels et s'il n'y a pas un problème de reconnaissance vis-à-vis de leurs exécutants.

Nous pouvons constater que toutes nos hypothèses sont liées les unes aux autres et qu'elles répondent toutes aux problèmes que rencontrent les restaurants. Elles permettent une réflexion plus profonde, celle de prendre en compte les employés et de trouver des moyens de rendre attractif le secteur de la restauration pour les impliquer et les motiver. A partir de nos hypothèses, nous avons pu mettre en exergue des préconisations dans la dernière partie.

3.5. Nos outils

À l'aide de nos outils, nous avons pu vérifier et confirmer ou non nos hypothèses. Quels outils avons-nous privilégiés ?

Ressources documentaires :

- **Ouvrages :** Nous avons pris appui sur de nombreux ouvrages concernant principalement les points sur le management intergénérationnel et les générations Y et Z. Ils nous ont beaucoup aidé pour analyser nos thèmes et nous nous en sommes servis tout le long de la rédaction de notre projet tutoré.
- **Internet :** articles journalistiques, vidéos et reportages. Nous les avons principalement trouvées sur des articles journalistiques les plus récents possible. Ces derniers exposent la situation actuelle de la restauration, ses problèmes et ses éventuelles évolutions. De

plus, grâce aux sites internet, nous avons pu trouver des témoignages de professionnels ou non en rapport avec notre sujet. Rapides et claires, de nombreuses vidéos nous ont également été utiles dans nos recherches :

- Complément d'enquête – Violence en cuisine à couteaux tirés.
 - Arte - Le bonheur au travail.
 - Sirha TV Ambassade Cabinet Conseil - Le Recrutement de personnel en Hôtellerie & Restauration.
 - La fabuleuse histoire du restaurant.
 - Capital - L'entreprise libérée
- Projets tutorés, mémoires, thèses : Nous nous sommes inspirés d'études universitaires qui évoquent des problématiques en rapport avec notre sujet mais sont abordées sous différents angles, nous avons donc pu en lire quelques-uns pour obtenir des informations détaillées. Mais plus précisément, ces ressources documentaires nous ont aidé à construire notre projet tutoré en ce qui concerne la mise en page et la forme du document final à rendre.
 - Le micro-trottoir et les sondages : Nous avons choisi de faire une étude quantitative via un micro-trottoir et des sondages partagés sur les réseaux sociaux dans le but de recueillir des données. Ils nous ont aidé à avoir une vision globale des problèmes que vit actuellement la restauration concernant son attractivité et sa réputation. Nous sommes allés à la recherche de personnes d'horizons différents. En effet, dans un premier temps nous avons interrogé des étudiants de l'université du Mirail. Puis nous sommes allés en centre-ville pour toucher une population plus hétéroclite. Enfin, nous sommes allés devant le lycée hôtelier interviewer de potentiels futurs employés pour connaître leurs points de vue sur les idées qu'ils se font du secteur pour lequel ils sont formés. Par la suite, nous avons partagé les sondages sur les réseaux sociaux pour toucher encore plus de monde de manière efficace et rapide. Le but étant de récolter un grand nombre de réponses afin d'avoir un résultat au plus proche de la réalité et non un résultat approximatif. Au total, nous avons réussi à obtenir 452 avis, dont 179 pour le micro-trottoir et 293 pour les deux sondages.
 - Le micro-trottoir : « Aimeriez-vous (ou auriez-vous aimé) travailler en hôtellerie-restauration ? Si oui ou si non, pourquoi en trois mots ? » Nous avons voulu poser cette question de manière simple et directe aux interviewés afin de mieux cibler les raisons de la baisse d'engouement pour la restauration en tant que domaine de professionnalisation. Puis nous avons pu constater que

certaines réponses revenaient très souvent ou que d'autres n'étaient que rarement évoquées.

- Les sondages : Le premier sondage concerne l'attractivité du secteur, nous avons donc posé la question suivante : « Trouvez-vous les métiers de la restauration attractifs ? » : Oui ou Non. Nous leur avons proposé un questionnaire à choix multiple pour valider ou non les réponses communiquées lors du micro-trottoir.

Le deuxième sondage concerne l'impact de la médiatisation des métiers de la restauration sur les nouvelles générations, nous avons posé deux questions, la première étant : « Pourquoi avez-vous choisi la restauration ? ». C'est une question ouverte qui permet aux personnes qui répondent de pouvoir développer leurs propos et expliquer leur choix. La deuxième question était celle-ci : « Les émissions culinaires ont-elles joué un rôle dans votre choix de formation ? » et « Si oui, lesquelles ? ».

- Les entretiens qualitatifs : Ensuite, nous avons procédé à des études qualitatives afin de faire ressortir les véritables problèmes, internes et externes, de la restauration. Ces entretiens nous ont aidé à détailler et à étudier le problème en profondeur. Nous avons interviewé des managers, des collaborateurs, des personnes qui sont sur le point d'entrer dans le monde de la restauration et aussi des personnes qui ne souhaitent pas s'y orienter. Afin d'avoir une vue d'ensemble sur la perception de la restauration, toutes catégories de personnes confondues, et grâce à leurs opinions constructives et variées. Cela nous a permis de confronter les idées et points de vue de chacun puis de dresser un bilan pour nos hypothèses. Les entretiens que nous avons dirigés ont été des entretiens semi-directifs, nous nous sommes adaptés aux personnes en fonction de leurs fonctions et de leurs disponibilités. Nous les avons orientées à l'aide de nos thèmes puis nous les avons laissées s'exprimer en faisant preuve d'empathie et de bienveillance pour qu'ils se sentent à l'aise sans craindre de dire véritablement ce qu'ils pensent et nous sommes intervenus uniquement pour les inviter à développer leurs propos.
- Nos guides d'entretien : Nous avons rédigé nos guides d'entretien en fonction de nos hypothèses, et en fonction de la personne que nous allions interroger. Les questions ne pouvant pas être semblables car chaque personne est différente et n'occupe pas exactement les mêmes fonctions, il fallait donc orienter les questions de manière logique et réfléchie. À présent, nous allons développer nos hypothèses.

Chapitre 2 : Hypothèse 1 – Les métiers de la restauration ont mauvaise réputation

Nous avons souvent tendance à dire que les métiers de la restauration ont une mauvaise réputation. Dans l'inconscient collectif, la notion de « servir » a une connotation négative et cela pourrait trouver son origine dans sa racine latine « servitums » qui faisait référence autrefois à une condition d'esclave (Dujarier – 2018).

De nombreux scandales ont éclaté dans le monde de la restauration, comme le révèle le reportage complément d'enquête¹ qui s'est infiltré dans les grandes cuisines parisiennes. En effet, dans ce reportage les journalistes dénoncent les comportements parfois violents de certains chefs, avec notamment les révélations d'anciens employés du cuisinier triplement étoilé Yannick Alléno concernant des mauvais traitements.

Pour tenter de vérifier cette hypothèse et de comprendre pourquoi, nous avons mené une enquête de « terrain ».

Les résultats du micro-trottoir effectué sont sans équivoque puisque 67% des personnes interrogées déclarent ne pas vouloir travailler dans ce domaine ; c'est-à-dire que sur 159 personnes interrogées, 106 ont répondues « non » à notre question. La première raison concerne pour 31% des cas les conditions de travail telles que le stress, la rigueur et la fatigue, jugées trop difficiles. Il en est de même pour les horaires qui représentent un frein pour 18% des personnes questionnées. De plus, 19% des répondants affirment ne pas éprouver un intérêt particulier pour les différents métiers de la restauration.

A contrario, 53 personnes ont déclaré être intéressées par ce secteur et vouloir y travailler. Pour 25% des cas, la première raison d'un tel intérêt est le contact humain avec la clientèle et le personnel. De plus, 19% pensent que la restauration regroupe des métiers que l'on exerce avec passion, c'est donc pour eux, ce qui la rend attractive. Par conséquent, 13% considèrent que la restauration est un secteur stimulant et rigoureux.

Ce micro-trottoir nous a donc permis de dresser un rapide portrait de la réputation de la restauration et d'en analyser les causes mais nous verrons que des nuances peuvent subsister.

En effet, pour approfondir les résultats de ce premier micro-trottoir, nous avons effectué un second sondage. Nous avons posé la question suivante : « Trouvez-vous les métiers de la restauration attractifs ? » que nous avons largement diffusé sur les réseaux sociaux. Nous avons obtenu un total de 253 réponses. 58,1% des interrogés ont répondu « oui » contre

¹ France 2. *Complément d'enquête – Violence en cuisine à couteaux tirés*. Reportage télévisé, 2016.

41,9% de « non ». Il est important de noter que la majorité des personnes interrogées sont issues du milieu de la restauration et ces résultats peuvent refléter des divergences d'opinions au sein même de la communauté des travailleurs du secteur.

Pour 69% des personnes ayant répondues « oui », le contact avec la clientèle est le premier aspect positif de leur métier, vient ensuite l'exercice de leur passion pour 60,3%, et la dynamique du travail pour 57,5% des cas.

Pour 78,4% des personnes ayant répondues « non », les conditions de travail liées au stress, à la fatigue et à la rigueur, comme mentionnées plus haut, représentent le principal frein à l'attractivité du secteur. 74,1% pensent en effet que les horaires sont difficiles et 45,7% que la rémunération est trop basse par rapport au travail ainsi qu'à l'investissement personnel fournis.

Nous avons donc regroupé les différents adjectifs utilisés par les interviewés afin de dresser un portrait plus détaillé de l'image que les personnes ont de la restauration. Pour les personnes ayant répondu « oui », l'exercice de sa passion est un adjectif est mentionnée 21 fois. Le contact client ainsi que l'attractivité du secteur ont également été cités à plusieurs reprises. Pour d'autres, le simple fait d'aimer manger rend la restauration très attrayante.

Pour ceux ayant émis un avis négatif à notre question, les raisons sont diverses et variées. Les principales causes de leur manque d'intérêt pour le secteur sont entre autres les horaires, jugés trop contraignants. Certains assimilent même la restauration à une condition d'esclave et de soumission (mentionné 5 fois). D'après eux, la hiérarchie pesante et trop présente est également un inconvénient qui rendrait la réputation de la restauration peu attractive.

Nous voyons donc ici que l'image de la restauration est mise à mal par une réputation jugée parfois « hostile » au bien-être des employés et aux bonnes conditions de travail. Nous avons donc poursuivi nos recherches lors de nos entretiens qualitatifs avec des professionnels des métiers de la restauration.

Pour cela, nous leur avons posé des questions sur l'organisation au sein même de leur établissement et nous leur avons demandé de nous décrire les conditions de travail auxquelles leurs employés sont exposés. Par condition de travail, nous entendons ici les facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérisent l'environnement de travail du salarié. Nous avons voulu savoir si ces facteurs s'étendaient à tout le secteur ou s'ils concernaient uniquement un nombre réduit de restaurants. Nous leur

avons aussi demandé de nous donner leur impression sur le secteur de la restauration et de nous expliquer pourquoi ils ont été attirés par ce dernier.

Nous avons interrogé premièrement un assistant directeur de restaurant exerçant dans un palace, selon lui la complexité de nos métiers est réellement un frein à l'attractivité du secteur. La légendaire coupure induit un rythme de vie particulier qui est souvent incompatible avec une vie de famille « normale ». De plus les salaires bas n'encouragent pas les demandeurs d'emplois ou les jeunes issus des dernières générations à se diriger vers ce secteur. Parfois, ces salaires conduisent même le personnel déjà en place à se détourner de ces métiers.

Selon ce même assistant manager, l'ascension professionnelle qui mène à des postes à responsabilités est assez longue dans le secteur de la restauration, plus particulièrement dans le secteur du luxe. En effet, la complexité et la technicité de nos métiers exigent une importante expérience de « terrain » puisque certaines connaissances s'acquièrent au fil des années et à force de pratique. Ce long chemin avant la promotion ne s'adapte pas avec le besoin de gratification immédiate des générations Y et Z que nous avons évoqué dans nos précédentes parties c'est pourquoi une tranche de la population ne s'intéresse pas à ce corps de métiers.

Puis, nous avons continué nos recherches, en interrogeant la propriétaire d'un restaurant renommé afin de connaître son avis sur nos problématiques liées aux conditions de travail et pour voir si ses réponses coïncident avec celles données par l'assistant directeur de restaurant. Force est de constater que la mention des horaires difficiles est répétitive puisque cette personne estime que le travail le week-end et les heures supplémentaires non rémunérées peuvent générer des difficultés de recrutement pour certains restaurateurs. Cette hypothèse est d'autant plus vraie qu'ils ne connaissent pas de pénurie de main d'œuvre puisque les heures supplémentaires sont rémunérées au sein de leur établissement. Elle fait également mention d'un problème récurrent, celui de la survalorisation du métier de Chef, au détriment d'autres.

Nous pouvons donc constater que même si l'image des métiers de la restauration évolue aujourd'hui, notamment grâce à la médiatisation de celle-ci, des réticences subsistent encore. Ces réticences restent imprégnées en dehors mais également au sein du secteur lui-même puisque comme nous l'avons énoncé plus haut, certains professionnels pensent eux aussi que la restauration n'est pas un milieu très attractif au premier abord. Cependant, pour chasser cette mauvaise image, de nombreuses initiatives ont vu le jour. Notamment le manifeste

« Touche pas à mon commis¹ » rédigé par le chef doublement étoilé Gérard Cagna et co-signé entre autres par les chefs étoilés Christian Têtedoie, Guillaume Gomez et Michel Roth qui vise à lever « l'omerta » et à s'élever contre les actes indignes de la profession.

En conclusion, même s'il donne la possibilité d'exercer des métiers dynamiques, prestigieux et où la mobilité géographique est encouragée, une image négative subsiste à cause en partie des horaires jugés trop difficiles et d'un cadre légal pas toujours respecté, comme l'a évoqué un maître d'hôtel que nous avons interrogé : « Non (les heures supplémentaires) ne sont pas rémunérées, on en fait 151 heures par mois ».

¹ Cagna Gérard. *Touche pas à mon commis*. Manifeste, 2014, 3 p.

Chapitre 3 : Hypothèse 2 – Les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aux attentes des nouvelles générations

Afin d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse nous allons d'abord nous demander si ce sont les conditions de travail qui rendent la restauration inattraitive. Puis nous allons les confronter avec les besoins et attentes des nouvelles générations afin de voir si elles leur correspondent.

Nous avons vu précédemment que les conditions de travail en restauration sont difficiles sur le plan physique et sur le plan psychologique : environnement de travail stressant, longues heures, éprouvant physiquement, management autoritaire, etc. Il est donc généralement accepté que les conditions de travail en restauration sont plutôt mauvaises lorsqu'on les compare à d'autres secteurs.

De telles conditions pourraient être une explication qui nous aiderait à répondre à notre hypothèse. Néanmoins, ces conditions sont présentes en restauration depuis plus longtemps, et nous pouvons affirmer par ce que nous avons vu dans la première partie de cet écrit qu'elles ont été plus difficiles par le passé pour les générations précédentes : les journées de travail étaient plus longues, on ne prenait pas en compte ni l'ergonomie ni la nocivité de certains produits, etc.

Les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aussi bien aux attentes de la nouvelle génération, qu'à celles des générations précédentes. En effet, les mauvaises conditions de travail en restauration ont pu détourner d'autres générations du secteur bien avant les Y et Z ; et la réponse que nous pourrions trouver serait une réponse qui pourrait s'appliquer aux X et aux baby-boomers aussi. Néanmoins, cette inadéquation entre les conditions de travail et les besoins des nouvelles générations, est plus prononcée que pour leurs aînés.

Nous allons donc plutôt nous poser la question suivante : est-ce parce que les attentes des nouvelles générations sont différentes de celles de leurs aînés que ces conditions de travail ne leur conviennent pas ? Si nous analysons leurs attentes vis-à-vis de ces conditions de travail, alors nous aurons des éléments de réponse pour voir si ces dernières sont plus ou moins acceptées par les Y et les Z.

Quelles sont donc ces attentes ? Comme nous avons vu précédemment les nouvelles générations sont les Y et les Z. Grâce à nos recherches nous pouvons résumer les caractéristiques de ces générations en lien avec le travail.

Au métier à vie ils préfèrent un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la hiérarchie verticale avec de nombreux intermédiaires n'est pas à leur goût, mais ils sont aussi très attentifs à leur environnement de travail. Ces générations sont aussi réputées pour aimer travailler dans un état d'esprit collaboratif, ils aiment aussi bien créer leur propre établissement et changent plus souvent d'entreprise que leurs prédécesseurs. Enfin, ces générations sont dans l'immédiateté, ils sont habitués à obtenir tout, tout de suite et sont avides d'opportunités à l'international.

Par exemple, un jeune Y de 25 ans nous a dit : il faut « essayer de trouver un moyen d'être plus participatif pour gagner une certaine notoriété comme entreprise et pour plaire aux nouvelles générations » et un assistant maître d'hôtel d'un restaurant étoilé nous a confirmé : « un contrat bien ficelé, ça peut être important pour les nouvelles générations, je pense qu'ils vont regarder plus les conditions de travail c'est-à-dire comment ils sont, quels avantages ils vont pouvoir avoir, qu'est-ce que ça va leur donner, est-ce qu'ils vont pouvoir avoir une vie personnelle à côté ... ».

Nous avons donc vu leurs attentes et nous devons maintenant nous demander pourquoi elles seraient ou ne seraient pas adaptées à la restauration. Pour cela nous devons reprendre ces attentes et les comparer aux conditions de travail de la restauration :

Un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette attente est un problème pour les jeunes générations en restauration. En effet, nous avons vu précédemment que cet équilibre est dur à trouver notamment pour les postes opérationnels qui sont souvent en coupure. Le personnel est aussi souvent amené à travailler en horaires décalés, les week-ends et les jours fériés. Cet aspect-là des conditions de travail ne convient donc pas aux nouvelles générations.

Une hiérarchie verticale prononcée n'est pas de leur goût, ils aiment travailler dans un état d'esprit collaboratif. Cette attente est aussi un problème car la restauration, à cause de son histoire et de son fonctionnement stressant comme nous l'avons vu précédemment, est un milieu très hiérarchisé. Dans notre micro-trottoir, 15% des personnes interrogées ont d'ailleurs évoqué cet aspect pour expliquer leur rejet du secteur.

Ils changent plus souvent d'entreprise et ne croient pas au « métier à vie » : Cette caractéristique est aussi problématique pour les entreprises car si les jeunes générations restent moins longtemps, cela implique des renouvellements plus fréquents de personnel. Cela engendre des problèmes de recrutement, de besoins de formations plus récurrentes, et d'un plus long temps d'adaptation nécessaire, etc.

Ils sont très attentifs à leur environnement de travail : Cela est à double sens. Si l'environnement n'est pas très agréable comme nous pouvons le voir lorsque les cuisines sont en sous-sol, ou lorsque qu'il n'y a pas d'espace pour que le personnel mange cela va repousser ces générations. En revanche, quand elles sont agréables c'est un élément motivateur, comme par exemple travailler dans un très bel établissement.

Ce sont des générations de l'immédiateté : La récompense du travail accompli en restauration peut n'être qu'obtenue que sur le long terme avec par exemple une augmentation salariale au bout d'un an de travail. En revanche, elle peut être aussi par la satisfaction immédiate d'un client, nous pouvons donc voir ici que cela dépend finalement de la personne et de comment celle-ci est satisfaite.

Ils sont ouverts à des expériences à l'international : 5% des répondants à notre micro-trottoir ont mentionné cette envie. Cela est un atout de la restauration. En effet, avec un minimum de connaissances en langues, il y a de nombreuses opportunités pour les jeunes d'aller travailler à l'étranger.

Ils aiment aussi bien créer leur propre établissement : La possibilité de créer une entreprise est aussi un autre atout de la restauration, bien qu'il existe des difficultés, pour emprunter à la banque par exemple. Il y a beaucoup d'opportunités de la création à la reprise de fonds de commerce.

Comme nous pouvons le voir, certaines attentes des nouvelles générations sont compatibles avec les conditions de travail en restauration, d'autres le sont moins.

À ces attentes il faut rajouter un autre aspect, celui de la médiatisation de la restauration. Nous avons vu que les jeunes générations étaient hyper-connectées et sont donc fortement exposées à cette médiatisation. Ainsi, elle renvoie une image de « création artistique », notamment à travers les émissions culinaires, qui n'est pas forcément très représentative de la réalité du

métier. À ce point, une responsable de salle de restaurant étoilé nous expliquait « Alors, survalorisation par rapport aux émissions qui ont valorisé le métier de cuisinier, il y a du bon, mais en même temps après une fois qu'on est confronté à la réalité du métier, des marchés, du travail qui se fait avec du temps, on n'arrive pas tout de suite à créer, on vous donne un panier, « fais-toi plaisir », c'est pas que ça. “

Cette médiatisation peut donner une image biaisée aux jeunes qui, une fois confrontés à cette fameuse « réalité du métier », développent une certaine frustration vis-à-vis de ce qu'ils imaginaient.

Nous avons donc émis l'hypothèse que les conditions de travail de la restauration ne conviennent pas aux attentes de la nouvelle génération.

Grâce à nos recherches documentaires et aux confrontations que nous en avons faites avec nos analyses quantitatives et qualitatives, nous pouvons dire que cette hypothèse n'est pas complètement vraie. En effet, certains aspects de la restauration conviennent aux nouvelles générations comme la possibilité de créer son entreprise ou encore la possibilité de vivre des expériences à l'international.

Néanmoins, les contraintes semblent l'emporter sur les avantages. En effet, dans notre rapport de micro-trottoir 31% des personnes interrogées ne veulent pas travailler en restauration à cause des conditions de travail. À cela s'ajoute une image qui peut être détournée par les médias.

Nous pensons donc que les conditions de travail en restauration ne conviennent pas, à majorité, aux nouvelles générations.

Chapitre 4 : Hypothèse 3 – Ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais les exécutants : le personnel opérationnel

Notre hypothèse se base sur un constat que l'on retrouve souvent dans la restauration, celui de la difficulté de recruter le personnel opérationnel.

Nous entendons comme opérationnel le personnel qui a des tâches en rapport avec la fabrication et le service des produits, et qui n'a pas de responsabilité. Le cadre a également des tâches opérationnelles, mais à celles-ci s'ajoutent des fonctions d'administration et de gestion.

Nous voyons depuis le début de cet écrit que l'hôtellerie-restauration est un milieu fortement pourvoyeur d'emplois, fait qui ressort d'autant plus dans cette période de crise de l'emploi. Pourtant, malgré cette offre abondante, il est dit que les métiers de terrain tels que commis de cuisine ou de restaurant, garçon de buffet, plongeur, chef de rang et sous-chef de partie, peinent à recruter^{1,2}.

Nous allons donc tâcher de vérifier s'il y a un problème de recrutement à ce niveau ou s'il existe tout de même de la demande pour ces métiers.

Commençons par un point fondamental que nous avons déjà vu dans les conditions de travail, la rémunération. Nous comprenons tous qu'il y a une différence entre le salaire d'un cadre et celui d'un employé tout en bas de l'échelle. En règle générale, tout le monde souhaite avoir un meilleur salaire que celui qu'il a actuellement (Yuval Noah Harari – 2015), ou du moins le meilleur salaire possible pour les compétences dont il dispose. Nous ne nous attarderons pas sur la question de la rémunération car celle-ci est universelle et pas unique à la restauration.

La reconnaissance sociale est un facteur très important entre les postes d'exécutants et les postes de cadres. En effet, avec une mauvaise réputation du secteur en termes de conditions de travail, il pourrait être logique de penser qu'il est mieux pour son image de dire qu'on y est cadre et non du « petit personnel ». Cependant, ce n'est pas forcément le cas, et nous affirmons cela par l'émergence de la médiatisation des métiers de la cuisine, qui peuvent être vus comme des postes opérationnels. Il est à la mode de dire que l'on est cuisinier, cela

¹ L'hôtellerie-restauration.fr. *Pourquoi les CHR ont du mal à recruter ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/yGMM7B>

² Direct emploi.com. *L'hôtellerie – restauration face à la difficulté des recrutements* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/6tJr2y>

renvoie à une idée de créativité^{1,2}, de liberté dans le travail à l'heure où le cloisonnement dans les bureaux explose et où les gens rêvent d'évasion au quotidien. La cuisine, tout comme le service avec le sommelier³ et le barman⁴, renvoient une image très positive depuis quelques années et comme le disait l'une de nos interrogées, propriétaire d'un restaurant gastronomique « ça peut être très glamour de dire que je vais voir « mon chef » pour une fille ». Au-delà de cette image un peu machiste, ce n'est pas plus dévalorisant de dire que l'on est commis en salle ou en cuisine.

Nous en déduisons donc que la reconnaissance sociale n'est pas l'élément clé qui fait que le personnel opérationnel semble difficile à trouver.

Penchons-nous plutôt vers l'entrepreneuriat. Enseigné dans les plus grandes écoles de commerce⁵ et de communication, l'action de créer sa propre entreprise est de plus en plus plébiscitée. D'autant plus dans une époque où cette démarche est toujours plus simplifiée, administrativement (Conseil de la simplification des entreprises – 2016) ou financièrement, avec des assouplissements des contraintes législatives et avec le « *crowd-funding*⁶ » en ligne. Encore une fois, dire que l'on est son propre patron est une reconnaissance sociale très positive de nos jours. Cela renvoie à une image de confiance en soi, de maîtrise de sa vie. C'est ce dernier point que nous allons maintenant étudier.

Cela peut paraître anodin mais cette notion de savoir ce que l'on veut trouvera de l'écho auprès de beaucoup de jeunes actifs et d'étudiants. Selon une plateforme d'orientation scolaire personnalisée⁷, 80% des étudiants ne se sentiraient pas à leur place en terme d'orientation scolaire. Il n'est pas toujours facile de savoir où l'on va et si l'on a fait le bon choix de parcours, surtout quand les formations scolaires sont de plus en plus longues pour pouvoir faire face à la concurrence du marché.

Créer son entreprise peut-être un facteur du manque de personnel opérationnel, car même si l'on a un travail d'exécutant lorsque l'on est à son compte, on s'assimile à la position de cadre.

¹ Libération.fr. « *Top Chef* » donne une fausse image de la cuisine et des cuisiniers [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/1MJQaj>

² Psychologies.com. *Cuisine : Réveiller notre créativité* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/5exiQf>

³ CAIRN.com. *Les représentations sociales du vin chez de jeunes adultes : du consensus aux spécificités de groupes* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/F5qPdZ>

⁴ Villa Schweppes.com. *Qu'est-ce que le Flair Bartending ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/ZkSVBY>

⁵ Studyrama.com. *Entrepreneuriat : quelles formations ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/D8TKd3>

⁶ Littéralement « financement par la foule », c'est un moyen de financement pour les projets pratiqué sur internet.

⁷ Digischool.fr. *80% des étudiants se trompent dans leur orientation* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/ccTHTQ>

A présent, nous allons nous intéresser aux formations. Nous venons de dire, et nous l'avons évoqué dans la première partie sur formation, que les enseignements s'allongent de plus en plus. Si certains diplômes forment bel et bien des exécutants, des techniciens, comme le BP, le CAP, le Bac Pro et le BTM, ils leur donnent également les outils pour ouvrir leur propre affaire. Pourtant les jeunes issus de ces formations sont le plus souvent amenés à travailler à des postes opérationnels. Toutefois, les élèves issus d'autres formations comme les Bac STHR qui passent en BTS, puis en licence et en Master, ne souhaitent pas commencer leur parcours par un poste « en bas de l'échelle » après de nombreuses années d'études. Ils souhaitent accéder à un poste de cadre, à responsabilité, rapidement. Si auparavant un BTS le permettait, de nos jours il est considéré comme essentiel et n'est plus optionnel, tout comme la licence ou la licence professionnelle, détenue par de plus en plus de jeunes. Si le Brevet Technique d'Hôtellerie (ancien Bac Technologique et maintenant STHR) permettait de travailler en tant que technicien à la sortie du lycée, ce n'est plus le cas avec le Bac STHR. Ce n'est pas une vision négative mais un simple constat, ce diplôme prépare pour la poursuite d'études et non plus pour travailler. L'allongement de la durée des études est certes prévu pour correspondre au système LMD, mais le système d'emplois ne lui correspond pas encore car les postes, ou du moins leur salaire, ne correspondent pas aux attentes des diplômés et restent figés sur les anciens modèles.

Enfin, ces formations destinent les jeunes à travailler dans des restaurants mais une étude du Céreq de 2010 révèle que 77% des jeunes diplômés de niveau I ou II travaillent dans un autre domaine que l'hôtellerie-restauration qu'ils ont pourtant étudié. Même si ces chiffres diminuent pour les autres formations, avec l'allongement de la durée générale des études, il est inquiétant de voir que 32% des élèves de Bac Technologique ou de Bac Pro sortent du secteur. Ainsi, les profils qui se présentent aux employeurs ne sont pas forcément issus de la formation, comme les chômeurs qui essaient de trouver un travail ou les jeunes qui cherchent des jobs étudiants pendant leurs études.

Nous trouvons alors beaucoup de jeunes qui partent à l'étranger¹ pour évoluer et obtenir rapidement des postes de cadre. La restauration est connue pour son évolution de carrière assez lente, comme le soulignait l'assistant manager d'un restaurant ou l'assistant maître d'hôtel d'un autre dans leurs entretiens avec nous, et beaucoup choisissent de revenir plus tard en France, une fois l'expérience et le titre de responsable acquis. Cette volonté d'être cadre

¹ Les Echos.fr. *Pourquoi l'étranger fait de plus en plus rêver les jeunes français* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/MkjhXi>

rapidement explique d'une part les expatriations et d'autre part la désertion des postes d'exécutants. Si des jeunes diplômés occupent des postes opérationnels, ce n'est qu'à court terme et ils quittent vite ces positions pour progresser.

Dans tout cela, n'oublions pas que ces métiers ne sont pas occupés que par des Y ou des Z, il y a des personnes de tous les âges. Il y a des jobs étudiants mais aussi des CDI avec des personnes de 40 à 60 ans qui travaillent dans le secteur de la restauration. Cependant ces personnes partent petit à petit à la retraite et les nouveaux dont nous venons de parler ne sont pas là pour les remplacer, d'où ce problème persistant qui est le sujet de notre hypothèse. On notera également le fort taux de turnover en restauration, dû aux conditions de travail difficiles dont nous avons parlé et la durée des contrats saisonniers ou en CDD. Aussi, selon le site directemploi.com, environ 60%¹ des emplois proposés sont saisonniers. Ajoutons à cela les résultats du micro-trottoir que nous avons réalisé qui nous disait que la majorité des personnes favorables pour travailler dans la restauration ne le serait que pour une durée donnée, comme un extra ou une saison. Les jeunes qui tentent l'aventure partent donc soit après un laps de temps programmé, ou par des conditions de travail décourageantes, ou par une envie d'évoluer.

Enfin, les employés opérationnels plus âgés quittent, eux aussi, petit à petit le secteur. Cela est grandement facilité de nos jours par toutes les passerelles disponibles entre les métiers et toutes les formations accessibles beaucoup plus simplement qu'avant. Soulignons aussi que beaucoup de chaînes en hôtellerie-restauration essayent de promouvoir leurs employés. Il faut garder à l'esprit que certaines personnes aiment leur travail et ne veulent pas évoluer. Passer quelqu'un qui « fait tourner la boutique » (Chaillan – 2013) à un poste de responsable ne l'aidera pas si cette personne était à l'aise dans son travail et ne souhaitait pas en changer. Elle atteindra son « seuil d'incompétence² » et sera moins productive. Cette idée de vouloir faire évoluer quelqu'un n'est pas forcément toujours la meilleure décision, et celle-ci doit être prise de façon bilatérale. Ceci est le dernier élément que nous utiliserons pour identifier la pénurie d'exécutants en restauration.

¹ Direct emploi.com. *L'hôtellerie – restauration face à la difficulté des recrutements* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/6tJr2y>

² Gaven David. *Gestion des ressources humaines*. Cours de BTS Responsable Hébergement, 2015, Lycée hôtelier Paul Augier – Nice.

Aujourd'hui il existe bel et bien un problème de recrutement au niveau opérationnel, mais ce n'est pas la main d'œuvre qui manque : c'est l'offre proposée qui est en désaccord avec les attentes des personnes. Repenser l'offre et les conditions de travail, la rémunération ou à défaut les avantages ou l'expérience collaborateur permettrait peut-être de résoudre ce problème.

PARTIE 3 : NOTRE PRÉCONISATION – L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Suite à nos recherches ainsi que nos réflexions autour de nos hypothèses, nous avons déterminé que la mise en place de l'expérience collaborateur pourrait être la bonne solution. En effet, celle-ci semblerait résoudre le problème d'attractivité des métiers de la restauration pour les générations Y et Z.

Nous allons donc commencer par définir l'expérience collaborateur et ses composantes, puis nous étudierons comment la mettre en place dans une entreprise. Puis, nous présenterons des exemples existants dans d'autres secteurs. Enfin, nous allons rechercher si nous pouvons trouver ce genre d'expérience en restauration.

1. Définition de l'expérience collaborateur

Tout d'abord, nous allons définir ce qu'est l'expérience collaborateur. L'expérience collaborateur se définit de cette manière (Samama – 2017) :

« Elle est l'ensemble des moments clés vécus par l'employé ou le collaborateur au sein de l'organisation, depuis le moment où il est recruté jusqu'à son départ de l'entreprise. La cohérence de ces moments avec la mission de l'entreprise, la raison d'être de son travail, les promesses qui lui ont été faites lors de son embauche ou encore l'image de la marque vont être déterminantes pour la motivation, la rétention et la performance du collaborateur. L'expérience collaborateur ne se réduit pas au bien-être au travail ou à la qualité des locaux, plus généralement il ne s'agit pas d'avantages matériels. Ces éléments rentrent en ligne de compte, mais ne sont pas suffisants. Nous pouvons souvent lire que l'expérience collaborateur a comme finalité le bien-être au travail. Or, ce n'est pas le cas, elle vise à ce que le salarié remplisse ses attentes et besoins. Ce n'est pas une salle de sport ou de massage qui fera la différence. Ces avantages sont des bonus à l'expérience collaborateur. La réelle expérience collaborateur se fera davantage en termes d'humains avec la confiance, la collaboration, l'authenticité des relations, la qualité du management. Ou bien en termes de facilitation du travail, ou de sens donné à la mission. »

2. Le recrutement

Comme nous venons de le voir, l'expérience collaborateur débute dès le recrutement. Nous allons donc voir quel est le bon recrutement à réaliser pour une bonne expérience collaborateur adaptée aux nouvelles générations Y et Z.

Pour que l'employé ait une bonne expérience (Samama – 2017 ; Desplats, Pinaud 2011) le recruteur a tout intérêt à toujours donner une bonne image aux candidats dès leur première rencontre. Ces premiers contacts peuvent avoir des conséquences sur l'image de marque de l'entreprise. En effet, que l'employeur accepte ou non le candidat, il est nécessaire de traiter les postulants de manière égale. Par conséquent, il est primordial de l'informer des motifs du refus, voire le conseiller pour ses futurs emplois. Les jeunes générations sont adeptes du bouche à oreille et la publication sur les réseaux sociaux de leur avis. Ils n'hésitent donc pas à partager une mauvaise expérience avec un professionnel. Une négligence de l'employeur au recrutement pourrait donc engendrer une mauvaise publicité, et entacher son image de marque qui est pourtant aujourd'hui un facteur clé d'attractivité. Puis, lorsque l'employeur souhaite répondre positivement à un candidat, il est nécessaire pour lui de répondre le plus rapidement possible. L'instantanéité caractérise les nouvelles générations et semble influencer les comportements des candidats à ce niveau. Une étude menée par le cabinet Selexens en 2010 prouve d'ailleurs l'importance de la réponse rapide : « 91% des candidats acceptent la proposition d'embauche si la réponse est le jour même de l'entretien, 50% au bout d'une semaine et 9% au-delà d'une semaine (Desplats, Pinaud – 2011) ».

Puis, les nouvelles attentes des jeunes générations en termes de recrutement ont aussi évolué. Tout d'abord il faut noter que les jeunes générations ne s'inquiètent plus de trouver du travail, et ont même tendance à attendre que les recruteurs viennent les solliciter au lieu de chercher par eux-mêmes (Samama – 2017 ; Desplats, Pinaud 2011).

Les jeunes ne sont plus intéressés par les entreprises qui, lors de leurs rencontres sur les campus par exemple, ne parlent que d'eux, de leurs produits, et pas de ce qui les intéresse vraiment, c'est-à-dire le travail dans leur entreprise (Pouget – 2013). Cet exemple, de jeunes qui ont créé une page Facebook critiquent ce fonctionnement et l'illustre d'ailleurs très bien : « Ce groupe est fait pour toi si : tu sais que quand les entreprises débarquent sur le campus, elles vont te parler pendant 2 heures, mais qu'à la fin tu n'en sauras toujours pas plus sur le quotidien des mecs (eh oui chez eux il n'y a pas de « journée type »). Tu aimerais en savoir plus sur les entreprises et les métiers qui t'attirent, mais le seul truc qu'on te propose c'est de te référer au site internet ou « tout est très bien expliqué ».

Pour ces générations du net, le recrutement passe désormais majoritairement par internet pour les postes de cadre¹. Puis lors de nos entretiens avec des jeunes Y et Z, ils s'accordent tous à dire qu'ils recherchent du travail via les réseaux en ligne : « Bah sur internet, le bon coin, pôle emploi...job.fr, un truc du genre » ou bien « Euh je pense par le réseau ... par LinkedIn par exemple ». Néanmoins, le bouche à oreille reste bien présent dans certains domaines comme la restauration. En effet, comme nous l'a communiqué un professionnel lors de son entretien : « ça dépend des postes, en cuisine l'équipe est déjà composée à la fin de la saison précédente, c'est vraiment le bouche à oreille, des cuisiniers qui vont connaître des amis qui sont cuisiniers aussi, qui souhaiteraient venir donc ça se fait comme ça ». Les jeunes nous affirment également que le réseau personnel reste très important ainsi que le « piston ». Les recrutements en France en 2013 se sont d'ailleurs faits à 94% via internet (Desplats, Pinaud – 2011). Étant données les tendances actuelles, ce chiffre doit toujours être d'actualité. Et reflète bien l'importance d'internet aujourd'hui sur le processus de recrutement.

De plus, pour correspondre aux attentes des nouvelles générations comme nous l'avons vu dans la première partie, recruter les jeunes deviendrait quasiment un acte de vente. Les jeunes attendent que les recruteurs leur vendent l'entreprise comme ils vendraient un produit à des consommateurs. Une réelle campagne de recrutement innovante et créative pourra faire la différence pour les futurs salariés. Ces campagnes se font principalement par le biais des réseaux sociaux, ainsi que des Jobboards². Les candidats attendent d'être reçus comme un hôte de marque et souhaitent qu'on leur porte beaucoup d'attention³ (Desplats, Pinaud – 2011). Lorsqu'une offre de poste est publiée, le jeune souhaite que de nombreuses informations soient mises en avant. Nous allons les énoncer de manière hiérarchique du plus important au moins important : la mission, le salaire, la stabilité et les points forts de l'offre⁴ (Desplats, Pinaud – 2011). Les informations qui nous ont été communiquées par les jeunes avec lesquels nous avons fait des entretiens, correspondent d'ailleurs à ce classement.

3. L'accueil

Une fois le salarié recruté, la seconde phase d'accueil est également primordiale dans l'expérience collaborateur. Il faut savoir que le premier jour dans une entreprise est le plus

¹ Sirha TV Ambassade Cabinet Conseil. *Le Recrutement de personnel en Hôtellerie & Restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GMX3Mo>

² Site web qui publie des offres d'emploi en ligne.

³ Sirha TV Ambassade Cabinet Conseil. *Le Recrutement de personnel en Hôtellerie & Restauration* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/GMX3Mo>

⁴ Conférence des 30 ans de l'ISTHIA. *Les nouveaux métiers*, 2018, Université Toulouse – Jean Jaurès.

important pour le salarié. En effet, il vaut veiller à ce qu'il soit bien accueilli, qu'il se sente bien dans l'entreprise, afin qu'il ne regrette pas son choix (Samama – 2017). Pour un bon accueil, le salarié doit se sentir attendu par l'entreprise. Organiser une simple réunion d'accueil, ou tout simplement si son matériel de travail est déjà mis-en place à son arrivée, contribuera grandement à son besoin d'accueil.¹

4. La formation

L'expérience collaborateur inclut également la formation qui est très liée à l'expérience du salarié vécue dans l'entreprise. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la curiosité, la quête de sens et la multi-connectivité des jeunes générations leur permet de se former continuellement. Pourtant, bien qu'ils soient capables de trouver beaucoup d'informations seuls, les jeunes attendent tout de même une formation de leur entreprise (Latour – 2015). Les Y et Z avec qui nous nous sommes entretenus ont d'ailleurs validé cette information avec par exemple : « Oui je pense que c'est important l'information pour être productif, et puis voilà pour essayer de trouver euh peut être les astuces qui vont faire que notre travail sera plus dynamique ou plus intéressant ». L'expérience collaborateur inclut la formation pour de nombreuses raisons : la performance de l'entreprise ainsi que la satisfaction des salariés. Cette satisfaction est liée au sens donné à leur journée car ils constatent leur évolution au sein de l'entreprise, et se sentent considérés.

5. Les conditions de travail

Les conditions de travail ont elles aussi évidemment une importance primordiale dans l'expérience collaborateur. En effet, elle ne peut pas être optimale si les conditions de travail ternissent l'activité et ne satisfont pas les collaborateurs. Comme nous avons défini les conditions de travail dans la première partie, elles représentent sont l'addition de différentes composantes telles que le travail physique, l'environnement de travail, le salaire, les heures de travail et les heures supplémentaires, et des services aux employés par l'entreprise.

L'expérience collaborateur revient également à améliorer les conditions de travail afin de les rendre plus agréables, et donc de satisfaire les collaborateurs, notamment les jeunes générations. Tout d'abord les modifications des conditions de travail se font majoritairement au niveau de l'environnement de l'entreprise. En effet, les Y et les Z sont très attentifs à leur environnement et aux équipements qui le composent. Ils seront davantage attirés par une

¹ Forbes.fr. *Quels leviers pour améliorer l'expérience collaborateur ?* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/Zof5Q5>

entreprise « connectée » ou proposant des installations en bon état et ergonomiques¹ (Latour – 2015).

Si les conditions de travail sont de qualité, le salarié a moins de risques d'avoir des problèmes de santé, tels que des troubles musculosquelettiques, ou bien des troubles psychologiques pouvant mener au « burn-out »². Éviter ces problèmes ne peut être que bénéfique car un employé en meilleure santé est un employé plus heureux et plus productif (Samama – 2017). L'environnement de travail est l'incarnation physique de l'expérience collaborateur. En effet, il doit être conçu en cohérence avec la mission, les valeurs et la culture de l'entreprise (Samama – 2017).

Puis, les horaires de travail sont également un facteur important dans les conditions de travail. En effet, une mauvaise gestion de celles-ci peut mettre en péril toute une organisation. Certes, les horaires sont régis en France par des lois dans le code de travail, néanmoins, nombreuses sont les entreprises qui ne les respectent pas, d'autant plus en restauration. Nous avons d'ailleurs pu le voir dans l'entretien avec un responsable de restaurant qui ne cachait pas cette réalité : « on bosse 80 heures par semaine, on commence à 9 heures, on termine à 2 heures du matin, on dort 4 heures, 4 jours et demis par semaine. ». L'expérience collaborateur incite l'aménagement de ces heures de travail de sorte à ce que les collaborateurs puissent avoir une meilleure répartition entre leur vie professionnelle et personnelle. Effectivement, pour les nouvelles générations le travail n'occupe plus la même place que celle que leur réservent leurs aînés. La vie familiale, les relations amicales et les loisirs sont, pour eux, aussi fondamentaux que leur emploi. La vie personnelle passe parfois même avant la vie professionnelle. Les jeunes ne rejettent pas le fait de s'impliquer dans l'entreprise mais veulent pouvoir avoir une vie en dehors du travail (Latour – 2015).

Pour répondre au besoin de l'activité tout en correspondant aux attentes des Y et Z, l'entreprise pourrait mettre en place le modèle d'annualisation des heures de travail. En effet, cela pourrait permettre aux entreprises de limiter les heures supplémentaires non payées en les rattrapant durant les périodes creuses, sans avoir de répercussions sur l'activité.

Le management dans l'expérience collaborateur représente également un levier indispensable. Que comprenons-nous dans le management ? Pour une bonne expérience collaborateur, il

¹ Entretien qualitatif jeune Z.

² Le syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out combine une fatigue profonde, un désinvestissement de l'activité professionnelle, et un sentiment d'échec et d'incompétence dans le travail.

doit prendre en compte : la communication, la confiance, la motivation, la délégation, le management de proximité, la collaboration et surtout le « feedback »¹.

6. La communication

La communication avec ce jeune collaborateur doit être transparente. En effet, la franchise caractérise aujourd'hui les jeunes, et ces derniers n'apprécient pas la manipulation comme nous l'avons vu lors de la définition de ces générations. De plus, la communication implique d'informer sur la vie et l'actualité de l'entreprise. Le jeune en quête de sens cherche à savoir pourquoi il travaille, quel intérêt il a pour l'entreprise... La communication permet une meilleure collaboration entre les équipes et la direction, et par conséquent installe un climat de confiance².

7. La motivation

La motivation des salariés s'inscrit elle aussi dans une démarche d'expérience collaborateur. Nous allons aborder deux analyses de la motivation qui sont présentes dans les entreprises mais qui tendent à se modifier suite à l'arrivée des nouvelles générations. Tout d'abord, nous connaissons tous la célèbre pyramide de Maslow. Cette théorie créée en 1970 par Abraham Maslow, représente une pyramide hiérarchisant les besoins de l'Homme. D'après cette présentation, l'Homme ne peut pas satisfaire un besoin tant qu'il n'a pas satisfait le précédent. Cette théorie de Maslow est utilisée aujourd'hui dans les entreprises mais se modifie suite à l'arrivée des Y et Z. En effet, aujourd'hui, les salariés ne prennent plus ces besoins de manière hiérarchique, ils considèrent que chaque besoin est essentiel (Desplats, Pinaud – 2011 ; Fustec – 2011)

Puis, il y a également la théorie de Herzberg. Celle-ci distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui influent de manières différentes le mécanisme de la motivation. La première catégorie représente les facteurs qui auraient comme vocation d'apporter de la motivation aux employés, ce sont les facteurs intrinsèques. Ils sont considérés comme facteur

Figure 3 - Pyramide des besoins par Maslow



¹ Retour d'informations, généralement on emploie ce terme pour essayer d'améliorer quelque chose.

² Grenier.qc. *La communication interne, un incontournable* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/UECcah>

de motivation car ils inciteraient le salarié à faire des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. Ils peuvent être par exemple l'accomplissement, la reconnaissance, le sens du travail, les responsabilités, la possibilité de développement.

Ensuite, il y a la seconde catégorie de facteurs, ce sont les extrinsèques. Ceux-ci n'ont pas comme vocation la motivation des salariés, ils susciteraient même l'indifférence, voire de l'insatisfaction s'ils ne sont pas satisfaits. Ce sont par exemple les facteurs d'hygiène (le supérieur hiérarchique, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise, la rémunération, les facteurs de vie personnelle...) ou d'ambiance. D'après Herzberg, les facteurs de motivation des salariés sont majoritairement liés au contenu du travail, et moins de ce qui l'entoure (Roussel – 2000).

Ces deux célèbres théories que nous venons d'étudier tendent à se modifier dans le milieu de l'entreprise bien que les nouvelles méthodes de management s'appuient dessus sur certains aspects.

En nous inspirant de l'ouvrage "Manager la génération Y" (Desplats, Pinaud – 2011), ainsi que les théories de Maslow et d'Herzberg, mais aussi les attentes des nouvelles générations, nous allons définir certains points importants à mettre en place dans une entreprise afin de de les motiver.

- 1) Apporter de la valeur à court terme. Les Y et les Z ont besoin de projets à échéance tronçonnés en deux ou trois étapes pour constater les retombées concrètes au fur et à mesure, et se sentir dopés par ses résultats. Ce qui est également lié au besoin d'accomplissement de soi.
- 2) Ils sont à la recherche d'un contrat gagnant-gagnant. Chaque partie doit y trouver son intérêt et a ses propres avantages.
- 3) Le manager doit avoir une fonction de facilitateur. Les relations entre les deux parties doivent correspondre à un rapport d'adulte à adulte.
- 4) Les nouvelles générations sont motivées par un environnement flexible. L'entreprise a tout intérêt à accepter les attitudes informelles dans la mesure où elles ne menacent pas le fonctionnement de l'entreprise.
- 5) Le feedback est désormais un facteur indispensable à la motivation des Y et des Z. Ils attachent de l'importance à savoir ce que leur travail vaut et souhaitent avoir un retour sur celui-ci, ainsi que de la reconnaissance si ce même travail satisfait les exigences de l'employeur.
- 6) Passer à des mesures "à la carte" où chacun choisit ses avantages sociaux en fonction de ses besoins et son mode de vie.

8. Le management intergénérationnel

Toujours dans le management dans l'expérience collaborateur, il est important de souligner une problématique qui se prononce de plus en plus aujourd'hui. En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie, les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail bouleversent les organisations, mais pas seulement. Le management devient alors plus complexe car il doit compiler les attentes et besoins de plusieurs générations différentes. Certes les problèmes intergénérationnels sont inévitables, néanmoins, il est tout de même possible de les tempérer afin que l'ambiance générale et la productivité de l'entreprise n'en subisse pas les conséquences.

Il est donc important de prendre en compte cette nouvelle caractéristique de l'entreprise afin de pouvoir proposer une expérience collaborateur cohérente et satisfaisante.

Nous voyons bien ici que des différences de perception et de caractère changent entre les générations. Pour résoudre ces problèmes, il convient donc, comme nous l'avons mentionné plus haut, de ne pas isoler les générations entre elles. Cela passe par l'information mais également par la mise en place de rites au sein de l'entreprise. En effet, cette dernière peut mettre en place un certain nombre de « coutumes » dans le but de fédérer l'équipe et de développer sa culture d'entreprise. Comme nous l'avons vu dans les précédentes parties, le fait de mettre en place une identité d'entreprise permet aux Y de s'identifier et de se sentir impliqués dans celle-ci puisque de base, elle n'accorde que très peu d'intérêt à la fidélité.

Pour maintenir une bonne cohésion d'équipe, il est également nécessaire pour un dirigeant d'organiser des activités extérieures, en dehors du cadre du travail. En effet, se retrouver dans un lieu « hors contexte » loin de tout stress lié au travail permet de mieux se découvrir et de se comprendre. Cela aura un effet positif sur l'entente des employés entre eux et réduira de manière considérable le fossé intergénérationnel.

9. La hiérarchie, vers l'entreprise libérée ?

Enfin, nous allons désormais souligner un dernier point qui caractérise les nouvelles générations. Comme nous avons pu le voir lors de la définition de celles-ci, elles ont un rapport nouveau avec la hiérarchie. Grâce à l'accessibilité à l'information, les jeunes ont découvert les dessous de la société de consommation, et n'ont plus confiance dans les entreprises (Desplats, Pinaud – 2011). Aujourd'hui, ces nouveaux salariés ne croient plus à la structure pyramidale de la hiérarchie. Ils souhaitent voir une entreprise ouverte et créative où

chaque employé peut réinventer l'organisation.¹ Les Y et Z ne se contentent plus seulement de recevoir des ordres et veulent comprendre pourquoi ils agissent. Ce témoignage tiré de l'ouvrage *manager la génération Y* l'expose d'ailleurs très bien : « La hiérarchie n'est pas morte, mais son concept évolue. Le fait pour un jeune de savoir qu'une décision a été prise par une personne hiérarchiquement supérieure n'éteint pas cette soif de justification. Là où leur aînés pouvaient se justifier d'un : « ça vient d'en haut », cette génération ne peut s'empêcher d'interroger la pertinence de la règle et d'en demander la finalité, quitte à la soutenir par la suite ».

Quelques exemples hors restauration :

L'expérience collaborateur est donc une valeur ajoutée à l'entreprise puisqu'elle permet dans un premier temps d'améliorer la qualité de la relation entre les collaborateurs, l'augmentation des résultats et par conséquent une bonne performance de l'entreprise. En effet, lorsqu'un employé se sent bien dans son environnement de travail et est en harmonie avec son employeur et les valeurs qu'il véhicule, c'est toute l'entreprise qui tire profit de ces avantages. De nombreux groupes tels que Google, Facebook, Adidas ou encore Amazon, se tournent vers cette expérimentation et proposent à leurs employés une expérience de vie enrichissante. Prenons l'exemple d'Airbnb (Samama – 2017) qui est aujourd'hui l'un des principaux précurseurs de l'expérience collaborateur. Comment ses dirigeants font-ils pour générer des émotions à leurs employés ? Quels types d'actions mettent-ils en place pour leur faire vivre une expérience depuis leur recrutement jusqu'à la fin de leur carrière ? Tout d'abord, il est important de souligner qu'Airbnb est la première entreprise à avoir nommé officiellement un responsable de l'expérience collaborateur et a occupé durant de nombreuses années la première place du podium de la satisfaction de ses collaborateurs sur le site Glassdoor². Pour suivre à la lettre sa devise « belong anywhere », Airbnb a conçu ses bureaux sous forme d'appartements, les frontières entre le domicile familial et le bureau sont alors infimes et l'entreprise véhicule dès lors un message assez puissant : vous êtes ici comme chez vous. En plus de créer une atmosphère familiale, le groupe attache beaucoup d'importance à la création d'espaces créatifs et récréatifs, en aménageant des salles de jeux, des bars ou encore des salles à manger. La cantine est aménagée comme une cuisine personnelle, des menus équilibrés sont proposés aux employés car l'entreprise a promis de veiller sur leur santé. Mais l'expérience collaborateur chez Airbnb ne se limite pas seulement à une dimension matérielle.

¹ Arte. *Le bonheur au travail*. Reportage télévisé, 2014.

² Site de classement des entreprises, par les salariés

En effet, l'entreprise propose également de nombreux avantages dits « sociaux » tels qu'une couverture maladie, des stocks options, une certaine flexibilité du travail notamment avec le télétravail ainsi qu'un budget personnel pour voyager à travers le monde. De plus, les salariés sont encouragés à s'essayer à de nouveaux métiers dans leur parcours au sein de l'entreprise, quelle que soit leur formation de base. Tous ces facteurs, qu'ils soient matériels ou immatériels montrent bien que l'entreprise porte un intérêt au bien-être de ses employés mais également à leur accomplissement professionnel.

Prenons maintenant l'exemple d'Adidas qui ne compte pas moins de 85 nationalités dans le monde entier et 58 000 collaborateurs. Sa mission s'articule autour de la devise

« Creating the new »¹. Cette dernière comporte deux missions principales dont la première est de forger les salariés à la prise d'initiative ainsi qu'au changement et dont la seconde est de développer leur capital créatif afin que l'entreprise reste leader sur son marché. Par ailleurs, l'esprit de collaboration est stimulé à travers un leadership participatif et un droit à l'erreur qui valorise l'essai ainsi que la prise d'initiative plutôt que la crainte de l'échec. En outre, la culture est vivement encouragée chez Adidas qui a aménagé ses locaux d'incubateurs afin de développer l'esprit d'entrepreneur de chaque salarié.

10. Et en restauration ?

Nous venons de voir qu'un certain nombre d'entreprises intègre l'expérience collaborateur au sein de leur fonctionnement dans le but de valoriser leurs employés mais également dans un souci d'augmentation de la productivité. Bien que ces actions soient faciles à mettre en place, est-il possible de les adapter et de les intégrer au secteur de la restauration ? Du moins, les jeunes générations nous l'ont confirmé par exemple avec « Oui pourquoi pas si c'est faisable dans chaque entreprise pourquoi pas dans la restauration ? » ou bien « Bah j'ai travaillé dans une entreprise cet été où c'était vraiment très bien fait quoi. » en parlant d'un restaurant. Cela nous prouve donc que pour les nouvelles générations il n'y a pas de raisons que la restauration fasse exception dans leur management des ressources humaines.

Afin de répondre à cette question, nous avons rencontré des professionnels du secteur dans le but de savoir s'ils connaissaient le terme « expérience collaborateur » et s'ils l'ont développé au sein de leur établissement.

Nous nous sommes donc rendus dans un restaurant réputé et nous avons discuté de ce sujet avec la gérante des lieux. Selon elle, ses collaborateurs sont susceptibles de vivre une réelle

¹ Créer la nouveauté

expérience si et seulement si ils passent plus d'une saison en leur compagnie. En effet, selon cette même gérante, une culture ainsi que les valeurs d'une entreprise ne peuvent être comprises et assimilées sur une courte période. Il est donc important pour les employés de s'investir à plus ou moins long terme s'ils souhaitent vivre l'expérience et pénétrer dans leur univers.

L'association « Les bras KC » a de ce fait été créée en 1993 afin de fédérer les membres de leur équipe et de proposer toute une gamme d'activités sportives, culturelles ou encore culinaires, à la découverte du terroir. Comme nous le prône l'entreprise Bras sur son site internet: "Le secret tient aussi au lien créé entre tous, à travers l'association des Bras KC qui emmène tous les volontaires, Sébastien Bras et Régis Saint-Géniez en tête, chaque lundi, jour de fermeture de l'établissement, sur les sentiers cachés des alentours, les pistes panoramiques de VTT, les expositions des environs, ou aux animations au sein du village, pour partager de bons moments et un peu d'Aubrac."

De plus, cette expérience ne se définit pas seulement par le biais de cette association, en effet comme le cite Régis Saint-Geniez, chef de cuisine du Suquet « On travaille sur un esprit de groupe, où chacun se responsabilise et va chercher ses qualités par soi-même. C'est un échange, fondé sur le respect. »¹

Nous comprenons qu'il y a un réel objectif de bien être non seulement matériel pour les salariés.

Ce premier exemple montre bien que l'expérience collaborateur est tout à fait compatible avec le secteur de la restauration. Nous avons donc cherché d'autres exemples susceptibles d'appuyer cet entretien.

Nous nous sommes également intéressés au chef Thierry Marx qui est connu pour sa faculté à bien gérer ses équipes et pour son management « humain ». Il est donc intéressant de voir que ce dernier a mis en place une politique « bien-être et santé » lors de son arrivée au Mandarin Oriental de Paris en 2011 et propose des cours de Tai-chi-chuan² à ses équipes afin de les faire profiter des bienfaits de cet art martial qui combine patience et respect. Le chef a également élaboré dans son hôtel des « cerveaux collectifs » qui consistent à créer des comités d'innovation par service, leur but étant de créer un état d'esprit d'optimisation constante et de valoriser ses collaborateurs en les projetant au rang d'acteur. Les salariés ne sont plus des exécutants mais prennent désormais part au bon fonctionnement de l'établissement.

¹ Neo Restauratio.com. *Pour la brigade, pas de « oui, chef ! »* [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/jgRpey>

² Art martial d'origine chinoise

De par ces exemples, nous voyons que l'expérience collaborateur existe bel et bien en restauration et qu'il est tout à fait envisageable de l'étendre à un plus grand nombre de restaurants. Bien que l'expérience collaborateur inclut une dimension matérielle, nous pouvons constater que des « fonctions » immatérielles viennent s'ajouter et sont également à prendre en compte dans la mise en place de cette dernière. Cela dépend donc de l'intérêt que les gérants portent au management ainsi qu'au bien-être de leurs employés.

CONCLUSION

Comment peut-on rendre la restauration traditionnelle plus attractive pour les générations Y et Z ? C'est la question à laquelle nous avons tenté de répondre tout au long de notre travail.

Dans un premier temps, nous avons exploré le monde de la restauration. Nous avons présenté son histoire, décrit sa situation économique actuelle et expliqué les attentes de ses clients. Nous avons ensuite exploré les conditions de travail du secteur, l'attractivité de celui-ci et la formation dispensée en France sous toutes ses formes. Nous avons enfin étudié les générations Y et Z en les distinguant de leurs aînés X et baby-boomers tout en expliquant l'apport de la médiatisation des métiers de la restauration.

Nos enquêtes quantitatives et nos entretiens qualitatifs nous ont permis de répondre aux trois hypothèses de départ.

Hypothèse 1, les métiers de la restauration ont mauvaise réputation – Plutôt Vrai. Bien que la restauration permette d'exercer des métiers dynamiques, prestigieux et de voyager dans le monde, sa réputation reste plutôt négative. Cela est notamment dû aux horaires jugés difficiles et à la propension de nombreux acteurs du secteur à outrepasser le cadre légal.

Hypothèse 2, les conditions de travail ne conviennent pas aux attentes de la nouvelle génération – Plutôt Vrai. Certains aspects de la restauration peuvent convenir à leurs attentes comme la possibilité de créer son entreprise par exemple. Néanmoins, les contraintes semblent l'emporter sur les avantages. Comme nous l'avons vu dans notre micro-trottoir, les conditions de travail sont à majorité inadéquates avec leurs attentes comme par exemple le souhait d'avoir un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Hypothèse 3, ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais les exécutants : le personnel opérationnel – Vrai. En effet, il y a un problème de recrutement au niveau opérationnel. Par contre, contrairement à ce que nous pourrions croire ce n'est pas parce qu'il y a un manque de main d'œuvre mais plutôt parce que l'offre n'est pas assez adéquate avec les attentes des personnes aujourd'hui.

Comme nous pouvons le voir, nous avons confirmé toutes nos hypothèses de départ. Cela nous a amené à proposer une solution issue de nos recherches et de nos entretiens : l'expérience collaborateur. Bien qu'elle comporte des dimensions matérielles inaccessibles à certaines petites structures, ses applications immatérielles sont possibles dans tous les cas. Nos

contributions sont donc des préconisations issues de l'expérience collaborateur afin que la restauration soit plus attractive pour les générations Y et Z.

L'enjeu est de taille. En effet, le risque est de déconnecter une partie de la population de ces métiers. Bien que cela ne soit pas la seule cause, cette « déconnexion » a des répercussions.

Effectivement, les attentes des Y et des Z commencent à être satisfaites dans d'autres domaines comme par exemple le monde des start-ups. Dans 20 ans, les Y et les Z formeront la majorité de la population active, il serait extrêmement dangereux pour les employeurs de la restauration de négliger l'importance des nouveaux besoins. La solution n'est pas de croire que, comme les anciennes générations, les Y et les Z "finiront par s'adapter. Ce serait se tromper et cela risquerait d'empirer l'attractivité de tout le secteur de la restauration. Il existe des exemples d'organisations, en restauration ou non, qui ont déjà commencé à agir sur leur fonctionnement et qui peuvent servir de références.

L'expérience collaborateur a-t-elle des limites ? La seule limite qu'on pourrait lui trouver serait l'absence de volonté des responsables d'intégrer l'humain au centre de leur organisation.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Coupland Douglas. *Génération X*. Paris : Robert Laffont, 1993, 192 p.
- Desplats Marie, Pinaud Florence. *Manager la génération Y*. Paris : Dunod, Management/Leadership, 2011, 223 p.
- Dujarier Marie-Anne. *L'idéal au travail* [2006]. 2^e édition, Paris : Quadrige, PUF, 2018, 291 p.
- Fischler Claude. *L'Homnivore : le goût, la cuisine et le corps*. Paris : Éditions Odile Jacob, 1990, 414 p.
- Fustec Alan. *Manager la génération Y avec les neurosciences*. Paris : Eyrolles, 2011, 263 p.
- Latour Pierre, 50 minutes.fr. *La génération Y en entreprise, ça change quoi ? Conseils pour des rapports intergénérationnels paisibles*. Le Petit Littéraire, Coaching Pro, 2015, 63 p.
- Monchatre Sylvie. *Êtes-vous qualifié pour servir ?*. Paris : La Dispute, Le genre du monde, 2010, 221 p.
- Pouget Julien. *Intégrer et manager la génération Y*. Paris : Vuibert, 2013, 207 p.
- Samama Corinne. *L'expérience collaborateur - Faites de vos employés les premiers fans de l'entreprise !*. Paris : Diateino, 2017, 244 p.

Travaux universitaires :

- Cebrian E, Dangremont C, Goussard C et al. *La médiatisation de la cuisine à la télévision*. Projet tutoré, Toulouse : ISTHIA, Université de Toulouse – Jean Jaurès, 2016, 241 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/M4Qr1p>
- Chaillan O, Frais B, Meyer K, et al. *Le management des ressources humaines en hôtellerie-restauration*. Projet tutoré, Toulouse : ISTHIA, Université de Toulouse – Jean Jaurès, 2013, 241 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/Zp1XjG>
- Chauvin Pierre-Marie. La sociologie des réputations. *CAIRN.Info*, 2013, n°93, 222 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/mkUQr7>
- Roussel Patrice. La motivation au travail. *LIRHE*, Toulouse, 2010, n°326, 20 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/XL7sgc>

Documents ou rapports officiels:

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. *Troubles musculosquelettiques (TMS) dans le secteur HORECA (Hôtellerie, Restauration et Café)*, 2006, 15 p [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/eKY3PM>
- Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés. *Risque accident du travail : statistiques sur la sinistralité de l'année 2016, suivant la nomenclature d'activité française (NAF)*, 2017, 44 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/9fvr3v>
- Céreq. *À la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie – restauration*, 2004, 96 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/mHymYR>
- Céreq. *L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration*, 2010, 51 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/7hjaJt>
- Conseil de la simplification des entreprises. *48 nouvelles mesures de simplification pour les entreprises*, 2016, 24 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/ooMJSi>
- INRS. *La restauration traditionnelle ; Prévention des risques professionnels*, 2015, 16 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/HA1PkK>
- UMIH, étude de Pôle Emploi. *Éclairages et synthèses, les métiers de l'hôtellerie-restauration*, 2017, 16 p. [en ligne]. Disponible sur <https://goo.gl/Y4nZ5m>

TABLE DES ANNEXES

Annexe A - Analyse croisée des entretiens qualitatifs	100
Annexe B - Guide d'entretien pour les professionnels.....	107
Annexe C - Guide d'entretien pour les jeunes.....	108
Annexe D - Entretien avec une directrice de restaurant gastronomique	109
Annexe E - Entretien Monsieur X - Assistant directeur de restaurant dans un palace.....	120
Annexe F - Entretien avec un maître d'hôtel et son assistant d'un restaurant étoilé toulousain	133
Annexe G - Entretien avec le responsable commercial/assistant de direction du restaurant Au Pois Gourmand à Toulouse	161
Annexe H - Entretien jeune Y de 23 ans	169
Annexe I - Entretien avec une Z de 21 ans	175
Annexe J - Rapport de micro-trottoir	181
Annexe K - Sondage sur l'attractivité du secteur	183
Annexe L - Sondage médiatisation de la restauration	186

Annexe A - Analyse croisée des entretiens qualitatifs

Entretiens	Hypothèse 1 : Les métiers de la restauration ont mauvaise réputation	Hypothèse 2 : Les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aux attentes des nouvelles générations	Hypothèse 3 : Ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais les exécutants : le personnel opérationnel	Solution : expérience collaborateur
Directrice de restaurant gastronomique	En premier lieu il y a une « survalorisation par rapport aux émissions qui ont valorisé le métier de cuisinier ». Les métiers de salle sont moins attirants que ceux de la cuisine. Ancrage dans l'imaginaire collectif de conditions de travail très rudes à cause du passé.	Elle pense que les anciennes conditions de travail de la restauration ne conviennent ni aux nouvelles générations ni aux anciennes. Dans cet établissement les 39 heures hebdomadaires et les jours de congé sont respectés – 3 jours de congé pour les cuisiniers. Chez eux pas de problème de recrutement de par leur réputation, fonctionne surtout par le bouche à oreille entre employés. L'entreprise s'intéresse au management intergénérationnel et sait reconnaître les qualités des Y et des Z, veut les fédérer, sans pour autant sacrifier les valeurs de travail et d'entreprise qui lui paraissent importantes. Comprend que les conditions de travail	Pas chez eux mais constate qu'en général il y a des difficultés de recrutement dans le secteur de la restauration. Dû aux conditions de travail du secteur selon elle mais pas par l'image des métiers qui elle est positive.	Ici la motivation et le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont considérés comme primordiaux. Journées d'intégration, sorties hebdomadaires entre équipe, weekends culturels pour vendanges ou œuvres caritatives, soirées à thème selon les nationalités des employés, activités sportives et culturelles, association de l'établissement, valeurs familiales et de terroir mises en avant. Tout est fait pour que le collaborateur se sente bien et reste, et qu'ainsi il soit efficace et productif au travail.

		même si elles sont mieux que dans certaines entreprises, restent ce qu'elles sont avec par exemple des horaires décalés, un certain stress et une pression.		
Assistant maitre d'hôtel et maître d'hôtel d'un restaurant étoilé à Toulouse	Secteur pour les passionnés car conditions de travail difficiles. Ne voient pas de problème d'image car ils ne postent même pas d'annonces pour recruter ils ont plusieurs CV par semaine en candidature spontanée. Très médiatisé avec seulement les bons côtés mais ceux qui viennent y travailler doivent connaître l'envers du décor et la dureté du métier.	Pour le recrutement, avoir un diplôme en hôtellerie-restauration est préférable mais ils recrutent surtout sur le savoir-être, la formation ils peuvent l'apporter eux-mêmes. Si les jeunes ne veulent pas travailler tant pis pour eux la restauration est un métier pour les passionnés, les heures supplémentaires ne sont pas comptées ou payées, peu d'heures de sommeil, de pause, repas du personnel très rapide, mal rémunéré, travail très fatigant physiquement et mentalement. Pour résumer, peut-être que les conditions de travail ne conviennent pas à certains mais ils ont tellement de CV que cela ne leur pose pas de souci. Estiment que c'est une	Pour eux pas de problème de recrutement grâce à leur renommée, cependant grand turnover et donc besoin de régulièrement recruter aux postes opérationnels, que ce soit en extras, en stagiaires, en CDD ou en CDI.	Culture d'entreprise : la passion au travail, elle doit être partagée par tous. La motivation au travail c'est le fait de travailler dans un bel établissement. Ici peu ou pas de sorties de groupes, les repas du personnel le midi ou le soir ne sont même pas autour d'une table commune, les « merci » ne sont pas ou peu adressés et doivent être dits seulement avec parcimonie « au bout de 4 mois on peut lui dire merci s'il a fait un bon boulot ». L'expérience collaborateur n'existe pas vraiment, c'est à l'employé de montrer son intérêt à son travail et de prouver sa motivation au quotidien. « Si la philosophie ne correspond pas à un employé il a le droit de le dire » ... cependant c'est un discours unilatéral vu que s'il le dit c'est

		chance d'avoir le samedi dimanche de congé en restauration. Cependant ils sont conscients qu'il faut du tact avec les nouvelles générations et essayent d'ajouter une touche de management participatif pour essayer de les garder et de faire attention à elles.		que l'employé quitte l'entreprise dans leur cas car ils ne changeront pas.
Assistant directeur de restaurant dans un palace en Suisse	Pas de routine au travail, chaque journée est différente, il y a un côté dynamique, relationnel, ce n'est pas un travail cantonné derrière un bureau. C'est un secteur où l'on y travaille par passion et non pas pour l'argent car ce n'est pas très rémunérateur.	Conditions de travail difficiles, horaires décalés, faibles salaires, travail intense et physique. « La génération actuelle a envie de s'épanouir à côté dans sa vie privée et en restauration ce n'est pas forcément possible. » Complexité également car la direction est composée de X et l'entreprise recrute des Z ou de Y, il faut manager tout ça et c'est complexe. Les Z ont besoin d'exprimer leurs besoins, sont plus dans le conflit et le refus d'autorité, ce qui peut être problématique en restauration.	Grâce à la chaîne pas de problème de recrutement. Les recrutements sont faits plusieurs mois à l'avance et sont gérés par un service différent. Turnover important dû aux saisonniers mais beaucoup d'employés sont là depuis plusieurs années. Les diplômes ne sont pas obligatoires dans leurs recrutements, ils recrutent sur le savoir-être.	Culture d'entreprise importante, surtout ici par les codes du groupe et des formations mises en place autour de celui-ci. Valeurs répétées quotidiennement aux employés pour développer un sentiment d'appartenance. L'expérience collaborateur chez eux passe surtout par l'évolution de carrière, ils essayent de promouvoir en interne afin de laisser s'épanouir professionnellement ou personnellement les employés. Les promotions peuvent être au sein dans même service ou par un transfert dans un autre service. Il y a également quelques activités sportives mises en

				place.
Responsable commercial/Assistant de direction du restaurant toulousain Au Pois Gourmand	Mauvaise image car conditions de travail difficiles comme les horaires et les heures supplémentaires.	Pas forcément, certes les conditions de travail sont difficiles mais elles le sont pour tout le monde, il ne faut pas stigmatiser les nouvelles générations en une grande catégorie qui ne veut pas travailler.	Dans ce restaurant le recrutement se fait le plus souvent sur des postes opérationnels, et principalement sur des postes sans responsabilité avec une promesse d'évolution.	En effet ici l'entreprise essaye vraiment de mettre en avant la promotion interne, les formations sont régulières, des sorties entre employés sont organisées.
Jeune Y de 25 ans n'ayant jamais travaillé dans la restauration	Vision très positive du secteur, imagine un sentiment d'appartenance à l'hôtellerie-restauration lorsqu'on y travaille.	N'en parle pas, si ce n'est que le recrutement classique marche bien selon lui.	N'en parle pas.	Important pour augmenter la productivité, renforcé par la solidarité et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mise en place d'activités entre les employés et managers à l'écoute, transmission des connaissances par les anciens aux nouveaux et par des programmes d'intégrations à l'entreprise.
Jeune Z de 21 ans n'ayant jamais travaillé dans la restauration	Beaucoup de pression au travail, difficile sur le plan physique et mental, horaires pas faciles, ne veut pas y travailler.	N'en parle pas, mais mentionne les moyens de recherche qu'il utilise pour trouver des emplois : internet.	N'en parle pas mais mentionne que s'il devait travailler en restaurant ce serait pour le relationnel client, la partie accueil ou gestion du restaurant.	Parle de la motivation au travail, les team buildings, la reconnaissance du travail de chacun qui doit être montrée, les sorties entre équipe pour renforcer la cohésion au sein du groupe de travailleurs.
Jeune Z de 19 ans ayant déjà travaillé chez McDonald	Image plutôt côté consommateur, la restauration renvoie à une image de lieu de détente et	Différence avec les autres entretiens, pour elle la difficulté est au niveau de certains clients pénibles.	N'en parle pas.	Même si elle n'a pas d'exemple en tête pour la restauration, elle dit que si les expériences collaborateur fonctionnent

	de convivialité, où le contact avec le client est primordial, et cela se ressent au niveau des équipes.	Évoque également la pression due au travail et à la rapidité de service. Attend de son employeur une flexibilité horaire, une bonne ambiance de travail avec son équipe, un bon lieu de travail physique et mental, et que son travail soit reconnu et valorisé.		ailleurs « si c'est faisable dans chaque entreprise pourquoi pas dans la restauration ? ».
Jeune Z de 20 ans étudiante dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	L'image de la restauration est mauvaise par les conditions de travail sont difficiles.	Pas forcément car cette jeune issue du secteur de l'hôtellerie-restauration est motivée pour y travailler malgré les difficultés qu'elle connaît et imagine.	N'en parle pas.	Est d'accord avec le bien être au travail mais n'en parle pas plus que ça.
Jeune Y de 23 ans étudiante dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	Possibilité de travailler à l'étranger. Horaires contraignants.	Aimerait que les recrutements ne se basent pas uniquement sur les expériences passées mais plutôt sur un essai pour que l'entreprise puisse connaître le jeune et vice-versa, car il faut réfléchir dans les deux sens. Il faut le jeune puisse se reconnaître dans l'entreprise où il travaille, que l'entreprise soit dans l'air du temps.	Exprime son but de passer à un niveau d'encadrement, par la nécessité de passer par de l'opérationnel pour comprendre les façons de faire.	Pense que l'expérience collaborateur peut être appliquée à la restauration. Cela passerait par plus de liberté accordée au personnel en termes de travail.
Jeune Z de 21 ans étudiante dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	Image négative par rapport aux heures supplémentaires non payées, et la grande amplitude horaire du	Les employés ne sont pas valorisés, dans un restaurant avec une belle réputation c'est le chef qui est reconnu	Dis qu'on ne peut pas faire un métier opérationnel toute sa vie si on n'a pas les capacités physiques et	Important car facteur de motivation dans un métier difficile comme la restauration, se fait par des team building

	travail.	et pas le personnel qui est derrière.	mentales qui suivent.	par exemple.
Jeune Z de 21 ans étudiante dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	Mauvaise image par les conditions de travail. Côté convivial par la relation clientèle.	Conditions de travail difficiles, beaucoup d'heures, salaires pas très élevés, travail physique.	Indique que selon les qualifications recherchées on peut s'adresser directement aux écoles hôtelières.	Vital de rassembler le personnel, entreprise où tous les mois les anniversaires des employés sont fêtés en organisant un repas et en offrant des cadeaux, monter des projets ensemble, se retrouver en dehors du travail et pas pour le travail mais pour autre chose, la reconnaissance au travail. « Un employé qui est bien au travail c'est un employé plus efficace ».
Jeune Y de 23 ans étudiant dans le secteur de l'hôtellerie-restauration	Métier fatigant, donne une mauvaise image. Cependant notion de partage, de tourisme et gastronomie qui sont des bons côtés. Hiérarchie importante.	Les nouvelles générations ont besoin d'être écoutées, les vieux établissements ont besoin de renouveler leur position par rapport aux jeunes. Les conditions de travail peuvent repousser les jeunes.	Veut continuer ses études pour avoir des responsabilités et des horaires plus tranquilles, ne veut pas « encore à 50 ans être en cuisine et faire du 11h par jour ».	Les entreprises doivent essayer d'intégrer un maximum leurs équipes par une écoute, des journées de formation, des évaluations... La motivation au travail est importante tout comme la reconnaissance.
Jeune Z de 18 ans n'ayant jamais travaillé en restauration	Difficulté de respecter les normes alimentaires et sanitaires en vigueur, pas très social.	Insiste sur le fait que les tâches devraient être fixées et respectées pour que chacun sache précisément ce qu'il a à faire et éviter la confusion. Ensuite pas forcément sur la restauration mais besoin de moins de formalisme pour	N'en parle pas.	Besoin d'avoir plus de confiance pour développer une meilleure estime de soi, et augmenter la qualité du travail. Avoir un bon lieu de travail (physique, mental et avantages procurés) pour que les collaborateurs aient envie de

		postuler avec le modèle CV et lettre de motivation, besoin d'avoir plus confiance dans les jeunes et arrêter les préjugés sur les générations Z.		rester, que l'équipe soit soudée et devienne meilleure.
Jeune Z de 18 ans apprenti en boulangerie	Secteur difficile par les conditions de travail.	N'en parle pas.	Est plus intéressé par les postes à responsabilité qu'opérationnels pour les responsabilités, la gratification, le salaire.	On doit féliciter les accomplissements et non dénigrer les échecs pour la motivation au travail.

Annexe B - Guide d'entretien pour les professionnels

Étapes	Contenu
Introduction	Présentation du ou des interviewé(s) : qui ils sont, leur formation, leur parcours professionnel et leur situation actuelle.
Thème du recrutement	Pour le manager : savoir comment il recrute son personnel, s'il connaît des difficultés ou non et si c'est le cas pourquoi. Pour le collaborateur : savoir comment il aimerait être recruté et comment il choisit les entreprises chez qui il va postuler, quels sont ses critères.
Thème des conditions de travail	Pour le manager : connaître les conditions de travail de son entreprise, savoir si ses employés lui font part de leur ressenti (positif ou négatif). Pour le collaborateur : connaître son point de vue sur les conditions de travail de l'endroit où il exerce ou aimerait exercer, s'il en est satisfait ou non.
Thème des valeurs et de la culture d'entreprise	Pour le manager : savoir s'il a mis en place une culture d'entreprise au sein de son entreprise pour fidéliser ses collaborateurs, et s'il vante son entreprise. Pour le collaborateur : savoir s'il se sent en accord avec les valeurs, s'il y en a, de l'entreprise dans laquelle il travaille.
Thème des nouvelles générations, de l'expérience collaborateur ainsi que le management intergénérationnel	Pour le manager : savoir s'il connaît les particularités ce entre les différentes générations et s'il saurait les définir, s'il fait face actuellement au management intergénérationnel et comment il s'adapte. Puis, savoir s'il met en place ou s'il réfléchit à mettre en place de nouvelles manières de diriger ses collaborateurs.

	Pour le collaborateur : savoir s'il connaît les particularités entre les différentes générations et s'il saurait les définir, savoir quel est son point de vue et son ressenti sur la manière dont il est managé par ses supérieurs,
Solutions	Essayer de savoir s'ils ont des idées de solutions pour remédier au problème d'attractivité des métiers de la restauration chez les nouvelles générations.
Conclusion	Remercier le ou les interviewé(s) de nous avoir accordé leur temps.

Annexe C - Guide d'entretien pour les jeunes

Étapes	Contenu
Introduction	Présentation du ou des interviewé(s) : qui ils sont, leurs parcours de formations, leur parcours professionnel et leur situation actuelle.
Thème de l'image et la réputation de la restauration	Savoir quelle(s) idée(s) il se fait des métiers de la restauration et du secteur en général.
Thème de la motivation au travail	Connaître ses critères pour être motivé au travail et se sentir bien au quotidien.
Thème de l'expérience collaborateur	Savoir s'il connaît l'expérience collaborateur, s'il saurait définir cette expression et ce qu'il en pense.
Thème des nouvelles générations	Lui demander ses attentes et ses besoins en tant que membre des nouvelles générations et selon son opinion, comment il serait possible de les satisfaire et de les attirer dans le monde de la restauration ou dans le monde du travail en général.
Conclusion	Remercier le ou les interviewé(s) de nous avoir accordé leur temps et dire au revoir.

Annexe D - Entretien avec une directrice de restaurant gastronomique

Étudiante 1 : Donc on a décomposé en fait les questions par thèmes, donc je vais principalement m'occuper du recrutement pour commencer, ensuite Étudiante 2 vous parlera du personnel et Étudiant 3 des générations.

Donc je vais tout d'abord commencer par une question assez simple, avez-vous des problèmes de recrutement ?

Interviewée : Non

Étudiante 1 : D'accord, et selon vous pourquoi ? Qu'est ce qui fait que vous n'avez pas du mal à recruter ?

Interviewée : Je pense que c'est lié à l'image et la notoriété d'une part, d'autre part les conditions de l'équipe qui badge comme je le disais tout à l'heure, au niveau des horaires qui sont, si on parle de manière un petit peu euh concrète *rire* qui sont au 39 heures avec euh 43 heures en salle et 39 les heures les autres services donc des conditions tout à fait correct euh dans la, fin qui sont dans la légalité, dans l'hôtellerie restauration. Et puis je pense euh une atmosphère assez conviviale, fin ce qui n'empêche pas bien sur la rigueur et la grande rigueur et le professionnalisme, mais dans une ambiance que je pense être familiale et conviviale

Étudiante 1 : D'accord.

Interviewée : Et donc ça doit se faire savoir un petit peu dans le milieu

Étudiante 1 : Ce qui est normal.

Étudiante 2 : C'est pour ça qu'on est là !

Interviewée : Au-delà du fait bien sûr qu'ils apprennent beaucoup, ils apprennent, ils prennent, on hésite pas je pense à donner les moyens de former, les chefs de rang ils ont des formations en permanence de... bah on fait venir un caféologue, des spécialiste du thé ,des formations régulières diverses et variées, en cuisine ils apprennent aussi, fin je pense qu'ils sont bien encadrés

Étudiante 1 : Donc vous misez sur le partage du coup, la transmission.

Interviewée : Je pense.

Étudiante 1 : Donc notre deuxième question par quels moyen recrutez-vous?

Interviewée : Euh ça dépend des postes, en cuisine l'équipe est déjà composée à la fin de la saison précédente, c'est vraiment le bouche à oreille, des cuisiniers qui vont connaître des amis qui sont cuisiniers aussi, qui souhaiteraient venir donc ça se fait comme ça, après ils viennent faire un essai, on les embauche ou pas, et euh après sinon moi la pour cette année j'ai pas eu besoin de passer des annonces au niveau des chefs de rang, il y a eu des candidatures spontanées de toute façon je n'avais que deux postes sur 15 libre et parfois par des annonces dans l'hôtellerie, ou plus local pour certains postes, notamment en chambres , en plonge.

Étudiante 1 : D'accord, et vous n'utilisez pas les réseaux sociaux? Par exemple LinkedIn ou ce genre de support.

Interviewée : Ca peut arriver, ça peut arriver.

Étudiante 1 : Mais en principal, c'est vraiment le bouche à oreille.

Interviewée : Jusqu'à présent oui.

Étudiante 1 : D'accord, et comment vantez-vous en fait votre entreprise lorsque vous recrutez, qu'est-ce que vous dites aux candidats, quelle image vous transmettez en fait.

Interviewée : Un état d'esprit auquel il faut adhérer, ça peut ne pas convenir à tout le monde, à la fois cette quête de l'excellence comme on dit et en tout cas... bah voilà , et puis d'adhérer à certaines de nos valeurs que l'on expose avec Sébastien lorsqu'ils viennent euh au euh mois de début avril pendant 3 jours, y'a des formations et voilà donc euh sur ceux qui fait l'ADN de la maison aussi, et si il faut les résumer en deux mots: un savoir-faire euh, et savoir être aussi, lié au respect, une forme de simplicité, d'authenticité, que ce soit dans des relations, dans ce qu'on veut faire partager euh, de l'Aubrac, de notre pays, de ce que l'on est.

Étudiante 1 : D'accord, très bien, donc je vais maintenant passer le relais à AF.

Étudiante 2 : Alors du coup moi je vais plus vous parler de l'expérience collaborateur, qu'est-ce que comprenez par ce terme ? Est-ce que vous voyez à peu près ce que c'est ? Et est-ce que vous la proposez dans votre entreprise ?

Interviewée : J'ai besoin quand même d'éclairage.

Étudiante 2 : En gros l'expérience collaborateur c'est comme l'expérience client, que vous nous l'avez montré vous proposez de A à Z à vos clients, est ce que vous faites la même chose pour vos salariés ? Est- ce que vous leur proposez une expérience ?

Interviewée : Euh oui je pense que quand ils intègrent la maison il vivent une expérience à condition que ce soit comme je vous le disais sur 2 saisons, que ce ne soit pas seulement un passage, ou ils vont glaner quelques informations, comme leur dit X au début de la saison, si vous voulez des recettes je vous donne tout de suite mon cahier vous pouvez repartir, vous faites des photocopies et vous repartez, c'est plus que des recettes, la cuisine c'est plus que des recettes, c'est vraiment un esprit et il faut du temps pour ça , c'est un luxe au jour d'aujourd'hui, il faut apprendre, bah voilà , à comment dire, pour euh s'imprégner de notre lieu, de notre culture d'entreprise , fin je sais pas si on peut parler de culture d'entreprise mais voilà si on veut s'imprégner de l'univers bras, il faut se donner du temps, et une saison ce n'est n'est pas suffisant, il faut au moins 2 saisons, 3 saisons pour vivre cette expérience au sein de la famille ,de l'équipe, avec les clients.

Étudiante 2 : Vous proposez en effet une belle expérience collaborateur en effet.

Interviewée : Au niveau du travail , des services et en dehors aussi, puisque a été créé en 93 l'association des Bra KC qui fédère les membres, l'équipe et qui fait que en dehors du travail pour ceux qui le souhaite comme vous le voyez on est quand même assez isolé, donc pour ceux qui le souhaite, il y a une trentaine d'inscrit chaque semaine il y a des activités sportives, culturelles, ou festives , il y a des dizaines de nationalités, donc des soirées brésiliennes, péruviennes , mexicaine on en a chaque années, on a les vendange au mois d'octobre chez nos amis de la famille X, on allie la culture, ils apprennent comment on fait du vin du Gaillac,

etc au festifs, parce que c'est une journée bien sympathique, bien arrosé, on loue un bus et tout le monde rentre en bus. Et puis aussi la découverte de fournisseur, on va chaque année chez notre producteur de fruits Yannick, qui vend ses produits à rodez et la c'est tout un weekend au moment des cerises voilà ce sont des exemples de sorties, on en a tous les lundis, donc on manque pas de... Et puis pour celui qui a des hobbies, des loisirs qui veut faire partager , on est ouvert, c'est arrivé, le jardinier était passionné d'escalade, il nous a fait pendant quelques années des sorties d'escalade, voilà j'ai pleins d'exemples comme ça *rire*

Étudiante 2 : Du coup, est ce que vous pensez que vos salariés sont heureux dans leur travail ?

Interviewée : Je pense que la majorité le sont oui, j'espère hein, parce qu'on donne du bonheur quand on y arrive, on donne des moments de plaisir à nos clients, ce n'est pas à n'importe quel prix, c'est aussi par le biais d'une équipe qui doit s'épanouir.

Étudiante 2 : Oui c'est vrai que c'est lié.

Interviewée : Ca veut pas dire que c'est la récréation, c'est avec beaucoup de sérieux dans le travail, et aussi des petites respirations et beaucoup de plaisir j'espère, pour le faire partager, il me semble qu'il faut qu'ils en ait aussi.

Étudiante 2 : Donc euh pour vous les conditions de travail dans votre entreprise elles sont idéales ?

Interviewée : Je ne dirai pas idéales, parce que je pense que c'est jamais idéales, mais je dirai qu'elles sont optimales, et là c'est la patronne qui parle, on essaie de faire en sorte qu'elles soient optimales. On n'est pas parfait, mais en tout cas on essaie de se donner les moyens.

Étudiante 2 : Nous on a fait un constat dans nos recherches, c'est qu'en France il y a un gros problème de recrutement en restauration, donc je vais laisser ANT vous en parler un peu plus.

Étudiant 3 : Comme a dit Étudiante 2, il y a ce gros problème de recrutement, à votre avis pourquoi certaines entreprises ont ce gros problème de recrutement, et pas vous ?

[silence de 5 secondes]

Interviewée : Euh... Alors, je ne nie pas le fait qu'il y ait un problème de recrutement... Euh... [silence de 5 secondes] c'est vrai qu'on n'a pas de souci, je peux pas dire qu'on ait de soucis de recrutement. On se donne les moyens, ça veut pas dire que les autres entreprises ne se donnent pas les moyens. Il y a sûrement un manque d'adéquation entre euh... ce qu'on cherche et puis euh... et puis ce que cherche euh... et puis le, le, le... comment dire le... [silence de 2 secondes] l'offre et la demande en fait, les, les candidatures, ce que recherchent les salariés, pourquoi pas nous... Je pense que on bénéficie de la notoriété, et que cette notoriété fait que... à priori on a plus de demande que de propositions de... que d'offres d'emploi. Euh ceci étant dit... euh... [silence de 3 secondes] ... on est dans un contexte où... Je sais pas pourquoi, effectivement dans la restauration d'une manière générale on... On a des difficultés à recruter... Est-ce que les gens veulent plus, euh encore plus de, de, de... Est-ce que les weekends, les weekends, alors qu'on est ouvert les weekends euh, les jeunes veulent euh, ne veulent pas travailler le weekend, sachant que bon, s'ils travaillent le weekend, ici ils ont le lundi mardi mercredi... Mais ils veulent pas être décalés par rapport à leurs amis. Est-ce que c'est un manque d'attrait de la restauration qui n'est pas valorisée ? Le métier de chef est valorisé... Parce que les chefs, euh voilà, ils font euh rêver. C'est pas un métier à mon sens, c'est cuisinier le métier. Quand X ou père de X signe, même si père de X n'est plus en cuisine depuis une dizaine d'années, ils signent toujours « X ou père de X, cuisinier. Est-ce que ça fait moins rêver quand on est dans le concret et que c'est pas tout à fait ce qu'on avait envisagé ? Euh, est-ce que les métiers de salle du coup sont moins attirants, parce que les métiers de cuisine, euh de chef, ont été revalorisés ? Euh, est-ce que... Je sais pas. Pourquoi nous, on n'a pas de souci ? Parce que... je pense d'une part que, on bénéficie de cette notoriété, qui n'est pas le lot de tout le monde peut-être, et puis, et puis peut-être que demain on aura des difficultés à... A embauché aussi. Bon on essaie de donner les conditions qui font que ça se dit, il y a du bouche à oreille et donc on n'a pas de problème, et puis, euh voilà.

Étudiant 3 : Du coup vous avez un peu abordé le sujet pour « Quels sont pour vous les motifs qui font que les entreprises en restauration ont du mal à recruter ? », vous avez parlé des weekends... ?

Interviewée : Peut-être. Euh... Le décalage par rapport aux autres métiers, même si bon, infirmière euh, je sais pas moi, il n'y a pas que, que les métiers de la restauration dans lesquels

on est décalé, il n'y a pas que nous qui travaillons. Tous les métiers demandent euh, de l'exigence, quand on veut le faire bien, euh, l'exercer correctement. Donc euh... Je sais pas euh... C'est vrai que dans le passé il y a quand même eu des abus, des abus dans le traitement, le traitement des équipes. Est-ce que c'est resté comme ça, dans le, ancré dans le... je pense quand même qu'il y a des évolutions, que les jeunes euh... chefs veulent donner euh, qu'ils veulent pour eux-mêmes, avec des conditions de travail qui leur permettent de vivre aussi à côté ou plus sereinement leur métier, donc euh, est-ce que encore c'est à la traîne au niveau des...

Étudiante 1 : Peut-être une image qui est ancrée de la restauration ou de la cuisine...

Interviewée : C'est ça.

Étudiant 2 : Quand vous dites « abus » vous parlez sur euh... ?

Interviewée : Les abus en termes d'horaires, en termes de traitement, euh en termes de conditions de travail, des... Voilà... C'était lié à une époque, euh... mais c'est... C'est euh, c'était le cas. Pas chez tous, mais, dans certains hôtels restaurants...

Étudiant 2 : Et... Pour vous, bah du coup, quelle est vraiment la réputation actuelle de la restauration sur le marché du travail, par rapport à ce que vous avez dit avant.

Interviewée : Bah je sais pas trop justement, il faudrait que moi j'enquête, que je vous pose la question *rire*.

Étudiant 2 : Vous avez parlé de valorisation justement, mais en même temps, la restauration c'est cuisine et salle.

Interviewée : Alors survalorisation par rapport aux émissions qui ont valorisé le métier de cuisinier, il y a du bon, mais en même temps après une fois qu'on est confronté à la réalité du métier, des marchés, du travail qui se fait avec du temps, on n'arrive pas tout de suite à créer, on vous donne un panier, « fais-toi plaisir », c'est pas que ça. Euh... Donc euh... Qu'est-ce que euh... Qu'est-ce que vous voulez savoir ?

Étudiant 2 : C'est euh... C'était par rapport aux... Non mais c'est... Finalement vous avez un peu répondu donc on va passer cette question. Et là, vous avez parlé de la restauration, enfin de ce que vous pensiez, et des conditions de travail... Mais qu'est-ce que vous en pensez peut-être par rapport à d'autres métiers. Enfin... La question c'est « Que pensez-vous des conditions de travail en général en restauration »... Est-ce que vous avez en tête quelque chose que l'on pourrait...

Interviewée : Alors, c'est difficile pour moi de parler en général parce que je ne sais pas. Je sais ce que nous on pratique, je pense qu'elles sont correctes, euh... et pas, pas meilleures mais pas moins bonnes que dans d'autres métiers. Avec des avantages, euh, des avantages qui est vraiment une euh, une... Un épanouissement voire un accomplissement quand on fait ce métier. Euh... qui a du sens, de faire plaisir, de donner des moments de bonheur, voire des souvenirs, voire euh... vraiment magnifiques, c'est vraiment la finalité on va dire. Travailler en équipe, pour moi c'est un des épanouissements aussi, ça fait partie de l'épanouissement. Travailler en équipe, bouger, euh, pas de routine, euh, continuer à créer, créer des projets, tout ça ça fait partie des... Voilà, je trouve que c'est très très valorisant, quels que soient les services euh... A l'accueil, elles ont l'air de s'épanouir aussi, dans l'accueil des clients, dans la prise de tête... de, de réservation, jusqu'à l'accompagnement jusqu'au bout, jusqu'au départ des clients. Les diverses attentions... On leur fait confiance lorsqu'elles sont dans leur personnalité, c'est pas formaté, donc tout ça est valorisant je trouve, et après, probablement ses contraintes, le fait d'être décalé au niveau des horaires, un certain stress une certaine pression euh... Euh on a malgré tout, donc on peut... [silence de 2 secondes] ... On peut parler d'adrénaline en même temps dans le monde du service, donc ça peut être sympa aussi euh... Voilà, avec les avantages et les inconvénients. De travailler aussi en équipe... Il y a des bons moments, des moments plus conflictuels, pour nous il faut gérer, donc euh, c'est quand même... Ça peut être parfois, un peu, un peu lourd, et à vivre aussi, quand euh... Et voilà ça correspond pas à tout le monde, il y a des gens qui préfèrent travailler en autonomie, tous seuls, sans avoir à faire à des collègues...

Étudiant 2 : Vous avez parlé de conflits... Les employés qui sont ici du coup pour la saison, comme c'est assez isolé, par curiosité où est-ce qu'ils logent exactement ? Dans le village ou... ?

Interviewée : Euh, là ils sont ici depuis 10, 15, 20 ans, ils ont leur maison, ils sont installés ici. Et les salariés saisonniers, qui viennent d'un petit peu partout des régions de France ou d'ailleurs, hein encore une fois il y a une dizaine de nationalités, pour les stagiaires nous les hébergeons ici, ou les autres ils louent dans le village, ou aux pistes, des petits chalets, ou des apparts en collocation.

Étudiant 2 : D'accord. Je vais re-laisser la parole à Étudiante 1.

Étudiante 1 : Donc, que pensez-vous des formations en restauration actuelles ? Du lycée à l'université par exemple.

Interviewée : ... Moi je pense que... la formation à l'ISTHIA est exceptionnelle, que M. Zancanaro est au top *rire*. Je... Comment dire, qu'est-ce que j'en pense...? Personnellement j'accueille des stagiaires, en... Je m'occupe essentiellement de la salle et de l'accueil, et les stagiaires que nous recevons, ce sont souvent des profils BTS, qui nous donnent satisfaction... plus ou moins en fonction des tempéraments, et des natures des élèves, et des années, mais globalement on est très satisfaits.

Étudiante 1 : D'accord, donc vous pensez que les jeunes sont entre guillemets, assez préparés dans leurs formations à la réalité du terrain ?

Interviewée : Moi je suis satisfaite des jeunes, après il y a des années où ils sont plus ou moins euh motivés, plus ou moins doués aussi pour ce métier, il y a aussi des aptitudes. Est-ce qu'on peut les acquérir, est-ce qu'on les a en soi ? Il y a aussi de, enfin, de l'inné, ce qu'on a, c'est « inhérent » à ce qu'on est. Après, je trouve qu'au niveau de la formation, oui, ils ont, ils ont l'air d'avoir un bagage intellectuel et ils ont déjà faits 1 ou 2 stages donc euh, on sent qu'ils sont assez dégourdis, débrouillards...

Étudiante 1 : Impliqués ?

Interviewée : Ou impliqués, assez polyvalents, réactifs, et avec l'envie d'apprendre.

Étudiante 1 : Très bien. Donc, la question suivante c'était prenez-vous des stagiaires et/ou des apprentis ? Donc est-ce que vous prenez des apprentis ?

Interviewée : Oui, alors apprentis jusqu'à présent on n'en prenait pas parce qu'on est saisonniers on avait pas trop le droit, et maintenant on peut en cuisine prendre des apprentis. Il est possible pour nous d'en accueillir, on en a 2 en cuisine.

Étudiante 1 : Très bien. Donc euh, quel est selon vous le ressenti des nouveaux (entre guillemets) de la restauration, lorsqu'ils sont confrontés à la réalité du terrain ?

Interviewée : Alors, je ne peux pas répondre d'une manière générale, parce que je n'ai pas de... Je ne sais pas, et je n'ai parlé jamais avec eux sur euh... Enfin, je n'ai pas de retour direct sur leur ressenti général de la restauration. S'ils y sont encore c'est qu'ils s'y sentent pas mal je pense, et euh, après leur ressenti quand ils intègrent notre maison, je pense qu'ils sont tous dans leur petits souliers, très inquiets de savoir s'ils vont se plaire, s'ils vont donner satisfaction, si ça va le faire pour la saison, euh très vite ils sont après à l'aise, parfois trop donc il faut les recadrer aussi, alors euh voilà. Le premier jour, c'est toujours, euh, la première semaine c'est toujours un stress pour tout le monde, c'est normal, il faut l'avoir.

Étudiante 1 : Oui, il faut le temps de découvrir l'environnement, de s'imprégner du lieu.

Interviewée : Oui, quand on a un brésilien qui débarque de Rio, et qui, qui arrive à X, où même un parisien, c'est tout de suite ici un peu exotique *rire*.

Étudiante 1 : Très bien ! Et du coup, euh, Étudiant 3 ?

Étudiant 2 : Merci, et juste pour la partie de Étudiante 1 encore, pour les stagiaires, vous prenez, euh, il y a une région spécifique avec laquelle vous travaillez ou ça dépend des dossiers ?

Interviewée : [nomme des régions, puis des écoles publiques ET privées, discussion avec

Étudiante 2 : car a fait ses études dans une des écoles publiques citées]

Étudiant 2 : Euh, donc je vais repasser sur les générations... Est-ce que vous connaissez les générations X, Y, Z de nom ? Est-ce que ça vous dit quelque chose ?

Interviewée : Oui oui très bien.

Étudiant 2 : D'accord. Est-ce que vous voyez des différences entre ces générations ?

Interviewée : Euh, je m'y suis intéressé quand on a commencé à parler de la génération Y... Et j'ai assisté à des conférences, et j'ai alerté un petit peu mon équipe de cadres, et j'ai fait des retours sur ce que j'avais appris de ces générations, euh, d'une part parce que je commençais à entendre que « c'était mieux avant » et ça moi je suis pas du tout dans ce trip là, mais en ayant conscience de, des changements, que... à la fois il fallait faire évoluer en fonction des nouvelles générations, mentalités, esprits, etc. Euh nous, nous adapter à eux... [silence de 5 secondes] En ayant conscience qu'il y avait des choses qui n'étaient pas négociables par rapport à ce qu'on voulait. Donc oui j'en ai entendu parler, et je, et en plus je m'y suis intéressé, et en plus j'ai voulu transmettre à, à mes cadres, de façon à rester dans le, dans le, dans ce qui se fait... Puisque, ces générations ce sont nos salariés et donc de pas rester en parallèle, mais essayer de s'y... De les rencontrer. Enfin pas essayer. Se rencontrer, savoir les attentes, savoir aussi euh, apprendre à parler un peu leur langage, mais rester nous-mêmes bien sûr, pour qu'ils aillent aussi vers nous, euh, voilà, essayer de voir comment on peut fonctionner ensemble.

Étudiant 2 : Je vais revenir juste après sur la rencontre justement entre les deux. Euh, donc ces différences entre les générations vous avez parlé d'attentes différentes. Vous savez précisément lesquelles c'est, enfin plus ou moins ?

Interviewée : Alors bon, là c'est compl... Là on pourrait parler des heures mais euh, je dirai que... [silence de 3 secondes] Maintenant c'est un peu, comment dire, ancré. Et puis parmi nos cadres il y a aussi des générations, des trentenaires qui sont arrivés, donc ils font parties maintenant de ces générations. Et qui eux-mêmes sont confrontés à la Z. Donc tout ça se mêle, hum, je dirai que l'idée, c'est de... comment dire... [silence de 3 secondes]. Il y a des choses qui ne sont pas négociables, dans euh, de ce qu'on attend, dans la, dans la, dans la rigueur, qu'on attend, et qui peut être parfois manque...rait, dans ces générations-là, une forme de rigueur, une forme de ponctualité, une forme de rigueur dans le travail. Et à la fois il y a des choses qui sont formidables, d'adaptabilité, etc, de réactivité, de curiosité, qui fait qu'on a besoin de ça aussi. Donc euh, on, on, on ne veut pas... Là je schématise. Mais on ne veut pas négocier sur ce qui nous semble fondamental, qu'ils n'ont pas, et qu'on essaie de leur

inculquer, et auquel on ne peut pas déroger, et auquel moi je suis très, je ne veux pas faire de concession. Par contre, je pense qu'on est capable maintenant, ça y est c'est rentré dans les... parce qu'on n'a pas le choix non plus, et que c'est pas mal aussi, euh, accepter ce qu'ils sont aussi dans leur euh, dans les nouveautés qu'ils peuvent apporter.

Étudiant 2 : D'accord. Bon vous y avez plus ou moins répondu, c'est... Bon, vous arrivez à vous adapter à ces nouvelles générations, au niveau de leurs attentes, de leurs besoins, etc...

Interviewée : Je pense encore on n'est pas trop vieux pour ça *rire*.

Étudiante 1 : Et peut être dernière question, avez-vous des problèmes de management intergénérationnel justement, puisque des fois y'a des petits problèmes de management euh entre un cadre euh

Étudiante 2 : Un cadre Y et un apprenti Z par exemple, ou X et Y même

Interviewée : Oui, l'idée c'est de ne pas céder au c'était mieux avant, parce que c'est un petit peu caricatural, et c'est pas ce qui fait avancer les choses. En même temps on peut pas l'em, parce que sur certains points on peut pas s'empêcher d'y penser malgré tout , et en même temps il faut avancer aussi avec les équipes qu'on a , qui ont aussi des aspect positifs qu'on avait pas les générations précédentes, donc est ce qu'on est confronté à des problèmes, J'ai envie de dire oui en permanence, fin des problèmes, des situations problématiques je dirai oui en permanence, sinon on est pas non plus dans le monde des bisounours *rire*, je veux dire , et ce qu'il faut gérer au mieux, et moi c'est mon job, et nos équipes d'encadrant il faut qu'ils soient formés à ça. Pour ça il y a des formations, il y a le temps donné par la direction. On est pas parfait, je sais probablement qu'on est critiqué, pour ce qu'on est aussi, maintenant je pense qu'on sait qui on est , on sait les valeurs qu'on , enfin les qualités de management, on doit avoir nos propres limites aussi, maintenant il faut qu'on nous prenne comme on est aussi, ce qui nous empêche pas de faire un travail encore aussi en profondeur, de management, avec des spécialistes qui nous encadrent euh pour voir si voilà on est sur le bon chemin, nous poser des questions, voilà on continu malgré tout à se remettre en question. Souvent, pas en permanence et pas sur tout, parce qu'il faut aussi savoir être sûr de soit sur certains points et puis une certaine forme de souplesse et de flexibilité, sinon on a des œillères et on avance pas et on est pas à l'écoute donc ça c'est pas intéressant non plus.

Étudiante 2 : Merci beaucoup du temps que vous nous avez accordé, ça va beaucoup nous aider.

Annexe E - Entretien Monsieur X - Assistant directeur de restaurant dans un palace

Étudiante : Bonjour Monsieur X, merci de m'accorder de votre temps pour cette interview. Je sais que vous êtes débordé en cette période, je vais essayer de faire au plus vite et au plus concis.

Interviewé : Bonjour Étudiante. C'est un plaisir de pouvoir vous aider.

Étudiante : *sourire* Ma première question sera donc la suivante: Avez-vous des problèmes de recrutement?

Interviewé : Euh non pas vraiment au sein du *****.

Étudiante : Et selon vous, pourquoi?

Interviewé : Euh.. Parce qu'on a une équipe qui est fixe, on est un hôtel saisonnier donc on travaille.... On a une forte période d'activité sur Juillet et Août et euh... donc du coup on a des saisonniers qui reviennent d'une année sur l'autre et on a plusieurs phases de recrutement. On fait des forums de recrutement aussi qui sont communiqués longtemps en avance ce qui fait aussi que les postes sont ouverts assez tôt donc euh... après en termes de turn-over notre équipe qui est en place au sein de notre hôtel et qui est là depuis un certain temps... certains sont là depuis 10-20 ans. Les employés se sentent assez à l'aise au sein de notre établissement ce qui fait qu'on a peu de départ à remplacer. Et généralement les remplacements sont fait assez vite.

Étudiante : Très bien. Euh.. quelle est votre politique de recrutement? Est-ce que les diplômes sont importants? Qui fait le recrutement et qui est décisionnaire?

Interviewé : Non les diplômes ne sont pas obligatoires, c'est toujours mieux d'en avoir ça permet de valider certains acquis et d'être sûrs des compétences techniques pour certains métiers...

Étudiante : Par certains métiers, vous entendez...?

Interviewé : Le service technique par exemple, qui est composé de plusieurs branches: nous avons des menuisiers, électriciens et donc là forcément il faut des diplômes et certifications qui correspondent.

Étudiante : Mais au sein même de votre restaurant?

Interviewé : Au sein même du restaurant non, de l'hôtel non plus parce que la politique de l'hôtel c'est d'avoir l'état d'esprit qui correspond à l'hôtel et on part du principe que les compétences peuvent être apprises sur le terrain. Sur place par les professionnels qui sont déjà en place dans l'hôtel et après ce qu'on recherche c'est avant tout un état d'esprit et les compétences vont venir s'ajouter petit à petit.

Étudiante : Très bien. Comment qualifieriez-vous le secteur de l'hôtellerie/restauration ? Enfin surtout la restauration ?

Interviewé : Dans quel sens ?

Étudiante : En termes d'économie, d'attractivité.

Interviewé : Ok. Le secteur de l'hôtellerie/restauration est constamment en mouvement comme on peut le voir avec beaucoup de choses qui viennent se greffer, des choses qui bougent très vite. Avant les restaurants faisaient leur activité grâce au bouche à oreille, grâce aux clients fidèles maintenant on a de moins en moins de clients fidèles, on a plus de clients qui vont aller regarder les avis sur internet. C'est un secteur très dynamique, qui bouge très vite et auquel il faut qu'on s'adapte rapidement et c'est là toute la difficulté de notre métier.

Étudiante : Très bien, merci. Vous n'avez pas de formation hôtelière de base, si je ne me trompe pas donc pourquoi avez-vous été attiré par ce secteur?

Interviewé : Euh moi le secteur hôtelier m'a toujours attiré dans le sens où c'est un secteur qui est tout le temps en mouvement, c'est un secteur où la routine ne se met pas en place, chaque jour est différent, chaque restaurant est différent, chaque client est différent, tout est différent sur une même journée. Même un client qui vient sur 2 jours consécutifs va demander de nouvelles choses et il faut qu'on s'y adapte.

Étudiante : Donc c'est la dynamique?

Interviewé : Le côté dynamique, le côté relationnel client voilà le côté où on n'est pas cantonné derrière un bureau et appelé à faire des choses répétitives.

Étudiante : Donc en tant que tel vous n'avez pas été attiré par la rémunération?

rires

Interviewé : Non non après on y rentre par passion et ça se saurait si on y rentrait pour l'argent mais non pour moi les métiers de l'hôtellerie/restauration sont des métiers de coeur et de passion puisque comme vous devez le savoir les personnes qui entrent dans la hr sans être passionnés ne restent pas longtemps puisqu'on est sur des rythmes assez particuliers. On a des coupures, des journées très longues, on fini très tard, on commence très tôt donc c'est assez compliqué pour la vie de famille par exemple. C'est vraiment un métier de coeur et pas une voie de garage comme on pouvait le penser il y a quelques années.

Étudiante : Rencontrez-vous du turn-over dans votre entreprise? et si oui, quel taux?

Interviewé : On a du turn-over comme dans toutes les entreprises mais euh...

Étudiante : Est-ce qu'il est positif? négatif?

Interviewé : Après c'est... je pense que c'est assez variable, y'a des vagues dans l'entreprise qui vont avoir lieu au même moment dans le restaurant voilà une dizaine de personnes qui vont partir, tous secteurs confondus, mais on renouvelle assez rapidement donc après je pense qu'on a un turn-over pas plus important que ça, je peux pas vous dire quel est le taux, je ne le connais pas.

Étudiante : ça ne vous impacte pas trop dans votre restaurant?

Interviewé : ça impacte toujours sauf si on était au courant bien à l'avance, qu'on a pu remplacer et faire le recrutement qui correspondait. Une personne qui arrive il faut la former, la personne qui s'en va connaissait déjà son travail donc former prend du temps. On ne peut pas avoir une personne 100% opérationnelle tout de suite. Mais non après on est pas vraiment impactés.

Étudiante : Et qu'est-ce qui selon vous faciliterait le recrutement en restauration?

Interviewé : C'est une excellente question. Je pense qu'aujourd'hui il faudrait qu'on fasse découvrir notre métier aux personnes qui veulent s'engager et qu'elles puissent avoir une vision globale et réelle du métier. Souvent j'entends dire qu'être c'est facile, qu'on porte des assiettes et qu'on envoie.. voilà sauf que c'est bien plus complexe que ça. En cuisine, on peut se dire oui j'aime bien la cuisine ça sera facile... non c'est très technique, c'est difficile, y'a beaucoup de techniques à acquérir, je pense que les personnes qui veulent rentrer sans vraiment s'y connaître sont pas vraiment renseignées sur la complexité et la difficulté de nos métiers. Il y a un décalage entre ce qu'ils pensent que la restauration est et la réalité.

Étudiante : Très bien. Donc, si je comprends bien vous pensez peut-être que les formations en écoles hôtelières sont un peu en décalage avec la réalité?

Interviewé : Alors on a certaines écoles qui vont très bien former, je parle surtout des écoles qui font de l'alternance, je pense qu'aujourd'hui c'est la meilleure alternative puisque l'alternance permet d'avoir une partie théorique, les intervenants sont souvent des professionnels donc on a des explications avec du vécu, assez précises pour les étudiants et le fait d'être sur le terrain une partie de l'année. Le côté théorique avec le pratique est donc une bonne combinaison. C'est d'ailleurs de loin la meilleure. Parce que la théorie c'est bien mais il y a toujours un écart avec ce qu'il se passe réellement sur le terrain. Il y a toujours une différence à laquelle on est confrontés et malheureusement on a beau avoir 5 ou 7 ans de formations théoriques, sur le terrain, tout est différent, il faut savoir s'adapter mais malheureusement la théorie ne suffit pas.

Étudiante : Maintenant on va passer à une autre partie. Comment vendez-vous votre entreprise lors des recrutements? Comment la mettez-vous en valeur?

Interviewé : Alors je vais parler du restaurant et un petit peu de l'hôtel, euh, je vais commencer par l'hôtel, il fait partie du groupe *****, depuis 1 an et quelques maintenant donc c'est quand même une sécurité aussi je pense pour les employés et pour les personnes qui veulent intégrer notre établissement dans le sens où nous sommes implantés mondialement, tous secteurs confondus, du très économique au grand luxe et avec beaucoup d'avantages qui viennent se greffer, notamment les mutuelles, des avantages pour les employés avec des tarifs sur les hôtels, les 13ème mois, les primes donc c'est ne serait-ce que par le groupe quelque chose d'attractif. Concernant le restaurant, on est sur quelque chose de dynamique, un esprit jeune et familial on essaie vraiment de créer une ambiance positive et constructive. On a une équipe qui est assez jeune et dynamique.

Étudiante : Quelle tranche d'âges?

Interviewé : Euh... Le plus jeune a 21 ans, le plus âgé 55 ans mais si on devait donner une moyenne ça serait 27 et 28 ans. Donc c'est une équipe assez jeune, qui est en place depuis quelques années maintenant.

Étudiante : C'est une équipe fidèle?

Interviewé : Fidèle, qui est soudée, qui sait s'entraider donc c'est quelque chose d'important dans notre métier puisque c'est un métier complexe et d'équipe. Les managers du restaurant prônent cet esprit là, on veut vraiment être présents pour nos employés, pour qu'ils se sentent bien, pour qu'ils se développent, pour qu'ils puissent développer leurs compétences par des formations, donc c'est ce qu'on essaie de créer dans notre restaurant et dans notre hôtel.

Étudiante : Très bien, merci. Ensuite, avez-vous une culture d'entreprise et si oui, comment la définiriez-vous?

Interviewé : Euh, oui alors on avait déjà une culture d'entreprise lorsqu'on ne faisait pas partie du groupe *****, on a déjà notre propre vision qui nous dit par exemple: un client qui vient séjourner dans notre hôtel, on va essayer de transformer son séjour en un moment

inoubliable. Donc le but c'est de créer de l'expérience client, c'est pas juste offrir un séjour, c'est créer un univers qui va faire que le client se sente chez lui. Qu'il vive quelque chose dans notre établissement. Maintenant le groupe ***** essaie de développer une nouvelle vision, on est maintenant, la dernière tendance, la dernière formation qui se fait maintenant, c'est de jouer sur le côté émotionnel du client, dans le sens où chaque employé est unique, il existe des procédures dans nos restaurants qu'on est obligés de respecter pour que les choses se passent correctement mais chaque personne, chaque employé va faire les choses à sa manière avec une touche personnelle et professionnelle qui va changer l'expérience du client. Donc on appelle ça l'intelligence émotionnelle dans le sens où il faut maintenant s'adapter à ce que nos clients recherchent. Il faut créer de l'émotion. L'enjeu est de capter assez rapidement les besoins des clients et de pouvoir y répondre par l'échange, par ce genre de choses.

Étudiante : Et est-ce que ces valeurs, cette culture sont connues par vos équipes?

Interviewé : Euh oui, c'est quelque chose que l'on répète régulièrement, on a beaucoup de formations internes. Dans notre hôtel même, on a notre service de ressources humaines qui crée des formations justement pour nos employés et leur rappeler ces valeurs. Par exemple, un employé qui arrive au sein de l'hôtel a deux jours de formation interne sur l'esprit de l'hôtel et du groupe, la vision, les valeurs et tout ce que l'on recherche chez un employé pour l'établissement sont expliquées à ce moment là. Il existe d'autres formations très régulières et toujours effectuées par le service des ressources humaines, sur les mises à jour du groupe, notamment sur la fusion, il peut y avoir des formations techniques, de métiers, on organise aussi des cross entre les services. Une personne qui est au restaurant et qui souhaite apprendre la réception, peut le faire. Voilà ce sont beaucoup de choses comme ça, on essaie vraiment de... d'aider nos collaborateurs à se développer.

Étudiante : Donc ils sont très conscients de ces valeurs et ils les mettent en pratique?

Interviewé : Je pense que c'est ce qui fait le succès et la pérennité de notre établissement, on essaie de leur offrir un maximum d'opportunités pour développer leur carrière, au sein de notre établissement mais également en dehors.

Etudiante: Est-ce que vous connaissez l'expérience collaborateur?

Interviewé : [silence] euh.. définissez expérience collaborateur?

Étudiante : C'est en gros, proposer une expérience à vos employés comme vous proposerez une expérience à un client. Du début de sa carrière jusqu'à sa fin et tout au long.

Interviewé : D'accord donc si je comprends bien c'est un employé qui arrive au sein du restaurant...

Étudiante : Est-ce qu'il va vivre quelque chose dans son travail? Ou est-ce que c'est juste UN travail?

Interviewé : Je pense qu'on essaie de tourner autour de ça dans le sens où on donne l'opportunité à nos collaborateurs de se développer que ce soit professionnellement ou personnellement, on essaie de répondre à leurs attentes. Alors, il y a des choses qui sont facilement réalisables, d'autres moins mais on essaie de les appuyer, pour qu'ils puissent s'épanouir.

Étudiante : Est-ce que vous avez des exemples à me donner?

Interviewé : Euh, plusieurs exemples, on a des personnes, par exemple notre assistante f&b actuelle a commencé dans notre établissement en tant que serveuse et donc du coup, alors, après par ses compétences techniques parce que son travail était fait correctement, elle a eu les évolutions qui correspondaient, elle a demandé à voir d'autres services: banqueting et stewarding. Elle a demandé à voir plusieurs choses pour élargir sa vision et finalement suite à ces différents passages dans ces différents services elle a pu avoir une évolution rapide.

Côté personnel on a le tour du lac Léman qui se fait une fois par an, on a des sportifs au sein de notre hôtel. Un de nos directeurs de vente va faire le tour du lac Léman et on lui donne toutes les possibilités pour qu'il puisse s'entraîner, pour qu'il puisse trouver des sponsors, on le sponsorise nous mêmes.

Étudiante : Donc il n'y a pas que le côté professionnel, il y a aussi le "team building" si je comprends bien?

Interviewé : Voilà, c'est ce qu'on essaie de faire.

Étudiante : Pensez-vous que vos salariés soient heureux dans votre entreprise?

Interviewé : Je pense qu'ils se sentent bien après heureux est un grand mot c'est comme dans tous les métiers, on a des personnes qui vont se sentir bien dans leur peau, dans leur métier, on a toujours des moments qui sont plus difficiles que d'autres avec des pics d'activité très forts, on va être sur un état de fatigue plus avancé donc c'est plus difficile d'être heureux dans ces cas là mais je pense qu'ils s'y sentent bien par l'atmosphère qui est créée dans cet hôtel/restaurant.

Étudiante : Très bien... euh... excusez-moi vu que vous avez répondu à plusieurs questions en même temps j'essaie de trier et de ne pas vous poser les mêmes questions. Vous y avez plus ou moins répondu mais juste pour être sûre, mettez-vous en œuvre des actions pour le bien-être de vos employés? Si oui, lesquelles?

Interviewé : Euh... oui *rires* non après je ne saurais pas trop vous répondre, comme je vous le disais on essaie vraiment d'être à l'écoute, on a un service ressources humaines qui est très actif et à l'écoute, les managers essaient d'être vraiment présents sur le côté professionnel et personnel pour nos employés. C'est vrai qu'un employé qui a besoin d'aide pour quoique ce soit, on essaie de l'aider, que ce soit au niveau personnel dans le sens où voilà, si une personne déménage et qu'elle a besoin de jours, on essaie de se libérer pour aller l'aider. Si dans son métier on a pas la possibilité de le faire évoluer au sein de notre restaurant on va essayer de trouver des solutions pour le faire évoluer dans le groupe, pour développer ses compétences, pas que l'employé se sente frustré parce qu'il n'a pas la possibilité de faire ce qu'il veut dans l'hôtel. Je pense qu'ils savent et ils sont conscients qu'ils peuvent demander et on essaie de faire tout notre possible dans la majeure partie des cas. Donc on travaille là-dessus.

Étudiante : Très bien, parfait. Et selon vous, quels sont les motifs qui font qu'aujourd'hui les entreprises ont du mal à recruter?

Interviewé : Alors déjà, la complexité de notre métier comme je le disais plus tôt, on est dans un métier qui est difficile, les horaires sont difficiles, par exemple le service du petit-déjeuner qui commence très tôt, c'est un rythme très intense, qui est très lent au début, puis il y a un pic d'activité très fort à partir d'une certaine heure. En ce qui concerne la restauration pure et dure il peut y avoir des horaires coupés, la coupure c'est quand même pas évident c'est un rythme particulier, pour une vie de famille c'est compliqué parce qu'on part tôt le matin, parfois on ne

rentre pas l'après-midi et on termine tard le soir. Les horaires ne sont pas adaptés à tous les rythmes de vie et donc c'est ce qui fait qu'on a déjà plus de réticences. La génération actuelle a envie de s'épanouir à côté dans sa vie privée et en restauration ce n'est pas forcément possible. Le rythme, le salaire qui n'est pas forcément à la hauteur de l'endurance physique du métier et euh voilà ce sont les principaux freins pour moi.

Étudiante : Vous avez introduit le prochain sujet de notre entretien donc... connaissez-vous les générations x,y et z?

Interviewé : X: on va parler de nos parents, Y: génération 80 jusqu'à fin des années 90 et z à partir de 2000 donc effectivement ce sont 3 générations bien distinctes, trois visions des métiers et trois rythmes différents. Donc maintenant la complexité c'est de mixer ces générations et de s'adapter à chacune d'entre elles.

Étudiante : Donc justement, est-ce que vous voyez des différences entre ces générations? Si oui, lesquelles?

Interviewé : Euh oui, la génération X, euh oui j'ai des exemples très parlants dans le sens où j'ai une employée que je mettrais dans la génération X qui travaille un peu à l'ancienne, dans le sens où on est sur une façon de travailler très procédurière, où la hiérarchie est très marquée avec voilà, on va vraiment faire sentir la hiérarchie au sein de l'établissement par exemple: un chef de rang est chef de rang, sous le chef de rang on a le demi-chef de rang et ensuite le commis, les stagiaires et chacun a son rôle bien défini et des missions à respecter, le commis n'a pas à faire les choses que le chef de rang doit faire .. ce genre de choses donc cette personne là le fait très clairement ressentir ou s'impose en tant que chef de rang et on a vraiment ce côté très hiérarchique qui est présent. La génération Y, va être plus souple dans le sens où c'est une génération qui s'adapte déjà plus rapidement, qui est à l'écoute, qui comprend ce qu'on lui dit, qui applique sans être non plus dans la réticence, on va plutôt être dans la recherche, dans la compréhension, on va leur demander de faire des choses, on va leur expliquer pourquoi on les fait. Lorsque c'est compris il n'y a aucune difficulté à les mettre en place, ça se complique lorsque ce n'est pas compris donc tant que les choses ne sont pas expliquées correctement et comprises, c'est difficile de les mettre en place parce qu'elle ne voit pas l'intérêt en fait et la finalité. Alors que la génération X c'était quelque chose de très descendant, ce n'était pas contesté, c'était vraiment dans du descendant: "on doit faire ça donc on le fait". La génération Y c'est pourquoi je dois le faire, pourquoi de cette manière là et pas

d'une autre. C'est beaucoup plus dans la réflexion. La génération Z, on est sur quelque chose d'un peu plus complexe à mes yeux, génération Z qui est aussi appelée la génération zapping, après voilà ce sont des personnes qui vont voir des choses, qui vont vouloir apprendre et qui n'auront que très peu de difficultés à changer de métier, d'établissement... pour faire quelque chose qui les épanouit plus. À l'époque, la génération X était plus focalisée sur sa carrière, donc restait dans une entreprise pour avoir les avantages d'une entreprise, pour évoluer dans l'entreprise, elle est part entière de l'entreprise. La génération Z pense d'abord au bien-être avant de penser à l'entreprise. Dans le sens où dès qu'elle va se sentir un peu moins impliquée, lorsqu'elle va sentir que son travail ne l'intéresse pas plus que ça, elle va chercher quelque chose de mieux alors qu'une génération X va rester puisque je suis là pour l'entreprise, je ne partirais pas de l'entreprise.

Étudiante : Du coup qu'est-ce que vous en pensez pour la génération Y?

Interviewé : Euh je pense qu'ils sont un peu plus flexibles. Ils vont avoir cette vision de l'entreprise, on est là quand même pour eux mais on est déjà à la recherche du bien-être aussi. On va pas changer aussi facilement qu'une génération Z mais voilà y'a déjà cette flexibilité, cette dynamique où je ne me sens pas bien, j'exprime mes souhaits, mes besoins, mon ressenti. La génération Z on est plus dans le conflit, dans le refus de l'autorité, ils aimeraient plus être chacun leur patron, faire les choses à leurs manières, ils estiment que si ça ne rentre pas dans leur point de vue, dans leur façon de faire, ça ne leur plaît plus et donc il cherche quelque chose d'autre.

Étudiante : Et vous pensez que c'est dû à quoi justement?

Interviewé : Les médias, la technologie qui a beaucoup évolué, aujourd'hui pour trouver un métier c'est bien plus simple qu'avant, le panel est plus large. À l'époque de la génération X, on avait une entreprise, pour postuler ailleurs il fallait faire de grosses démarches, il fallait se déplacer. Aujourd'hui avec tous nos moyens technologiques tels que les applications qui permettent de postuler et de recruter en ligne, on a beaucoup de sites spécialisés là-dedans. On a les agences intérimaires, des institutions qui sont là pour ça. Voilà donc c'est plus simple aujourd'hui de chercher un métier que ça ne l'était à l'époque. Une personne qui a envie de changer aujourd'hui a beaucoup plus d'opportunités.

Étudiante : Est-ce que vous arrivez à vous adapter à ces nouvelles générations et comment?

Interviewé : Est-ce qu'on y arrive? Oui, on essaie puisque tous nos managers sont principalement issus de la génération Y, quelques-uns de la génération X, euh, donc l'écart, le fossé est assez grand. C'est compliqué pour les X, ça l'est un peu moins pour les Y mais voilà c'est quelque chose qui existe depuis une dizaine d'année (la génération Z), on essaie de prendre du recul, de s'adapter, de comprendre les besoins, on est conscients que les choses changent beaucoup plus vite donc on s'adapte beaucoup plus rapidement. Le but c'est d'avoir une entreprise qui soit dynamique et qui aille dans le sens de cette nouvelle génération qui cherche vraiment de plus en plus de nouveautés donc on essaie de proposer cette nouveauté et on tente de créer cette ambiance qui correspond à cette génération. Mais voilà c'est toute la complexité.

Étudiante : Est-ce que vous pouvez maintenant me parler de votre type de management?

Interviewé : Je pense que j'ai un management qui est quand même assez participatif mais voilà on sait tous que le management c'est... il faut vraiment s'adapter aux personnes que l'on a en face de nous. On a beaucoup de personnes avec lesquelles on va adopter un management participatif, on va communiquer avec eux, on va essayer de comprendre leurs attentes, on va passer du temps à les former, à leur expliquer, on ne va pas être dans le côté très hiérarchique, dans le sens où on n'impose pas les choses par l'autorité mais par la compréhension. Il y a toujours des personnes avec qui il faut être plus autoritaire, la nouvelle génération, c'est beaucoup dans le participatif, dans l'implication, c'est qu'une génération X, on va y aller plus dans l'autorité mais les générations Y,Z on va plus les impliquer dans les démarches. On va leur donner des missions pour qu'ils puissent se développer personnellement et pour qu'ils comprennent la finalité de ce qu'on leur demande.

Étudiante : Et comment s'organise la hiérarchie au sein de votre restaurant ?

Interviewé : On a un manager de restaurant, un assistant manager, des chefs de rang, demi-chefs de rang, commis et stagiaires on a des runners aussi. Un responsable bar puisqu'on a un côté lounge à côté. Après voilà on reçoit régulièrement des stagiaires, des apprentis moins souvent, c'est plutôt côté cuisine, euh voilà après on a des programmes internes de développement. Actuellement on a une personne qui suit un programme de formation pour être assistant manager et manager plus tard, donc ce sont des chefs de rang à fort potentiel.

Étudiante : Qu'est-ce que c'est comme formation?

Interviewé : C'est le programme Summit qui permet de détecter les potentiels. Chaque année on fait des évaluations de nos collaborateurs et par ces évaluations, on détecte les potentiels. On a beaucoup d'échanges avec eux et ensuite on remonte l'information à notre hiérarchie directe (f&b manager et dop) et également aux ressources humaines qui viennent valider ou non nos choix. Donc par exemple, la personne qui suit actuellement ce programme dans notre restaurant faisait déjà partie du groupe et de l'hôtel, on a détecté son potentiel de management l'année dernière et du coup on lui a proposé de faire ce programme car c'est une personne dévouée, engagée et qui a un fort potentiel managérial donc on va lui donner les moyens de se développer. Il est accompagné par un tuteur et va passer par plusieurs services et il a des missions différentes dans chaque point de vente.

Étudiante : Très bien, merci pour ces précisions. Je vais maintenant revenir brièvement sur le sujet du recrutement, donc, est-ce que vous pensez que les difficultés de recrutement ainsi que le turn-over en restauration soient liés à l'émergence de la génération Y sur le marché du travail?

Interviewé : De la génération Y ou Z?

Étudiante : Y. Mais après on peut aussi parler de la génération Z.

Interviewé : Oui je pense que c'est lié à nos deux générations. Puisqu'on a déjà des conflits intergénérationnels, on a des difficultés à se comprendre et c'est ce qui fait qu'on va créer des conflits plus facilement ou une attente un peu moins bonne au sein d'un même établissement. Et comme je le disais avec la génération Z, lorsque cela ne leur convient pas, ils ont tendance à partir plus vite. La génération Y est plus sur la génération de créateurs d'entreprises, c'est une génération qui est très active et très active là-dessus, la génération Z encore plus donc c'est vrai qu'on va avoir des personnes qui vont créer leur propre entreprise ce qui fait qu'on va regarder ailleurs pour voir si ça nous convient mieux et pourquoi pas créer la nôtre. Donc oui je pense que c'est lié.

Étudiante : Justement, vous en avez parlé, vous avez introduit le sujet de la prochaine question *rires*; est-ce que vous rencontrez des difficultés de management intergénérationnel, si oui lesquelles et pour quelles raisons?

Interviewé : Euh oui, par exemple comme je le disais toute à l'heure on a des personnes dans notre restaurant qui sont issues de la génération X, d'autres de la génération Y et puis Z et alors, des conflits nous directement avec les collaborateurs non mais entre les collaborateurs oui on les remarque et donc après à nous d'harmoniser les choses et de faire que ces conflits ne soient pas pesants. Aujourd'hui on a un chef de rang qui ne comprend pas pourquoi un demi-chef de rang ou un commis qui va être amené à prendre des commandes, qui va faire des choses qui ne sont pas forcément de son rang mais avec l'activité on a pas forcément le choix. Pour un X, un commis qui prend une commande ce n'est pas possible alors que pour un Y ou Z c'est normal donc c'est voilà c'est expliquer à la génération Z mais pas tout de suite, le temps de s'habituer aux procédures ensuite on peut passer à la prise de commande; la génération X ça ne sera jamais possible, le commis ne peut pas prendre de commande mais doit servir "d'aide"; donc c'est plus là-dessus qu'on a une vision décalée et qui peut créer des tensions au sein des équipes.

Étudiante : D'accord très bien. On va maintenant passer à la dernière question de cet entretien, selon-vous quel type de management doit être adopté pour répondre aux besoins des Y et Z?

Interviewé : Génération Z, il faut clairement les impliquer dans les décisions, dans les changements puisque c'est la génération propre aux changements donc pour qu'ils comprennent les changements que l'on veut appliquer, il faut qu'ils soient acteurs de ces changements donc c'est la clé avec cette génération. La génération Y ça va être beaucoup plus dans la formation, pour les rassurer, leur donner les clés pour évoluer mais voilà le côté accompagnement c'est très important quoiqu'il arrive mais sur la génération Z c'est primordial. Il faut les impliquer plutôt que de leur imposer quoique ce soit.

Étudiante : Très bien donc je vous remercie de votre temps, merci pour toutes ces précisions qui seront très utiles pour notre sujet. Je vous souhaite donc une très belle soirée.

Interviewé : Merci à vous également, ce fut un plaisir de pouvoir contribuer à votre dossier et j'espère que mes réponses pourront apporter des éléments supplémentaires.

Annexe F - Entretien avec un maître d'hôtel et son assistant d'un restaurant étoilé toulousain

Étudiant 1 : Est-ce que vous avez des problèmes de recrutement chez vous ?

Interviewé 1 : Non.

Étudiant 1 : Et comment est-ce que vous recrutez?

Interviewé 1 : Comment on recrute? Bon.. X vous le dira plus souvent, il vous dira... vraiment on utilise aucune agence, les gens nous démarchent directement ou par connaissance.

Étudiant 1 : D'accord.

Étudiant 2 : Vous ne postez pas d'annonces, rien du tout?

Étudiant 2 : Donc c'est surtout le bouche à oreilles et votre réputation justement?

Interviewé 1 : Euh oui exactement, les gens nous amènent leur CV, on en a 3, 4 par jour donc on a même pas besoin de s'inscrire dans les agences de recrutement sachant qu'en cuisine y'a quelques apprentis et donc qu'au niveau du recrutement on travaille avec quelques écoles comme Ferrandi, l'Isthia, des écoles qui sont quand même assez réputées. Y'a un côté financier puisque forcément on paie un peu moins les employés, ça nous donne du staff. Ici au restaurant, y'a que deux employés CDI.

Étudiant 1 : Et la plupart de vos employés, ils viennent d'où? Leur parcours etc?

Interviewé 1 : En général, on va parler en général, on est plutôt tous issus de filières de hr, on a tous fait au moins 1, 2, 3 années en hr. Certains ont commencé au lycée hôtelier et ont des bacs techno, bts, licences, masters comme moi par exemple et certains ont une licence, un

master ou juste un bts avec quelques années d'adaptation mais on a tous des diplômes en hôtellerie/restauration.

Étudiant 1 : D'accord donc du coup est-ce que vous attachez une importance aux diplômes?
Est-ce que c'est un choix?

Interviewé 1 : Alors c'est une bonne question, le diplôme va toujours jouer, c'est sûr que si vous venez de l'ISTHIA on va se dire que vous avez de la rigueur mais est-ce que ça va me donner votre niveau de compétences sur le terrain, pas forcément donc on va regarder l'expérience qui va se définir avec le profil qu'on recherche. Je veux dire.. euh.. si vous avez 1 an d'expérience en macaron Michelin, en plein Paris mais que vous n'avez aucune connaissance en vin et qu'on ne vous demande pas de connaissance en sommellerie, ça peut suffir. Euh.. Vous pouvez avoir 5 ans d'expérience dans une brasserie, vous êtes responsable d'une brasserie et vous allez me dire "ah j'ai envie de changer et d'aller dans un macaron Michelin" et là on va vraiment se poser la question: "est-ce que le profil va correspondre?" S'il se plaît en brasserie ou il veut se poser dans un macaron, vous voyez on va quand même chercher à comprendre bien qu'il ait 5 ans d'expérience. On va se dire "ah c'est pas le même restaurant, c'est pas la même élégance, ça ne sera pas la même exigence, les mêmes attentes" mais on peut lui donner sa chance hein mais bon voilà on prend le temps de bien regarder. Puis après si c'est un petit jeune de 19 ans on ne va pas lui demander grand chose, on va pas lui demander c'est quoi le cépage d'un Saint Aubin ou d'un Meursault et s'il ne le connaît pas c'est pas forcément grave et important pour lui pour l'instant. Par contre pendant son essai on va voir s'il a le contact avec la clientèle, s'il sourit ou s'il va comprendre les choses simples comme les numéros de table, changer les couverts correctement, euh.. des choses comme ça, ça ça va être important lors du recrutement, vous pouvez le capter ça; des choses informelles, comment il vous parle, comment les gens vont se comporter, y'a des gens plus élégants donc on fait attention à la présentation... vous pouvez le détecter assez rapidement ça.

Étudiant 1 : Et est-ce que vos collaborateurs restent? sur le long terme?

Étudiant 2 : Parce que vous avez dit que vous n'avez que deux cdi chez vous...

Interviewé 1 : Il y a un turn-over assez important chez nous... *blanc de 3 secondes*

Étudiant 2 : Et ça vous l'expliquez parce que vous...parce que c'est des passages euh... pour les études? des stages? ou c'est des extras ou c'est euh parce qu'il y a quelque chose d'autre...? d'autres facteurs?

Interviewé 1 : Alors les entretiens vous les gardez pour vous hein

Les 3 étudiants ensemble: Oui oui, de toute manière c'est anonyme.

Interviewé 1 : Euh premièrement, ce que vous avez dit, c'est bien, on utilise des extras, des apprentis donc forcément c'est une période donnée. Je pense que c'est la difficulté du travail ici, c'est euh... on bosse 80 heures par semaine, on commence à 9 heures, on termine à 2 heures du matin, on dort 4 heures, 4 jours et demis par semaine.

Étudiant 2 : Donc c'est assez intense.

Interviewé 1 : Donc oui l'intensité de notre restaurant est très importante, ouais ouais, par exemple aujourd'hui je ne sais pas si on va avoir une pause, au pire 1 heure de pause et on réattaque le soir.

Étudiant 2 : Donc la coupure finalement c'est... en continu.

Interviewé 1 : Ouaiiii, ouais. Là y'a pas grand monde mais si vous faites 50 vous finissez à 16h30 à 18 heures vous devez être ici et puis en 1h30 vous devez faire le set-up, enfin, redresser les tables. Donc intensité de travail, euh.. rémunération moyenne on va dire...

Étudiant 2 : Par rapport, vous pouvez répondre ou non de toute façon ça reste entre nous, les heures supplémentaires sont-elles rémunérées?

Interviewé 1 : Non!

Étudiant 2 : D'accord donc c'est vraiment sur la base de la volonté

Interviewé 1 : 151,67 heures supplémentaires par mois alors qu'on en fait peut-être 260.

Étudiant 1 & 2: d'accord.

Blanc de 5 secondes

Interviewé 1 : Alors après voilà y'a d'autres avantages...

Coupure, l'interviewé 2 arrive

Interviewé 1 : Et les autres avantages sont intéressants.. donc les salaires, les heures supplémentaires sont pas forcément payées mais y'a d'autres avantages. Manger gratuitement, être reconnu, tu veux un petit bout de foie gras, tu le prends, tu prends à boire, de la limonade, du coca.. enfin il y a d'autres choses qui, qui... voilà. Faut faire la part des choses.

Interviewé 2 : Vous avez commencé un peu à lui poser des questions?

Étudiants 1, 2, 3: Oui, oui!

Interviewé 2 : Parfait, impeccable.

Étudiant 2 : On a parlé du recrutement, euh...

Interviewé 1 : Ils nous ont demandé si on utilise des agences donc forcément je leur ai dit qu'avec notre réseau on arrivait à ...

Interviewé 2 : ça peut nous arriver en cas vraiment de... de... recherche urgente où on a pas de personne disponible sous le bras mais on a des agences un peu internes donc on ne va pas passer par des agences intérim, ce genre de choses etc... ça ça va plutôt être sur des grosses entreprises, des collectivités, nous sur un restaurant familial, non on a pas besoin.

On fait partie d'un groupe en l'occurrence ***, il y a un système de, de recrutement dessus. Euh je les appelle, je leur dit voilà il nous faut telle personne, tel poste, ils remplissent une fiche et ça voilà c'est envoyé à toute la base de personnes qui ont mis leur cv sur le site.

Étudiant 2 : D'accord.

Interviewé 2 : Mais bon vu qu'on a tellement de cv qui arrivent directement, on a pas besoin de ça réellement, c'est juste en cas d'urgence.

Interviewé 1 : Là par exemple cette semaine on a dû avoir 4 cv, t'as un cv qui tombe par jour.
blanc

Étudiant 1 : Donc déjà pour commencer on va vous demander de vous présenter, votre parcours professionnel, scolaire et puis de présenter l'entreprise.

Interviewé 1 à interviewé 2: T'as fait des études toi?? *rires*

Interviewé 2 : euh.. ok, ok ok. Donc j'ai fait le lycée hôtelier de Toulouse pour commencer donc tout ce qui est bac technologique, bts option un peu gestion, management pour continuer mes études ensuite. Là-dessus j'ai suivi sur une licence en Angleterre, toujours en management dans l'hôtellerie-restauration, je ne suis pas sorti du secteur. Et après je suis revenu en France et je suis passé à l'Isthia du coup et euh les deux ans de master que euh.. que j'ai fait en compagnie de ***** qui est là.

Étudiant 2 : Ok, vous étiez dans la même classe du coup.

Interviewé 1 : Euh ouais, les deux dernières années de Master. J'ai fait le même parcours, j'ai fait le lycée hôtelier de la Rochelle, bts option A, licence pro ici, et après master donc niveau scolaire c'est à peu près similaire.

Interviewé 2 : Et du coup... J'ai fait des extras pendant mes études, bah, pour payer les factures, travailler... dans différents endroits puis après moi je me suis bien attaché à l'esprit familial de ce restaurant, qui n'était pas ici à l'époque mais qui était à une ancienne adresse. Et du coup j'ai eu deux options d'embauche, soit plus familial ici, soit chez Accor. Bon bah les choix de vie, d'orientation professionnelle ont fait que j'ai choisi ça.

Étudiant 2 : D'accord.

Interviewé 2 : Donc là à présent ça fait quoi, ça fait ... *blanc* depuis 2013 que je suis là, ouais, ça fait 5 ans. Donc ça fait 5 ans et voilà puis j'ai voulu, petit à petit j'ai commencé, j'étais chef de rang, puis après j'ai pris la partie commerciale et ensuite la partie maître d'hôtel.

Étudiant 1 : Du coup est-ce que vous pouvez expliquer ce qu'est votre restaurant?

Interviewé 2 : Beh du coup c'était à la base un petit restaurant, euh il y avait juste ***** avec une deuxième personne, ça a commencé très petit, quelque chose d'assez simple, deux entrées, deux plats, deux desserts, puis au fur et à mesure ça a bien fonctionné. Euh... donc après le fait que ça ait beaucoup augmenté il a fallu changer et augmenter la taille de la cuisine, de la salle etc... donc on a déménagé ici en 2013. Et ici c'est une option un peu plus gastronomique avec l'obtention de l'étoile en 2016, qu'on maintient pour l'instant. Voilà. C'est, *blanc* je ne sais pas quoi vous dire de plus dessus, euh, c'est gastronomique, produits méditerranéens, quelque chose qui se veut assez convivial.

Interviewé 1 : Généreux on va dire, convivial.

Interviewé 2 : Généreux, convivial, pas trop guindé.

Interviewé 1 : Voilà donc là on évolue un peu dans le côté restauration moderne.

Interviewé 2 : Sur tout ce qui est menu on va dire, en termes de clients, on est sur un rapport qualité/prix qui est bien placé. Même si bon à première vue le prix c'est quand même une certaine valeur mais par rapport au rapport qualité/prix on est pas mal.

Étudiant 2 : Je... J'ai juste une question, vous avez dit restauration moderne, qu'est-ce que ça évoque pour vous?

Interviewé 1 : Je dirais que les attentes des clients ont évoluées de façon à, enfin, de façon un peu plus dynamique. Ils n'attendent pas forcément un serveur qui soit là à attendre derrière votre table pour vous servir votre verre d'eau ou votre verre de vin. On va devoir le faire si on a le temps mais voilà, avec une certaine flexibilité, c'est à nous maintenant de, de, de trouver la distance à mettre avec le client alors qu'il y a quelques années, la distance était, le premier rapport était très distant entre le client et le serveur. Il fallait rester très formel, "bien sûr Monsieur, oui Monsieur..." euh... "je vous apporte ça de suite Monsieur" euh on le fait toujours mais avec plus.. euh.. on est un tout petit peu plus flexible, on peut arriver à discuter, on est un peu plus ouvert. Puis les attentes augmentent, ils sont un peu plus passionnés.

Interviewé 2 : Puis ils attendent ça aussi.

Interviewé 1 : Ils attendent ce côté un peu plus familial, ça reprend un peu ce que tu disais.

Interviewé 2 : Ils aiment se sentir à l'aise quelque part.

Interviewé 1 : Et ne pas se sentir épiés ou voilà et ils aiment se sentir confortables, tout en simplicité. Tout en gardant un rapport professionnel avec ce client.

Étudiant 1 : On se demandait comment vous recrutiez? On a déjà posé la question à X mais euh juste pour avoir votre version.

Interviewé 2 : Vous voulez boire quelque chose en attendant?

Étudiants: ça va, ça ira merci.

Interview 2: Non, beaucoup en direct, beaucoup sur recommandation aussi, c'est du réseau hein. ça va être ça, beaucoup de personnes qui sont passées en apprentissage ou en stage, qui ont fait leurs preuves et qui veulent continuer là-dedans. y'en a pas mal sur ce point là, la majorité ça va être ça après ça va être des jeunes qui se présentent et en fonction des besoins ça passe ou ça ne passe pas. Y'a quelqu'un qui peut se présenter, y'a pas de place du tout, on va lui dire qu'on aura une place dans un an mais entre temps il cherche et il trouve un job, y'a quelqu'un d'autre qui peut se présenter à une autre période, on a besoin de lui et on l'embauche dans un mois. C'est l'offre et la demande.

Étudiant 1 : Et est-ce que vous vantez votre entreprise et comment?

Interviewé 2 : pour le recrutement?

Étudiant 1 : oui pour le recrutement.

Interviewé 2 : Non pas spécialement... pas spécialement.

Interviewé 1 : Si on était dans le besoin, sûrement qu'on le ferait.

Interviewé 2 : ça nous est déjà arrivé de poster des annonces pour des postes particuliers par exemple la sommellerie, des sites bien spécifiques où il n'y a que des personnes de sommellerie qui vont se présenter dans ce cas là c'est une annonce simple, on représente tout le restaurant, on présente la fiche de poste, ce qu'on propose etc et au premier contact déjà en fonction des profils on fait une présélection, en fonction de ça on les contacte, on fait un entretien et on avise. ça ça m'est déjà arrivé mais sur des postes bien spécifiques où y'a pas forcément des cv qui tombent tous les jours.

Étudiant 1 : Et est-ce que vous avez un fort taux de turn-over?

Interviewé 2 : Bah... on va être à peu près sur du un an en taux de turn-over. Un an parce que sur une moyenne, y'en a qui vont rester deux ans, d'autres qui vont faire un apprentissage seulement un an et puis après bah. Après faut pas compter toutes les personnes qui peuvent entrer en essai et pas continuer. On va compter un an en moyenne pour les personnes qui passent la période d'essai. Bah, faut le dire, parce que y'en a qui commencent mais bon on peut dire que c'est difficile et ils se rendent compte que ça ne leur plaît pas et que nous ça ne nous correspond pas.

Étudiant 2 : La période d'essai vous y mettez un terme euh... c'est l'employé qui décide de mettre un terme parce que ça ne correspond pas à ses attentes ou c'est vous, c'est les deux?

Interviewé 1 : C'est les deux, c'est les deux, c'est une période d'attente.

Étudiant 2 : Non mais je veux dire, chez vous du coup qu'est-ce qui est plus souvent le cas, c'est lui qui n'est pas satisfait, ou vous...?

Interviewé 1 & 2: Non c'est 50/50.

Étudiant 2 : ça dépend des profils après.

Interviewé 1 & 2: Oui c'est ça.

Interviewé 2 : c'est pas souvent hein, je dis ça mais euh c'est pas tous les jours hein, souvent ils passent la période d'essai. Y'a des entretiens avant, on fait faire des services d'essai que ce

soit en cuisine ou en salle, pour qu'on voit quand même, parce que ça ne sert à rien de faire venir quelqu'un en période d'essai, on leur fait faire un ou deux services pour qu'ils voient comment ça fonctionne. L'ambiance qu'il peut y avoir au sein des équipes etc...

Interviewé 1 : On recherche plus des personnes... polyvalentes que spécifiques dans un domaine.

Interviewé 2 : Après que ce soit en cuisine ou en salle, nous on va chercher des gens qui n'ont pas trop d'expérience non plus, puisque du coup on aime bien les formater à notre manière. L'expérience ça peut servir dans certaines entreprises mais chez nous ce n'est pas ce qu'on recherche.

Étudiant 2 : Pour la sommellerie ça va vous servir j'imagine.

Interviewé 1 : ça peut servir. ça peut servir sur un palace où ben, y'a les budgets extraordinaires, on peut se faire plaisir... voilà mais sur de la restauration familiale où on va regarder le chiffre d'affaire à la fin du mois, c'est différent. La gestion du personnel est différente.

Étudiant 2 : Du coup on va passer à l'autre partie.

Étudiant 2 : Donc on était sur le fort taux de turn-over, vous avez décrit l'entreprise comme une sorte d'entreprise familiale, est-ce que vous avez une culture d'entreprise? Des sortes de valeurs que vous transmettez?

Interviewé 1 : Le partage, le partage de travail... La passion. La passion va être importante.

Interviewé 2 : La passion oui. Je pense que vous aurez des réponses différentes en fonction de chaque type d'établissement que vous questionnerez mais là sur ce type d'établissement c'est ... ce genre d'établissement où vous faites pas mal d'heures, où vous restez longtemps sur votre lieu de travail & du coup il vaut mieux être passionné par ce que l'on fait.

Étudiant 2 : ça peut aider effectivement.

Interviewé 1 : Là ici oui, clairement.

Interviewé 2 : Et puis il vaut mieux parce que le client le ressent aussi. Il est là pour vivre une expérience, si il voit que bah, s'il ne ressent pas la même chose chez vous bah...

Interviewé 1 : Passionné, généreux, parce qu'on est généreux ici que ce soit en termes de nourriture, de personnel, il faut donner de soi avant de recevoir donc ça c'est une générosité qui est importante. Il ne faut pas regarder sa montre, pas penser à sa vie pendant 4 jours et demis donc ça c'est une forme de générosité, une forme de culture d'entreprise qui s'intègre.

Interviewé 2 : Après y'a la valeur famille qui va se ressentir sur certaines choses comme beh par exemple à Noël on ne travaillera jamais, on sait que ce sont des valeurs familiales alors que dans certains établissements, à Noël, ils seront ouverts. Et une année sur deux vous travaillerez, vous voyez ce que je veux dire. ça se ressent aussi de ce côté là.

Étudiant 2 : Je rajoute une question, au niveau de... vous venez de parler de repas de fêtes, est-ce que vous pensez que tous les employés ressentent ces valeurs? Est-ce que pour vous votre équipe est une famille ou non? Vu que vous passez autant de temps au travail.

Interviewé 2 : Un petit peu. Peut-être pas tout le monde à chaque fois mais une partie oui.

Interviewé 1 : ça devrait l'être pour tout le monde, après quand vous êtes plongeur vous êtes moins en contact.. mais quand on travaille on doit être une famille. Mais en même temps quand on est dans un rush, quand on est dans un service, y'a pas de question de " ah moi j'ai pas envie de faire ci, j'ai pas envie de faire ça" donc là l'esprit de famille va se retrouver. Donc si y'a quelque chose qui se passe mal c'est directement, ça répercute directement la cuisine, le restaurant et comme y'a 12 personnes ça se répercute directement. Si vous n'avez pas de cohésion d'équipe, c'est un peu plus difficile d'avoir cet esprit de famille.

Étudiant 2 : Euh. Question peut-être un peu plus délicate : vos salariés sont-ils heureux dans votre entreprise ? Si oui pourquoi, si non pourquoi ?

Interviewé 1 : (s'adresse à une employée) X, vous êtes heureuse ici ? [rires généraux. L'employée répond oui]

Étudiant 2 : Bon c'était la question piège [rires]. Mais selon vous, selon votre ressenti ?

Interviewé 1 : Ah bah si ils restent c'est que oui. Si ils sont toujours là c'est que oui.

Étudiant 2 : Ok. Euh, est-ce que vous mettez en place des actions, pour euh, donc, on appelle ça le bonheur, mais ça peut être le bien-être ou juste rendre les salariés heureux. Est-ce que vous mettez des actions en place pour euh... Est-ce que vous voyez ce que ça peut être ?

Interviewé 1 : Je vois ce que ça peut être... je vois ce que ça peut être chez Google...

Étudiant 2 : Non sans parler forcément des GAFA ou des grosses grosses entreprises mais à plus petite échelle, justement dans un restaurant familial.

[pause de 3 secondes]

Interviewé 1 : Qu'est-ce que ça va être pour leur bien-être... ?

Étudiant 2 : Ça pourrait être louer un bus, juste euh, enfin un minibus de 8 places pour partir un jour de fermeture du restaurant pour partir, euh, je sais pas, euh, à la pêche euh, un truc comme ça...

Interviewé 2 : Je sais, mais c'est un bel exemple, parce que nous, enfin, on le fait, euh, moi je l'ai pas encore fait, mais, on organise des visites dans des domaines des producteurs de vin. Donc, pendant nos repas, pendant, pendant nos week ends. Hum... On est sortis il y a 3 semaines, **** nous a tous invité pour les 4 ans de la chef pâtissière au restaurant, avec euh une bonne petite dégustation de vin, un menu assez sympa, qui, qui rejoint un peu l'idée de repas d'équipe.

Interviewé 1 : Après ma foi, pour le bien-être au quotidien...

Interviewé 2 : Faudrait mettre un élévateur, pour, pour les escaliers, pour nos petites jambes.

Étudiant 2 : Oui parce que la cuisine est en bas c'est ça ?

Interviewé 1 et **Interviewé 2** : Oui haha [rires]

Interviewé 1 : Non franchement, bien être au quotidien, effectivement il y a des actions qui arrivent de temps en temps, on fait des événements, mais...

Interviewé 2 : Moi je vais vous dire quelque chose, qui moi, me marque, moi j'ai travaillé à Paris, en Angleterre, à Albi, enfin des belles maisons. Je trouve que le repas du personnel est pas si mal ici. Moi je trouve que c'est, enfin par rapport au Georges V à Paris, pour le duc et la duchesse à York en Angleterre ou pour des Relais et Châteaux, mais vous... Le repas du personnel est important, c'est vraiment quelque chose qui va vous donner envie de travailler et d'enchaîner sur votre service. Moi je trouve que ça fait partie du bien-être.

Interviewé 1 : Ici le repas du personnel, bah, c'est quelque chose qui va se passer dans le sens où, j'ai fait d'autres établissements, où souvent il y a une table on s'assoit tous à table autour, on passe un moment, une petite demi-heure etc... Là on n'a pas l'occasion de faire ça parce que déjà on n'a pas d'espace dédié à ça. Le fait d'être en centre-ville. Donc on mange pas forcément tous ensemble. Euh c'est des petits groupes éparpillés dans le restaurant, mais... la cuisine est faite par les cuisiniers eux-mêmes, voilà, donc c'est pour eux, c'est pour l'équipe, donc euh, ils font euh...

Interviewé 2 : Il y a un plat, il y a un dessert, c'est peut-être simple, mais il y a de l'effort... Aujourd'hui on a eu des éclairs au cafés, euh, avec une omelette, et une salade d'endives. Enfin tout le monde n'aime pas mais, voilà, c'est du produit frais, c'est bien fait, ça donne envie. Je trouve ça fait partie du magnétique. Après le vendredi soir ça fait partie du bien-être, X, son frère ou X, ou X va en bas prend 4 cocos 4 bières ou une bouteille de blanc et propose-le ou il le fait lui-même, vous voyez ? Donc moi je prends du vin qu'on a déjà au verre, ou je prends 4-5 bières ou 3-4 cocos, donc en fait, on va le compter derrière, mais ça fait partie du bien être à la fin de la semaine, « merci les gars mêmes si on vous le dit pas », ça peut remplacer une reconnaissance orale, en nous disant bah voilà on prend une petite bière, pour relâcher la pression avec ton personnel avant le weekend, donc voilà, un petit verre de vin, on peut goûter, il faut faire attention, mais voilà c'est sympa.

Étudiant 2 : Je rebondis sur ce que vous venez de dire par rapport aux remerciements : Est-ce que selon vous cette forme de remerciements euh tacite, enfin qui est pas forcément dite, euh, vous préférez ça plutôt au remerciement direct, oral, qui peut, enfin je sais pas, ça peut avoir ses avantages et ses inconvénients ?

Interviewé 1 : Je pense c'est par type de management, chacun a son type de personnalité à la base et le type de management qu'il a avec ses équipes...

Interviewé 2 : Un merci toutes les semaines ne va pas, ne va pas, le serveur va se dire c'est bon j'ai tout gagné et il va se reposer un peu sur ses lauriers. Ce remerciement oral, de façon régulière ne sert pas. De temps en temps, au bout de... Si vous faites 4 bons mois, 5 bons mois, ou une très grosse semaine, comme une semaine de Saint-Valentin et qu'on vous remercie, mais pas « merci, assis-toi, c'est génial ce que tu fais » mais, des fois, un petit merci, un petit merci pour la semaine, ça fait pas de mal. Enfin en général, ça fait pas de mal.

Étudiant 2 : Pensez-vous que les conditions de travail sont idéales chez vous ?

Interviewé 1 : Est-ce qu'elles sont idéales, euh, elles sont positives sur certains points mais il y a les avantages et les inconvénients. C'est-à-dire qu'on va avoir des inconvénients, bah comme le fait de faire beaucoup d'heures, le fait de bâtiments historique donc des escaliers partout donc que ce soit cuisine ou salle, bah... Bah la salle de sport est inclus dans le contrat du coup, pas besoin d'aller en salle de sport... Boh ce sont des inconvénients qui en sont après vous avez des avantages dans le fait que bah par exemple on est fermé 2 jours et demi par semaine, ça tombe le samedi dimanche, c'est pas tout le monde qui peut avoir ça. Après vous avez bah effectivement l'ambiance un peu familiale, où, euh voilà vous avez pas quelqu'un tout le temps derrière qui vous tape tout le temps dessus même si on maintient une certaine pression pour que le travail soit mieux fait, c'est... C'est équilibré quoi. Enfin c'est mon avis à moi.

Étudiant 2 : Vous voulez développer là-dessus aussi ?

Interviewé 2 : Moi je pense que ça rejoint idéalement une phase de développement après 4 ans, et qu'on est plutôt dans une phase de réinvestissement de matériel, vous voyez ce que je veux vous dire ? Ça fonctionne bien, mais l'entreprise veut continuer à évoluer donc pour

l'instant elle se focalise vraiment sur l'aspect technique, euh, sur le bien-être de ses employés, mais, ça évoluera peut-être un peu mieux dans 10 ans les conditions de travail et peut-être que vous penserez que ça fera partie majoritaire de votre réflexion, alors que là on est plutôt sur des réinvestissements d'autres restaurants, réinvestissement sur des nouvelles cuisines, donc ça prend beaucoup de place, euh les gens qui veulent prendre le train en marche vont le prendre, et puis dans 5-10 ans ils verront, une personne qui veut juste venir travailler effectivement va se dire moi ça m'intéresse pas trop de réinvestir, euh, je pourrai avoir ci chez Accor, chez là, parce que ça reste une entreprise familiale parce que les lois sont respectées donc euh je veux dire à un moment donné après c'est un regard, un jugement personnel, euh, enfin moi je pense que c'est ça, un regard personnel. Une personne qui n'est pas intéressée par son boulot, qui vient travailler ici ça va lui paraître énorme la charge de travail, ça va lui paraître qui travaille pour rien, une personne passionnée qui se dit... Qui a une vision un peu plus à long terme, va se dire, à bah c'est super puisque là ça investit, donc ça veut dire qu'après ça c'est fini on va pouvoir développer autre chose et se focaliser sur autre chose. Je pense que c'est vraiment là où la maison se...

Étudiant 2 : Je rebondis sur ce que vous venez de dire, et ce que vous avez dit au début aussi, que vous recevez en gros 3-4 CV par semaine ou par jour, euh, est-ce que vous pensez que cette tendance à investir plutôt sur le technique sur vraiment le rachat puis même maintenir le tout en bon état, et pas cette priorité de penser sur le salarié, comme vous avez dit ce serait plus dans 10 ans, est-ce que c'est dû au fait qu'il y ait autant de monde qui attend à la porte disons... Ou pas du tout et c'est vraiment à part ? C'est-à-dire que si vous partez, euh...

Interviewé 2 : Bon moi de mon point de vue c'est à part et puis comme c'est une entreprise familiale faut suivre aussi l'envie du patron quoi. Je veux dire, si la philosophie ne correspond pas à un employé, il a le droit de le dire et de dire « ah bah je m'en vais parce que ça me correspond pas ». Mais une philosophie, enfin, nos responsables, ont, voilà, je me répète un petit peu mais voilà, si c'est sa philosophie à l'instant T, si il y a quelque chose qui va pas ils sont très ouverts donc c'est vrai on peut venir leur parler de tout et puis eux ils vont nous répondre bah voilà c'est ce qu'on a envie de faire et puis voilà donc après... Je dis pas qu'ils font pas attention à nous, mais vous voyez ce que je veux dire, c'est plus dans un esprit d'agrandissement, de développement...

Interviewé 1 : Nan mais de toute façon, là, enfin, là, dans, si vous renouvelez pas, enfin vous êtes vite HS et bon le but c'est que le restaurant il soit plein quand même donc euh... Voilà, si vous voulez continuer d'avoir un restaurant plein pour embaucher du personnel bah il faut... Il faut le remplir quoi. Parce que la clientèle dans ce type d'établissement c'est une clientèle qui se fidélise, assez rapidement. Là, sur euh, quand vous avez un restaurant plein bah vous avez... 50-60, ouais même 70% de clients qui sont déjà venus, dont 30% qui sont fidèles qui viennent plusieurs fois dans l'année. Donc un moment donné si on montre pas qu'on les reconnaît, que bah, ça ça a changé, bah, ils vont plus revenir quoi.

Étudiant 1 : Merci. Qu'est-ce que vous pensez en général des formations actuelles en restauration ?

Interviewé 1 : Les formations écoles ou les formations après en professionnel ?

Étudiant 1 : Euh école.

Interviewé 1 : École. Bah c'est bien pour découvrir un métier au départ. C'est-à-dire pour découvrir le métier, vraiment ce que c'est, ce que ça représente dans la vie, si on veut faire ça ou pas, on voit un peu de tout, les postes qui sont disponibles, etc... Et après les écoles supérieures ça permet beaucoup d'ouvrir un petit peu l'esprit, la réflexion euh... Justement le type de management, de recrutement... Ça permet d'évoluer, on apprend pas forcément des choses techniques mais on apprend à réfléchir d'une manière différente... Enfin moi je le vois comme ça.

Interviewé 2 : Oui, les lycées hôteliers, les formations qui viennent d'autres pays, enfin j'ai fait un peu au Québec, en Angleterre effectivement les formations sont 10 fois plus développées, faut pas se mentir... On a des lycées hôteliers déjà, alors ça existe qu'en France, on a des licences dédiées à ça, on a des formations à partir de l'âge de 15 ans qui sont dédiées à l'hôtellerie-restauration. Donc nous sur le territoire français c'est vraiment très développé. D'ailleurs c'est pour ça que les français sont aimés à l'étranger. Parce qu'on a des connaissances opérationnelles, techniques comme on disait, que l'on acquiert au lycée hôtelier, et d'autres personnes qui ont les possibilités intellectuelles d'aller dans des masters qui ont des connaissances un peu plus stratégiques, qui vont englober ces compétences opérationnelles.

Interviewé 1 : Après on va pas se mentir, l'opérationnel la plupart des choses ça s'apprend sur place. je prends l'exemple tout bête des cuisines, euh en cuisine ils peuvent pas tout apprendre à l'école en deux ans. Étant donné ceux qui sont en apprentissage vont beaucoup plus apprendre que ceux qui restent à l'école.

Interviewé 2 : Oui les formations, sont, sont correctes.

Étudiant 3 : Ils arrivent déjà avec un gros bagage ?

Interviewé 2 : Bah, si, si par exemple à la fin d'un bac technologique, euh le jeune homme il va venir en période d'essai, je vais, je vais peut-être pas lui poser une question technique sur un vin mais si je lui dis voilà faut me redresser cette table, je lui montre comment faire une mise en place, l'âge de 17-18 ans techniquement après 3 ans d'hôtellerie-restauration, même s'il reste encore jeune, il doit le comprendre assez facilement. Enfin, en une journée on va pouvoir savoir s'il a les bases, si une fourchette à entremets, il manque une fourchette, on oublie pas le couteau à viande avec la viande, ça on peut le voir de suite. Effectivement s'il est un peu plus âgé, qu'il est un peu plus de licence ou de master on va attendre un peu plus, on va lui faire les mêmes hypothèses pour commencer, ensuite on va essayer de demander, mais voilà, « qu'est-ce que vous pensez de mettre un chardonnay sur un poisson cuit au barbecue ? » peut-être que lui il aura plus d'idées.

Interviewé 1 : Après, enfin nous sur cet aspect-là, l'aspect technique, connaissances, formations, quand on va faire un recrutement, ça va représenter 30% d'importance pour nous, le 70% ça va surtout être le savoir-être de la personne.

Étudiant 1 : Est-ce que selon-vous il serait nécessaire de donner des formations pour un jeune ? Qui est en train de travailler.

Interviewé 2 : Au restaurant ici ou ailleurs ?

Étudiant 3 : Ici, et puis après ailleurs.

Étudiant 2 : Vous avez un peu travaillé ailleurs, peut-être ça vous donne une idée aussi ?

Interviewé 2 : Hum... Je dirai donc, que dans un établissement familial comme celui-ci, là je vais rejoindre mon collègue sur le fait qu'une personne sans expérience peut être formée en très peu de temps. Moi ici je peux vous former au travail en 2-3 jours, puis je vais pouvoir me dire, ça ça va suivre, ça je vais pouvoir lui faire confiance, il va pouvoir me tenir un rang. En 2-3 jours on va le voir de suite, et ça va être à nous ensuite de le faire évoluer sur ce qu'il aime. Qu'il me dise « ah voilà j'aime bien servir la nourriture », nous on peut le faire travailler. Donc au niveau du recrutement je le rejoins, on ne cherche pas des grandes connaissances. Par contre dans un établissement plus grand, si vous allez dans les chaînes Accor, Fairmont, euh, la deuxième partie de votre question, le recrutement va être plus technique et plus précis. Parce que vous allez avoir 3 restaurants dans le même établissement, avec des personnes avec des compétences complètement diverses, donc il va falloir que vous analysiez chaque profil pour pouvoir les manager, euh voilà, précisément, et pouvoir les motiver quand vous avez une équipe de 25 personnes c'est différent d'une équipe de 3 personnes. L'équipe de 25 personnes vous allez devoir analyser le besoin de chacun, où ils sont forts, où ils se sentent à l'aise, comment ils veulent se développer, parce que sinon ils vont s'ennuyer et puis ils vont partir. Ici on a un peu plus de temps, la personne qui s'ennuie, il peut venir nous voir et on va dire écoute voilà « super nous on a besoin de 2-3 personnes en vin, fait le vin aujourd'hui avec Alexandre et puis demain si tu veux tu peux aller en bas et tu seras responsable de la salle. Enfin vous voyez on peut travailler différemment. Il y a plus de flexibilité dans une petite, voilà, d'adaptation de flexibilité dans une petite entreprise qu'une grande, une grande ça va être plus hiérarchisée, on va devoir suivre les règles, il y a beaucoup de monde. Ici, on, il y a plus de polyvalence, de liberté.

Étudiant 1 : Est-ce que vous pensez que les jeunes aujourd'hui ils sont préparés à la réalité des métiers de la restauration ?

Interviewé 1 : Ça dépend des jeunes, des jeunes de votre âge ou des jeunes qui sont au début ?

Étudiant 3 : Tous, c'est-à-dire le jeune qui va sortir de bac techno, du bac pro ou de master.

Interviewé 1 : Euh... Est-ce qu'ils sont préparés ? ... C'est compliqué. C'est-à-dire il y en a 1 sur 10 qui va être préparé. 1 sur 10 parce qu'il a déjà vu un petit peu, enfin, il sait à quoi s'attendre, et après... Non, je pense pas.

Étudiant 3 : Et pourquoi selon vous ? Qu'est-ce qui cause ce manque de préparation ?

Interviewé 1 : Parce que... Bah, on va dire que maintenant c'est des métiers qui sont beaucoup télévisés, beaucoup médiatisés, et donc on voit tous les bons côtés, et bah du coup on voit tellement tous les bons côtés qu'on en oublie qu'il y a des mauvais côtés aussi. Et c'est la surprise quand ils commencent quoi. Mais, je le fais, moi je vois l'exemple bête, sans parler même jusqu'à travailler, rien qu'en parlant d'aller au lycée hôtelier, je vais prendre un exemple parce que j'étais pas avec vous au lycée hôtelier, mais euh, quand j'ai fait mon BTS, je veux dire qu'aujourd'hui les gens qui ont fait le BTS avec moi au lycée hôtelier, bah sur 30 élèves il y en a peut-être 5-6 qui travaillent toujours dans le même secteur d'activité. Et les 2 autres bah ils ont changé. Pourtant ils ont fait 5 ans de lycée hôtelier, ils ont fait 5 ans de leur vie à apprendre ça et... Sur 30 il y en a 25 qui ont changé.

Interviewé 2 : Je pense que nous c'est pareil. Moi je, enfin après un master, même avec des stages, et des gros stages, il y a toujours une différence avec la théorie qu'on vous apprend à l'école... Euh la vérité du marché du travail... Voilà, avec un master 2 on vous dit vous sortez avec 2000 – 2500 euros oui. Bah vous trouvez le patron et vous m'appellez de suite. Vous voyez ce que je veux dire, les jeunes sont formés, mais ça reste de la théorie. Même si vous êtes très bon, à moins que vous gagniez un concours et que vous êtes MOF, vous allez avoir un, j'en sais rien... A moins que quelqu'un, ou vous avez une famille qui travaille qui va pouvoir vous fournir un salaire correct. Si vraiment vous découvrez le marché du travail, même après des stages, même si vous avez travaillé dans un palace, quand vous allez revenir véritablement et que vous allez vous dire faut que je trouve un appartement, je vais payer des impôts, je suis payé 2000, faut que je paye ci, enfin...

Interviewé 1 : Sinon vous avez de la chance et il y a le revenue manager qui prend sa retraite et le poste est libre ! Faut avoir de la chance.

Interviewé 2 : Voilà, c'est pour ça qu'il faut bien choisir ses stages, c'est pour ça que les stages sont importants, parce que ça peut être des évolutions de carrière rapides, parce qu'ils vous connaissent en stage donc ils vont pouvoir vous proposer des postes assez intéressants. Mais euh... Il y a toujours une différence, un bel écart. On se rend pas compte, même en

stage. Un stagiaire on sait qu'on finit dans 6 mois, donc euh, on donne le meilleur de nous, et puis on a l'impression d'être bon et vous partez.

Interviewé 1 : Parce que c'est important de rester humble ou de se dire voilà faut que je fasse mes preuves puis faut voir que c'est euh, qu'à chaque fois que c'est des, euh, qu'il y a des opportunités à saisir par exemple bah si je change de poste ou quoi bah ça c'est à saisir après faut voir les choses sur le long terme voilà faut se dire que je vais pouvoir évoluer de telle manière, je vais pas pouvoir commencer là de suite, voilà...ça c'est un cas sur 30 qui a de la chance.

Interviewé 2 : Même si vous êtes bon, le patron il sait que vous êtes bon, il va pas vous le dire tous les jours il va pas fin, voilà on reste jeune donc il va euh, il a besoin de confiance, la confiance ça se construit pas en, pas en 6 mois euh, ça se construit en 2-3 années ensuite vous avez des bonnes propositions beh euh je pense que les jeunes on a du mal quoi.

Interviewé 1 : Et vous les jeunes, qu'est-ce que vous en pensez ?

Étudiant 2 : Alors...bah euh j'aimerais bien répondre mais on répondra peut-être après, on va peut-être pas trop biaiser l'entretien.

Étudiant 1 : Mais du coup je voudrais revenir sur l'impact de la médiatisation des métiers de la restauration, qu'est-ce que vous en pensez, vous ? Quel est votre ressenti par rapport à ça ? Par rapport à l'arrivée des jeunes et à leurs attentes ?

Interviewé 2 : Alors, c'est...euh, c'est, y'a des avantages comme des inconvénients, on va dire que les avantages pour moi c'est que ça ouvre la gastronomie...

Interviewé 1 : Ça éveille la curiosité

Interviewé 2 : Voilà, le métier est reconnu par tout le monde mais après euh, voilà tout le monde veut y mettre son petit grain de sel, quand les gens viennent ici ils disent "oh j'ai vu ça à Top chef, la tarte aux pommes je la fais comme ça". En tant que serveur vous avez, fin entre guillemets, « bien sûr madame vous venez pas au restaurant pour manger comme à Top chef » fin vous voyez ou comme chez vous, on est là pour faire différemment quoi.

Étudiant 2 : Oui, personnaliser aussi...

Interviewé 2 : Y'a des bons côtés au niveau visuel mais au niveau international voilà ça nous amène une certaine culture, une visibilité de la gastronomie et de la restauration française, pour nous professionnels ça nous amène plus d'inconvénients parce que les gens sont euh... s'ouvrent un peu plus donc nos clients ont un peu plus de culture donc ils se permettent de juger plus facilement alors que nous on euh y'a 10 ans, **** il faisait la tarte aux pommes comme euh Mr Sarran l'a montré à Top chef l'année dernière, vous voyez ce que je veux dire y'a un... y'a euh... la télé c'est bon mais ça reste de la télé, et ça reste une émission de télé-réalité malgré que ce soit un concours ça reste euh quelque chose de filmé pour faire de l'audience et du divertissement hein, ils montrent ce qu'ils veulent donc ils montrent pas euh... voilà tous les inconvénients d'être en cuisine tous les jours euh... à euh... à suer, à être dans le jus, là ils montrent une heure de jus.

Interviewé 1 : Ça c'est si... si vous voulez savoir, pardon je te coupe, mais vous pouvez aller interroger bah ***** là qui par exemple, qui tient le restaurant ***** là il est passé sur Masterchef, il a vécu l'expérience de l'intérieur donc vous pouvez l'interroger.

Étudiant 2 : Très bien, euh du coup maintenant on va passer à la partie sur les générations, donc euh est-ce que vous connaissez les générations x, y et z ?

Interviewé 2 : Bah euh nous on est X, 90 non ?

Interviewé 1 : Je sais plus ce que ça représente

Interviewé 2 : Z euh... c'est les plus jeunes non ?

Étudiant 2 : Les Z c'est après 1994

Interviewé 2 : Après 1994 ? Ah donc ma sœur est de la même génération que moi...? Pardon (rires) Et nous on est en Y, en 90 ?

Étudiant 2 : Les X ça va être la génération de vos parents, de 1961 à 1980.

Étudiant 2 : Donc euh... est-ce que vous connaissez un peu les caractéristiques de chaque génération ou pas du tout ?

Interviewé 2 : Bah je dirais que la génération d'aujourd'hui, ils ont un peu moins le temps quoi, faut que ça euh... faut que ça, faut que ce soit tout de suite, ils sont dans l'instant, ils sont dans le moment avec l'informatique forcément ça aide à réduire un peu les intermédiaires, nous on était un peu plus patients, on a connu le minitel. Je dirais ça moi.

Étudiant 2 : Non mais c'est parfait, très bien.

Interviewé 2 : Vraiment le... le besoin, de suite pour cette génération, ils veulent tout, maintenant tout de suite, quand ils veulent, notre génération était un peu plus réfléchie, plus patiente.

Interviewé 1 : Plus réfléchie oui.

Interviewé 2 : Et nos parents ils étaient, ils subissaient plus peut-être, ça venait moins facilement quoi, que... après les guerres tout ça il fallait reconstruire donc c'était plus difficile mais je peux me tromper.

Étudiant 2 : Très bien, et justement vous nous parlez de ce besoin d'instantanéité, de ce besoin de reconnaissance vraiment euh... instantané donc est-ce que dans votre équipe vous avez des problèmes de management justement à cause de ça ? Est-ce que vous pouvez un petit peu développer une situation que vous avez rencontrée qui a pu être problématique ?

Interviewé 1 : Qui peut être problématique jusqu'à quel point ? *rires* Oui non je sais pas... *silence de 3 secondes* des exemples bêtes euhhh... *silence de 3 secondes puis long soupir* je vais prendre un exemple bête sur la cuisine, bah vous avez des personnes qui vont commencer en cuisine, qui vont prendre le temps d'apprendre, qui vont... qui vont écouter, qui après au bout d'un certain temps on va leur demander leur avis voilà, etc et puis vous avez d'autres personnes qui vont arriver, qui vont avoir fait qu'une journée, et puis le lendemain ils disent moi je le ferais comme ça puis je le ferais comme ça et euh... c'est compliqué pour euh... fin on écoute 2 fois, 3 fois et puis après...

Étudiant 2 : Donc du coup comment vous gérez ces différences intergénérationnelles avec votre équipe ? Est-ce que vous adaptez votre mode de management en fonction de ?

Interviewé 1 : Pas trop *rires*

Interviewé 2 : Non mais ça passe par le recrutement, vous faites attention au recrutement.

Interviewé 1 : Ouais on voit dès le départ si ça rentre dans nos demandes ou pas.

Interviewé 2 : Effectivement si vous mettez un petit jeune de 16 ans derrière qui peut être très motivant mais pour lui c'est peut-être un peu déroutant de travailler avec des gens de 10 ans d'expérience autour de lui donc vous voyez clairement déjà dès son recrutement si ça, ça va être une notion importante, je pense.

Interviewé 1 : Ouais je sais pas j'ai un peu de mal à répondre là

Étudiant 2 : Du coup euh... vous avez pas de génération X ?

Interviewé 2 : Si, fin des stagiaires *silence de 5 secondes*... Ah X ! Non

Étudiant 2 : De 1961 à 1980.

Étudiant 2 : Donc vous n'avez pas ce problème entre les générations ?

Interviewé 1 : Non, nous le plus vieux il a 33.

Interviewé 2 : Je peux vous dire moi dans un autre établissement j'étais manager de personnes qui étaient là depuis 10-11 ans, qui avaient 50 ans et c'était pas facile à manager, surtout en Angleterre, donc on était 20 personnes dans un restaurant gastronomique déjà tous de nationalités différentes, espagnols, italiens, polonais, hongrois, américains, français fin déjà c'est très cosmopolite puis en plus c'est des gens qui sont ancrés dans l'établissement parce que c'est les voisins et ils connaissent que cet établissement là et au niveau managérial c'est euh... faut aller dans le bon sens, faut savoir expliquer, rester humble parce que... voilà ils connaissent le fonctionnement de l'entreprise, bien écouter ce qu'ils disent sans y montrer

trop d'importance mais faut en apporter quand même de l'importance à ces gens-là, parce que les générations X qui sont au-dessus souvent ils vont euh... sans vous le dire véritablement ils vont vous renseigner comment manager une équipe, comment va réagir le staff, comment faire ci comment faire ça, moi j'ai porté vraiment attention à cette génération au-dessus parce qu'il y avait des gens de 40 ans qui avaient le double de mon âge donc vous voyez fin, même si j'avais pas le temps je m'arrêtais et je les écoutais malgré que des fois ça me servait pas mais je pense que ces gens sont très importants surtout dans les entreprises où il y a beaucoup d'employés, si vous arrivez à un poste à responsabilité. Si vous arrivez jeune commis il faut toujours les écouter mais d'autant plus quand vous êtes au-dessus d'eux parce que eux ils n'ont pas le potentiel ou ils ne veulent pas évoluer, et que vous vous arrivez parce que vous êtes pas mauvais mais vous passez devant, faut faire attention à pas arriver et dire de toute façon c'est moi le manager donc euh toi t'es là t'es resté là depuis 10 ans donc ça vaut rien non c'est plutôt le contraire qu'il faut...qu'il faut donner l'impression qu'il va être super important, il l'est mais pas super important pour vous, mais voilà il faut lui donner l'impression de cette importance et il vous redonnera 2 fois plus.

Étudiant 2 : Très bien, donc ça m'amène à la question suivante, comment, quel est votre type de management en fait ? comment est-ce que vous le définiriez ?

Interviewé 2 : Moi personnellement ?

Étudiant 2 : Oui.

Interviewé 2 : Vers mes 18 ans, j'étais sur un management directif parce que voilà mon gabarit est petit, les gens sont plus vieux, vous êtes nouveau, vous mettez les pieds dans le monde de l'hôtellerie-restauration donc vous pensez que la rigueur, la discipline... après j'ai travaillé sur des George V à Paris, des choses fin, vraiment où c'est très important, je pensais que moi ça allait m'aider à me faire bien voir, j'étais vraiment dans... dans... pas dans le paraître parce que je bossais toujours mais vous voyez... dans la reconnaissance de vos employés et après 2-3 murs, bah ce qui est normal hein comme dans tous les jeunes faut savoir les, les définir et puis leur dire oui bah c'est pas une bonne décision voilà et puis manager différentes nationalités moi je suis passé sur un management, déjà j'ai beaucoup plus d'empathie, donc j'écoute beaucoup plus que je vais parler ensuite je reste quand même assez directif mais tout en ayant de la sympathie c'est-à-dire qu'il y a des, y'a du savoir-être et puis

y'a des formules pour expliquer les choses et passer sur quelque chose d'un peu plus souple fonctionne tout aussi bien qu'être directif, ce qui n'empêche pas du tout de dire écoute t'es retard de 20 minutes c'est la dernière fois, on peut l'être mais y'a des moments et euh des façons de le faire.

Étudiant 2 : Donc c'est euh... ça rejoint un petit peu l'idée du management participatif peut-être ?

Interviewé 2 : Ouais, ouais exactement alors participatif, il y a vraiment la notion de participation, nous c'est vraiment une entreprise familiale ici, vous écoutez tout le monde, tout le monde a son point de vue donc faut y faire attention aussi, faut savoir encadrer.

Étudiant 2 : Oui, contrôler et limiter

Interviewé 2 : Exactement, il y a des gens qui vont, ils vont aimer faire ça, alors les espagnols ils étaient pas euh (rires), en Angleterre ils étaient pas forcément très très bons mais ils aimaient dire ah moi je veux ci, je veux ça, y'a des fois vos commis ils arrivent, ils y bossent tous les jours dans, dans le back office ils viennent me dire ah les plateaux ils sont là, ils sont là puis ça fait 8 fois qu'il me le dit alors à un moment donné il faut que ça tilt, faut euh alors pourquoi il me dit ça, est-ce que véritablement ça pourrait fonctionner, ça nous coûte rien en plus donc faut, faut, faut y prêter attention, des fois voilà faut écouter puis rien dire et puis ça passe quoi, mais c'est participatif oui je pense que c'est mieux surtout à l'heure actuelle.

Étudiant 2 : Donc du coup ça m'amène à cette question, selon vous quel type de management doit être appliqué pour répondre aux besoins et aux attentes des y et des z ?

Interviewé 2 : Bah je pense que... que l'écoute, la participation, la motivation va vraiment jouer pour cette génération là (tape le doigt sur la table), c'est un peu une génération, c'est pas pour vous c'est en général hein, un peu une génération dorée où voilà euh tout va venir, tout est facile en fin de compte. C'est une impression donnée par toutes ces technologies, par ce monde actuel où on a l'impression que tout est facile alors que la génération x ils se sont battus pour avoir ces choses-là, nous on l'a développé puis nos enfants ou des jeunes ont l'impression que c'est un dû et ces personnes qui pensent comme ça ne feront pas long feu dans le monde du travail donc euh faut leur donner envie, faut toujours trouver de la

motivation tout en essayant de leur montrer que la vie n'est pas si facile que l'on en parle sur papier.

Étudiant 2 : Il faut les impliquer d'une certaine façon dans la dynamique de l'entreprise

Interviewé 2 : Par contre je pense que le côté humain va être très important sur cette génération c'est-à-dire que si on leur parle un peu euh fin si on leur parle pas très sympa... fin pas tout le temps mais euh comment je pourrais dire euh quand on emploie pas les bons mots et une bonne manière de faire je pense qu'ils peuvent se vexer très vite, d'une part penser qu'ils sont nuls parce qu'ils ont l'impression qu'on leur a dit ça alors que des fois on peut dire ça d'une façon et c'est pas ce qu'on pense, ils vont se vexer rapidement, donc je pense qu'il faut l'art et la manière pour cette génération, il va falloir être un peu plus diplomate, exactement, parce que là on a eu une stagiaire pendant un mois, elle était souriante mais qui était assez molle, donc qui passait l'aspirateur en 3h alors que nous on le fait en 1h30, on lui demande pas de respecter un temps mais bon ça fait... voilà y'a un aspirateur y'a pas de compétences à avoir effectivement, on lui a dit gentiment mais en fait ça euh.. on lui a dit voilà il faut être un peu... on lui a pas dit qu'elle était molle, faut lui mettre de façon positive mais je pense qu'il faut parler de façon positive sans donner les défauts en essayant...ses défauts deviennent des qualités donc soyez un petit peu plus dynamique, il faut se presser un petit peu et en fin de compte elle, elle a pensé que son travail il était nul et qu'elle passait pas très bien l'aspirateur, on lui a dit c'est pas une question de compétence là on parle juste d'un rythme à prendre et qu'on doit être tous prêts à midi, c'est pour vous comme pour moi, si vous passez l'aspirateur mon client il va me le dire à moi donc c'est vraiment un esprit d'équipe qu'il va falloir inculquer aux employés, si l'employé le comprend pas bah il part.

Étudiant 2 : Et du coup par curiosité comment est-ce que vous avez géré justement cette situation euh...

Interviewé 2 : C'était assez facile pour être honnête avec vous, elle avait 16 ans donc c'est euh y'a... y'a... y'a...rien de dramatique ensuite c'est juste euh...voilà de là... il faut lui redonner confiance, de lui dire écoute on vous a dit ça, malgré ça vous avez vu votre rapport de stage on vous a dit que vous étiez toujours à l'heure, que vous étiez ponctuelle, que vous souriez, que vous compreniez ce qu'on vous disait fin voilà l'aspirateur va pas vous mettre un 9 sur 20.

Étudiant 2 : C'est un détail en quelque sorte...

Interviewé 2 : Exactement. Et là elle nous a dit “ah oui mais la façon, j'ai pensé que...” non mais ne pense pas, pour l'instant on vous demande pas de penser, c'était juste une remarque d'essayer d'aller un tout petit peu plus vite et puis après ça vient. Mais c'est que cette timidité revient alors que c'était gentil hein, on n'a pas dit ça méchamment, on a juste dit “faut être un peu plus rapide” et tout de suite les, les grandes choses vous voyez.

Étudiant 2 : Et du coup, notre dernière question, en général est-ce que vous avez des solutions pour rendre attractifs les métiers de la restauration à ces nouvelles générations ?

Étudiant 1 : Pour les attirer et les garder chez vous.

Étudiant 2 : Parce que vous justement vous avez pas de problème de recrutement, comme vous l'avez expliqué au début, mais dans le secteur il y a ce problème de recrutement des nouvelles générations.

Étudiant 1 : Que ce soit n'importe quels métiers du secteur.

Étudiant 2 : C'est vraiment libre cours à votre imagination.

(Coupure : interviewé 1 s'absente pour s'occuper de clients)

Interviewé 2 : Ouais non mais je pense que maintenant on est dans une période où il faut tout analyser en fin de compte, donc il va falloir euh... la motivation pour moi c'est vraiment le cœur d'un recrutement, c'est pourquoi votre employé va rester là, le niveau financier c'est autour quoi voilà, cette motivation pour certains c'est le financier qu'ils vont mettre au cœur mais pour la plupart ça va être partie de l'environnement, ça va être un détail malgré que vous préféreriez avoir 300 balles de plus, comme tout le monde, si vous êtes passionnés dans votre métier, si vous arrivez à donner de la motivation et de l'importance à la personne qui travaille pour vous vous avez tout gagner et vous gagnerez tout ce que vous voulez donc cette motivation elle peut passer par plusieurs voies elle peut partir euh je sais pas dans l'hôtellerie-restauration c'est des pourboires toutes les semaines donc là on retourne sur le financier mais c'est pas le salaire de base, on peut partir sur des sorties euh comme on le disait leur faire découvrir leur métier avec passion parce que quelqu'un de passionné va leur parler, euh... leur

donner des responsabilités qui pour eux bah va déjà les renforcer même si c'est qu'un jour après pendant 5 jours vous lui donnez plus cette responsabilité et la semaine d'après vous lui donnez une autre responsabilité, ça peut être des responsabilités si je vous demande de faire la poussière ici on n'a pas l'impression mais moi si je la passe et qu'il y a une poussière, ça peut être une responsabilité très importante, y'a des gens qui vont le prendre comme euh...ah il m'a donné ça comme responsabilité puis vous pouvez augmenter comme ça et voir le potentiel de la personne mais je pense autrement ouais c'est ça, travailler vraiment sur l'humain, ça, ça va vraiment être important, et euh... c'est pas facile cette question.

Coupure de 5 secondes: Interviewé 1 revient

Étudiant 2 : On vous la pose également

Interviewé 1 : Oui allez-y

Étudiant 2 : Donc c'est sur le secteur de la restauration on essaie de trouver des solutions ou des pistes que vous pourriez avoir pour attirer les nouvelles générations tous postes confondus. Ici, vous nous avez dit que vous n'aviez pas de problème de recrutement, vous n'avez pas à poster d'annonces presque mais ce n'est pas le cas partout, donc est-ce que vous auriez des idées pour essayer de les rendre attractifs ?

Interviewé 2 : Moi j'ai parlé un peu de l'humain, du fait de motiver la personne, vraiment de l'impliquer dans le travail que l'on fait quoi

Interviewé 1 : Ouais bah dans les type d'établissements qui vont peut-être avoir moins de chance au niveau du recrutement, nous on a de la chance d'avoir beaucoup de CV parce que l'établissement a l'air prestigieux entre guillemets on se dit bon bah voilà si je vais travailler là je vais apprendre de bonnes choses de qualité, je vais apprendre beaucoup de choses techniques et autrement il va y avoir d'autres établissements qui vont être euh...un peu sur des gammes de restauration et d'hôtellerie différentes où on va pas forcément vouloir aller travailler de nous-mêmes du premier coup, eux ils vont vouloir recruter un peu plus et pour motiver les personnes à postuler ça va plus être du challenge à apporter pour les personnes qui vont postuler et euh..voilà leur donner des choses en contrepartie à la fin. C'est des motivations différentes.

Interviewé 2 : Motivations, conditions de travail aussi.

Interviewé 1 : C'est un mélange hein

Interviewé 2 : Je pense qu'un contrat bien ficelé, ça peut être important pour les nouvelles générations, je pense qu'ils vont regarder plus les conditions de travail c'est-à-dire comment ils sont, quels avantages ils vont pouvoir avoir, qu'est-ce que ça va leur donner, est-ce qu'ils vont pouvoir avoir une vie personnelle à côté, je pense que là cette génération va falloir...

Étudiant 2 : Vous pensez justement que le facteur vie personnelle est important pour ces générations ?

Interviewé 2 : Ouais, pour moi beaucoup plus que pour nous fin rien qu'avec mes sœurs, je le vois de suite, ça se voit, c'est pas que vous n'avez pas envie, que les gens n'ont pas envie de travailler mais faut que leur vie passionnelle, personnelle pardon, passionnelle... (rires) mais que leur vie personnelle soit passionnée quoi, vous voyez ce que je veux dire, faut qu'ils... alors que nous là notre vie personnelle pour l'instant, fin on a une vie personnelle mais nous on est à fond dans le boulot quoi, et puis on se dit dans 10 ans on veut gagner 5 000€ par mois voire plus, et puis notre vie personnelle on aura de l'argent pour profiter à 60 ans pendant notre retraite quoi, notre retraite elle se fera à 45 ou à 50 et puis on laissera nos..nos employés bosser pour nous quoi. Mais voilà nous, puis après, nous c'est notre perception, on est assez ambitieux nous dans ce qu'on veut faire.

Étudiant 2 : Vous vous projetez plus à long terme donc si je comprends bien ?

Interviewé 2 : Exactement, d'autres personnes ne veulent pas ça, et en tout bien tout honneur hein il en faut, il faut de tout pour faire un monde.

Interviewé 1 : Oui, c'est un choix de vie après.

Interviewé 2 : Nous... je pense que cette génération elle a besoin d'être bien vue, de faire attention à elle et dans l'hôtellerie-restauration il va falloir donner ce ressenti-là, faire attention aux horaires de travail, si ils les font, donner un... une petite bouteille de vin si c'est pas de

l'argent fin je sais pas ou les inviter au restaurant, fin voilà, trouver d'autres manières de les récompenser.

Étudiant 3 : Très bien, c'est parfait. Merci beaucoup d'avoir répondu à nos questions.

Annexe G - Entretien avec le responsable commercial/assistant de direction du restaurant Au Pois Gourmand à Toulouse

Étudiant : Alors euh ... premier thème : le recrutement. Est-ce que vous avez des problèmes de recrutement dans votre restaurant ?

Interviewé : Alors euh des problématiques de recrutement ... bah oui c'est quelque chose qui ... moi ça fait 4 ans que je suis au restaurant donc euh ... il y a des sites de recrutement ... il y a des gens qui partent, il y a des gens qui reviennent ... donc oui c'est une problématique, pas un problème mais une problématique en soi.

Étudiant : D'accord donc vous dites des gens qui viennent et qui repartent, c'est par rapport aux saisons c'est ça ou c'est autre chose ?

Interviewé : Alors ... non, non pas forcément les saisons c'est plus par rapport aux profils. Depuis 4 ans beaucoup a évolué au restaurant donc on accueille plus de clients, et donc il faut plus de staff ... donc plus de staff dit euh ... et donc le temps de définir le type de profil qu'il nous faut, de lancer un recrutement, de voir si on peut pas avoir de la promotion en interne ... enfin une procédure de recrutement !

Étudiant : D'accord ... et c'est du staff opérationnel ou plus à responsabilité que vous recherchez généralement ?

Interviewé : Alors euh ... c'est un entre-deux ! Là en particulier si on parle du cas de y a 6 mois et ce qui va se passer maintenant parce qu'on a deux assistants maître d'hôtel qui vont partir ... c'est ça c'est des gens qui assez rapidement peuvent comprendre le produit qu'on vend, le proposer, et pouvoir diriger l'équipe assez rapidement. C'est quelqu'un qui

va rentrer chez nous en tant que chef de rang ou plus on va dire ... et euh ... qui va évoluer rapidement en tant qu'assistant maître d'hôtel.

Étudiant : Oui mais dans ce cas ce n'est pas des responsables au sens où on peut l'entendre comme vous par exemple ?

Interviewé : Alors ... euh très simplement il y en a pratiquement aucun au restaurant ... il n'y a que moi [rires].

Étudiant : [Rires] Ah oui ok ... bon ...

Interviewé : [Rires] Ah oui ! Déjà un commercial interne pour nous ... pour un restaurant indépendant ... c'est assez rare ! Euh ... du coup ben il y a moi sur ce poste et des fois j'ai des stagiaires et des gens qui viennent m'aider pour différentes missions mais sinon ... en commercial pur il y a que moi oui ! Sur cette partie restaurant.

Étudiant : Hum ... quel moyen recrutez-vous ... hum ... c'est-à-dire vous passez par des sites, par des annonces ou ... ?

Interviewé : Ouais, bien sûr, ben on essaie ... enfin ... on essaie d'abord de faire du recrutement en interne si y a des gens à qui on peut donner la priorité là-dessus ... on aime bien parce que on sait déjà les gens ce qu'ils valent par rapport aux autres dans l'équipe ... euh après on utilise aussi du recrutement par les réseaux on va dire par les réseaux : moi mon réseau d'ancien d'[école] et H***** son réseau au niveau des chefs et des restaurants qu'il connaît à Toulouse ... euh ... voilà c'est toujours bon à prendre parce que c'est pareil c'est des amis du travail qu'on a déjà l'habitude de travailler avec ... c'est un avis un peu plus professionnel. Après on utilise les canaux classiques donc Pôle Emploi, notre page Facebook, des choses comme ça ...

Étudiant : D'accord. Comment mettez-vous en avant le [restaurant] lors des recrutements ?

Interviewé : Euh ... ben j'essaie de donner l'image qu'on veut du [restaurant] ... euh ... on est un restaurant gastronomique avec du service à table ... euh ... avec une identité, avec un point fort sur les accords mets et vins sur deux ou trois menus avec ... euh Un

conseil vraiment poussé. Ces choses-là j'essaie de les faire ressortir sur l'annonce, pour que si le candidat il lit correctement mon annonce ... vois s'il en adéquation ou pas avec ça.

Étudiant : Donc vous mettez vraiment en avant le produit [restaurant] ?

Interviewé : Et l'explication du poste. Enfin là on a décidé que le profil là de chef de rang il va évoluer vers assistant maître d'hôtel. Parce que là ... euh C'est peut être une erreur qu'on a fait sur le recrutement précédent, on a intégré des nouvelles personnes dans l'équipe sans qu'il puisse devenir maître d'hôtel. Et ça a créé d'énormes tensions dans l'équipe, parce que c'est des gens qui arrivent avec aucune connaissance du restaurant, forcément, donc tous les chefs de rangs chez nous travaillaient mieux qu'eux au début. Ils auraient pu se positionner rapidement sur ce qui s'est passé et avoir le recul, et du coup ça a créé plus de tensions que ça a résolu le problème. Donc c'est pour ça que maintenant on préfère plutôt passer par un profil ... Enfin c'est vrai que ... En fait le recrutement c'est vraiment on cherche plus des profils que des compétences. Et du coup c'est pour ça que une annonce c'est bien beau ... tout ça c'est bien beau ... mais c'est véritablement l'essai qui va marquer ce que sait faire la personne, l'envie qu'elle a, tout ça ... C'est vraiment l'essai sur place et ce qu'elle donne à voir le premier mois ou les deux premiers mois.

Étudiant : Ok d'accord ... euh Au [restaurant] est-ce que vous rencontrez du turn-over ? Enfin c'est-à-dire pas forcément sur les postes saisonniers parce que ça c'est un turn-over naturel mais plus sur des postes fixes ?

Interviewé : Euh ben non ... euh Pas depuis qu'on a vécu ça ... En fait on n'a pas énormément de postes fixes ... ouais on a quand même une dizaine de personnes c'est quand même un gros restaurant mais ... euh On a beaucoup d'apprentis qui sont fidélisés pour deux ans. Donc il n'y a pas trop de turn-over là-dessus ... j'ai connu aucun apprenti qui est parti du [restaurant] parce qu'il n'était pas content de son apprentissage. Donc ça on arrive plutôt à fidéliser les personnes. Et là pour revenir sur les deux recrutements, le turn-over récent qu'on a eu c'est ... euh Peut-être qu'on a mal su les intégrer, je ne sais pas, mais ... euh C'est surtout des personnes qui partent pour des projets personnels à chaque fois. Donc une personne va monter un restaurant, une autre part à l'étranger ... donc en fait c'est des personnes qui pourraient rester au restaurant s'ils n'avaient pas eu ces projets.

Étudiant : Ok. Pour vous quelle est la réputation de la restauration sur le marché du travail ?

Interviewé : Euh ... assez mauvaise [rires]. Enfin sur le secteur ... en restauration les à priori c'est qu'on est assez mal payé et qu'on fait beaucoup d'heures ! [Rires]

Étudiant : [Rires] Euh non je dis rien j'essaie d'être neutre mais ... du coup qu'est-ce qui, selon vous, faciliterait le recrutement en hôtellerie-restauration ?

Interviewé : Honnêtement je ne sais pas. Je pense que le recrutement c'est une grosse problématique. Les grosses boîtes dès qu'elles grossissent elles prennent des RH ... la main d'œuvre c'est ce qui est le plus difficile à gérer quoi ! Avec les aspirations de chacun, ce que chacun veut, ce que chacun ne veut pas ... les évolutions qu'ils veulent, les projets de vie, c'est le plus dur à gérer l'humain donc c'est pour ça qu'il y a les RH dans les grands groupes et que ... quand on a du personnel fidèle on est très content et quand il faut passer par le recrutement c'est une étape à passer. Ça demande du temps, de l'implication ... mais il faut passer par là ! ... euh Donc c'est pour ça qu'idéalement on favorise l'interne, après on favorise les recommandations, et après on passe par les canaux classiques.

Étudiant : Entendu ... euh On va passer au deuxième thème ... vous l'avez déjà un peu abordé ; les conditions de travail ... euh Donc vous avez dit que justement les conditions de travail en restauration ... Ma question pour vous c'est quels sont les motifs qui font que les entreprises en restauration ont du mal à recruter. Vous l'avez déjà dit. Euh ... est-ce que vous pensez que les conditions de travail sont idéales dans votre entreprise ? Alors [rires] vous pouvez éviter de répondre si vous voulez ... je ne sais pas si ...

Interviewé : Ça ne me dérange pas ... [Rires] Euh oui je pense qu'on sait assez bien former les gens. On a l'habitude ... on accueille pas mal d'apprentis. Donc c'est quelque chose déjà qui ramène tout le temps du sang neuf dans l'entreprise ... on est tout le temps en apprentissage. C'est-à-dire on est tout le temps en train de donner un savoir, de juger tout ça, de le transmettre et donc voilà ça nous met dans un dynamisme de formation. Donc sur ça au niveau des conditions c'est plutôt pas mal par rapport à d'autres restaus que je connais pour comparatif. Après je pense qu'on peut s'améliorer sur d'autres points

... euh Au niveau conditions de travail c'est peut-être ... il y a peut-être des choses comme ça comme les plannings qui pourraient être beaucoup plus carrés c'est-à-dire définis à l'avance, moins de changements de planning d'une semaine à l'autre ou des choses comme ça. Mais c'est pareil ça c'est fait avec les aléas de ... des gens qui sont absents, des gens qui mettent des arrêts maladie en dernière minute, ou des choses comme ça. Donc on fait au mieux mais oui il y a sûrement une marge de progression ... euh Après on est pas du tout intégrés au sujet mais on essaie de faire au mieux.

Étudiant : D'accord ... Hum je vais passer au troisième thème qu'on a déjà un peu abordés c'est les valeurs et les cultures d'entreprise. Vous m'avez dit lors des recrutements vous mettez en avant vraiment le produit [restaurant], le service gastronomique, l'image du restaurant ... Et ma question c'est est-ce que vous avez une culture d'entreprise et si oui comment la définiriez-vous ?

Interviewé : Alors ... euh Je ne sais pas si c'est une culture d'entreprise mais oui c'est une image de marque en fait qu'on essaie de véhiculer déjà avec le produit qu'on propose ... euh Et une image de marque qu'on essaie de véhiculer sur internet en essayant que ça soit le plus en adéquation possible. Donc si je résumais l'image de marque du [restaurant] c'est un peu ce que j'ai dit tout à l'heure : c'est un restaurant gastronomique, avec un service convivial ... on veut pas du tout un service guindé ou quelque chose comme ça ... en tout cas ce n'est pas ce qu'on propose chez nous ... euh ... on propose la générosité parce qu'on a un accord mets et vins qui est intégré dans les menus ... euh ... sur lequel le sommelier vient faire un conseil à table donc vraiment très marqué conseils de vins. On a d'ailleurs une cave qui est développée en parallèle sur ça ... et voilà, après il y a aussi des positionnements historiques du [restaurant] donc c'est un bâtiment colonial qui a un vrai passé. La maison est implantée à Toulouse depuis [19]92 ... le restaurant en tout cas la maison existe depuis 1889 et c'est un positionnement à Toulouse qui est aussi assez exceptionnel. On est le restau à Toulouse à avoir une terrasse en bord de Garonne ... donc ça c'est des gros plus. Donc pour revenir un petit peu plus sur le sujet [rires] de la valeur du restaurant, pour faire adhérer les gens ... ben oui voilà on essaie de transmettre cette image déjà pour que les gens ils comprennent pour quel restaurant ils travaillent donc c'est pour ça que je mets en avant cette image sur l'annonce en espérant que les gens comprennent notre lieu, comprennent notre restaurant, pour voir si eux ça correspond à leur recherche.

Étudiant : D'accord ... donc euh pour communiquer sur cette valeur ce que je comprends c'est vraiment j'imagine pour le côté clientèle c'est tout ce qui est site internet et après la transmissions d'infos par vos employés au client et vous pour vos employés c'est vraiment par le site, le recrutement, la formation ... euh ...

Interviewé : C'est vrai ! Complètement ! Après je ne sais pas si c'est dans le thème de la question là ... mais ... euh ... au niveau de l'équipe en interne du [restaurant] on essaie de faire deux ... euh ... deux groupements enfin deux évènements dans l'année pour fédérer l'équipe un peu autour du restaurant avec une activité ou autre. Une fois par an on fait un repas du perso. Donc tous ensemble ça nous permet de faire un point sur tout l'année écoulée ... ce qui nous permet de faire un point sur les départ, les arrivées tout ça ... et une fois par an on essaie de faire une activité tous ensemble ... donc euh je ne sais pas n'importe on a fait du kayak, on a fait des sorties à l'extérieur, on a fait des choses comme ça quoi ! Donc ça pour fédérer l'équipe en interne pour essayer de se voir en dehors du boulot mais toujours en ayant l'image du restaurant autour quoi c'est au restaurant qu'on organise ça.

Étudiant : Parfait ... Je vais passer à un sujet, un autre : le bien-être au travail. On en a un peu parlé pour la fidélisation. Pensez-vous que vos salariés sont heureux dans votre établissement et dans leur travail et si oui pourquoi, et si non pourquoi ?

Interviewé : [INCOMPRÉHENSIBLE 13'35" JUSQUE 14'25"] les deux exemples récents c'est tourner profits je ne pense pas que c'est des gens qui se sentent mal dans l'entreprise. On essaie de proposer de leur donner les jours de repos qu'ils veulent, y'a des choses qui peuvent être améliorées, on essaie de proposer des choses agréables et par rapport à la fidélisation du personnel, on a très souvent des gens qui restent après leur apprentissage, on a très souvent des gens qui enchainent une mention complémentaire puis un BP restaurant, donc on a beaucoup d'exemples de gens qui sont fidèles au restaurant, je pense qu'ils sont quand même pas mal parce que sinon ils resteraient pas [rires].

Étudiant : 5ème thème, l'expérience collaborateur, est-ce que ce thème vous parle ?

Interviewé : Non pas trop [rires], j'allais justement vous demander. De quoi il s'agit ?

Étudiant : C'est comme l'expérience client, leur faire vivre un moment, l'expérience collaborateur c'est pareil, c'est l'arrivée du collaborateur dans l'entreprise dès son entretien d'embauche jusqu'à son départ, ça va être le bien-être au travail, l'aspect humain, la formation, l'apprentissage, s'il se sent bien ou pas.

Interviewé : Ok, c'est un peu ce que je disais avant, oui on a des procédures d'apprentissage et d'intégration dans l'entreprise parce qu'on a l'habitude de recevoir des gens en stage ou en apprentissage, après personnellement je trouve que notre procédure d'introduction des nouveaux au restaurant peut être grandement améliorée mais on est assez fort pour donner de la formation aux gens et donner des documents de formation et je pense qu'on pourrait gagner à être plus fort sur l'intégration avec la présentation des services, ces choses-là. Voilà, c'est vraiment mon point de vue personnel.

Étudiant : Vous avez parlé de formation des serveurs sur le vin chaque semaine, est-ce que ça fait partie de l'expérience collaborateur, est-ce qu'il y a autre chose dans ce genre-là dans votre entreprise ?

Interviewé : Ah oui oui tout à fait, là par exemple fin un exemple tout récent, on a changé notre fournisseur de café donc toute notre gamme de cafés change donc là on a deux formations, une avec un formateur sur une demi-journée et on réunit tout le personnel, et une formation théorique, formation thé ou café que l'on va proposer au client, on a une formation de base pour faire les capuccinos par exemple, on propose très souvent des dégustations de vins donc euh des fiches de vins à apprendre pour qu'il y ait un socle de connaissances basiques on va dire et on fait et après des dégustations de vin avec des producteurs, ces choses là c'est à peu près toutes les deux semaines, ou une fois par mois donc voilà oui, là on a fait des dégustations de whisky, de rhum avant de les mettre à la carte, tous les produits qu'on va proposer au restaurant en fait pour que les gens les connaissent au mieux et puissent les vendre au mieux.

Étudiant : Dernier thème. C'est sur les nouvelles générations et le management intergénérationnel. Est-ce que vous connaissez les générations x y et z ? est-ce que vous voyez des différences entre elles ? Si oui, lesquelles ?

Interviewé : Moi je suis plutôt génération x et y euh z c'est la dernière génération qui vient chez nous en stage euh honnêtement ce qui est flagrant c'est l'écriture, ça touche à tous les métiers, mais si on leur demande d'écrire manuellement un mail ou une proposition, ça fait assez peur au niveau de l'orthographe, on le remarque pratiquement sur tous les stagiaires, les jeunes qu'on intègre. Fin après est-ce que c'est important ou pas, je ne sais pas mais heureusement qu'on a le correcteur autographique, c'est peut-être le travers des correcteurs, les gens ne savent plus écrire. C'est difficile de catégoriser les gens par génération je trouve. Le management euh c'est vraiment chaque personne qui est différente donc euh y'a des gens motivés tous les jours, des gens qui arrivent à trouver une motivation naturelle et qui ont envie de s'intéresser naturellement au produit, qui ont envie de vendre, qui ont envie d'aller plus loin, y'a des gens pour qui ce n'est pas inné, il faut les forcer, il faut pousser dans ce sens. Je ne remarque pas trop de facteur de génération là-dedans.

Étudiant : Vous arrivez à vous adapter donc à ces générations ?

Interviewé : J'ai l'impression mais je ne sais pas hein [rires].

Étudiant : Avec les y ou z, au niveau du travail, est-ce qu'il y a des choses qui vous choquent ? Peut-être avec les relations envers les supérieurs ou les employés?

Interviewé : Honnêtement je ne sais pas. On n'est pas une grosse équipe, je peux pas faire de généralités. Je suis une génération où on essaie de trouver un équilibre entre travail et vie perso. Là on veut plus des conditions de travail avec des jours fixes de repos pour avoir une vie à l'extérieur alors qu'avant on était plus sur un rythme de travail effréné, là ce n'est pas qu'on ne travaille pas, mais on veut une vie à l'extérieur, mais après c'est vraiment une histoire de personne, y'en a pour qui le travail c'est leur vie, ils sont très dédiés, et d'autres vont privilégier la vie personnelle, et voilà.

Étudiant : Est-ce que selon vous, ça pose des problèmes de recrutement sur le secteur de la restauration cette notion de conciliation vie personnelle et vie professionnelle chez les y et les z?

Interviewé : Non c'est avant tout des profils et dans n'importe quelle génération, c'est des profils qui vont être motivés pour faire un boulot en gardant une vie perso tout à fait correcte en se donnant entièrement au boulot. Pour moi ce n'est pas générationnel, mais c'est mon avis et je le remarque pas dans ma petite équipe, c'est peut-être plus flagrant sur de grosses équipes.

Étudiant : J'ai fini. Je vous remercie beaucoup.

Annexe H - Entretien jeune Y de 23 ans

Étudiante : Bonjour X, tout d'abord est ce que tu pourrais s'il te plaît me présenter brièvement ton parcours ?

Interviewée : Alors moi je suis issue à la base d'une formation en lycée général en bac L, ensuite je suis partie 1 an au états unis dans une famille d'accueil et un lycée américain, pour avoir des bases solides en anglais. Quand je suis rentrée j'ai voulu me diriger vers les métiers de l'hôtellerie restauration. Donc j'ai commencé une man au lycée hôtelier de Talence et ensuite j'ai poursuivi sur un BTS option B, euh après mon BTS je suis partie 6 mois en Australie où j'ai eu l'occasion de travailler 3 mois dans un restaurant, un bistrot français et de voyager.

Étudiante : D'accord très bien merci, qu'est-ce qui vous donne envie de faire ce métier ? Ce métier de la restauration ?

Interviewée : Donc euh tout d'abord j'ai choisi ce métier parce que voilà ça me donnait la possibilité de travailler à l'étranger et c'était l'un des buts, voilà, ce n'était pas forcément une passion au début, c'était vraiment euh, je voulais utiliser ce métier comme un tremplin pour travailler à l'étranger et en fait la passion est venue après.

Étudiante : D'accord très bien, quelle vision tu as de la restauration en générale ?

Interviewée : Euh bah c'est une vision un peu positive et négative, je pense qu'il y a des points négatifs et des points positifs, euh et je dirai que ça dépend vraiment de l'entreprise plus que du métier.

Étudiante : Et quels points sont négatifs et quels points sont positifs du coup ?

Interviewée : Bah les points positifs je dirai que ça permet voilà d'avoir une expérience possible à l'international euh en plus en étant français et en ayant une formation hôtelière euh en France c'est vraiment qualitatif à l'étranger donc euh voilà ça c'est vraiment intéressant, après en aspects négatifs euh c'est vrai que c'est des horaires contraignants et parfois euh la hiérarchie est un peu trop militaire et comprend pas forcément les attentes des jeunes dans la restauration.

Étudiante : Ok, très bien, et à quel poste en restauration tu voudrais plutôt travailler ?

Interviewée : Euh alors dans un monde idéal ce serait en responsable de salle je pense, et sinon pour commencer moi voilà j'aime autant la salle que la cuisine, donc peu importe chef de rang ou chef de partie en cuisine ça m'irait.

Étudiante : D'accord donc plus un poste de cadre ou d'opérationnel ?

Interviewée : Euh je pense que pour commencer euh c'est bien de passer par de l'opérationnel pour vraiment comprendre les enjeux du métier euh parce que c'est vrai que quand on arrive sur un poste d'encadrant sans être passé par des postes inférieur c'est assez difficile de se rendre compte des aspects. Fin.. Tout ce qui est pénibilité, voilà qu'on n'arrive pas forcément avec un bagage fin super euh important quand on démarre, c'est vraiment pour se mettre à la place des salariés, enfin je pense que c'est bien de commencer en bas.

Étudiante : D'accord très bien, et est-ce que tu connais le terme expérience collaborateur ? est-ce que ça te dit quelque chose ?

Interviewée : euh oui, alors pour moi je pense que l'expérience collaborateur c'est le fait euh de créer une cohésion dans l'équipe dès l'arrivée de l'employé jusqu'à son départ et le faire adhérer un peu à la culture d'entreprise.

Étudiante : Oui c'est à peu près ça, en fait c'est vraiment l'expérience qui vit le collaborateur du début à la fin comme l'expérience client mais ce n'est pas juste

uniquement au niveau des installations, genre babyfoot ou des choses comme ça, c'est vraiment au niveau de l'humain et des sentiments ressentis aussi. Est-ce que tu penses que ce genre d'expérience elle pourrait-être applicable aux entreprises de la restauration ?

Interviewée : Tout à fait.

Étudiante : Et comment ?

Interviewée : Bah je pense déjà que ce serait de laisser des responsabilités aux employés, euh leur donner une tâche et leur demander d'exécuter sans réfléchir bah voilà c'est vraiment essayer de mettre chaque collaborateur en avant, de laisser place à leur créativité, les laisser faire, parce que voilà peut-être que la méthode n'est pas la bonne euh mais que le résultat sera là donc peu importe le chemin faut que le résultat soit là, enfin pour moi si il y a quelqu'un constamment sur mon dos ça va être euh quelque chose de vraiment complètement négatif.

Étudiante : Ouais contreproductif.

Interviewée : Voilà.

Étudiante : Donc pour toi en restauration il n'y a pas de raisons que ce ne soit pas applicable ?

Interviewée : Voilà, en restauration c'est par exemple laisse libre cours, je pense à des restaurants par exemple qui proposent un menu du jour, voilà, même si c'est le commis ou un chef de partie ou pas forcément le chef qui décide du dessert à la carte de ce jour-là. C'est aussi donner la possibilité à chacun de s'exprimer.

Étudiante : Très bien. Et est-ce que quand tu es en entreprise tu attends à avoir une formation ? De la formation de la part de l'entreprise ou qui t'aide à avoir de la formation extérieure.

Interviewée : Oui je pense que c'est important l'information pour être productif, et puis voilà pour essayer de trouver euh peut être les astuces qui vont faire que notre travail sera plus dynamique ou plus intéressant.

Étudiante : D'accord, et au niveau du recrutement maintenant, par quel moyen tu souhaiterais être recruté quand tu cherches du travail, et par quels moyens tu cherches les offres d'emploi également ?

Interviewée : Alors euh les moyens de recrutement, j'aimerais que ce soit pas forcément sur nos expériences précédentes mais sur la possibilité qu'à chaque personnalité à pouvoir faire quelque chose en fait, par exemple je trouve que c'est pas mal le fait d'avoir un essai et pas forcément de faire oui non sur un CV, euh voilà c'est aussi, un essai ça permet aussi d'avoir un premier contact euh avec l'équipe, ce qui peut aussi être un motif pour nous de dire oui ou non donc c'est intéressant et c'est aussi peut être euh voilà ne pas se fier juste à des lignes sur du papier, c'est aussi nous donner la possibilité de faire autre chose.

Étudiante : Et au niveau des offres, quel moyen de communication, quel média, en direct ?

Interviewée : Euh majoritairement internet et oui j'envoie mon CV au préalable.

Étudiante : Et pour vous les méthodes de recrutement actuelles elles sont bien ? Il y a des choses à revoir ? ou pas ? ça vous convient ou non ?

Interviewée : Euh c'est vrai que voilà comme je le disais je pense qu'il faudrait favoriser la personnalité avant, voilà essayé de trouver quelqu'un qui va vraiment apporter quelque chose à l'entreprise, s'entendre avec l'équipe, fin essayé de cerner ces points là, parce que quelqu'un peut être très bon sur le papier et vraiment ça va pas matcher avec l'équipe et ça va, voilà ça va être contre productif, alors que voilà quelqu'un qui est peut être à la sortie de l'école, qui n'a pas forcément de grandes expériences, mais voilà sa personnalité fait que ça va créer une émulation entre tous les membres, c'est bien aussi. Parce que l'employé euh qui vient d'être recruté va être heureux d'apprendre et de se former avec l'équipe déjà en place, enfin voilà les techniques elles vont venir au fur et à mesure, fin même si il sait pas euh découper un oignon à la perfection, bah je veux dire ça va s'apprendre sur le tas et

c'est pas quelque chose qu'on peut dire, ah bah lui il a travaillé dans 5 gastro donc c'est vraiment super pour l'embauche quoi, enfin je pense que c'est vraiment révolu cette méthode pour recruter.

Étudiante : Et tu penses quoi des CV et des lettres de motivation aujourd'hui ? L'intérêt ?

Interviewée : Alors les lettres de motivation moi je, il n'y a aucun intérêt pour moi. Enfin je pense que c'est désuet. Fin voilà la plupart des lettres de motivation ça reste une inspiration de ce qu'on a vu sur internet et puis on change quelques phrases pour l'envoyer à l'entreprise je comprends même les entreprises qui demandent encore des lettres de motivation, le cv ça reste quand même important pour situer la personne, à peu près euh mais je sais pas trop je pense que, je sais pas, je dirai que pour l'instant le CV c'est important, la lettre de motivation pas du tout.

Étudiant : Ensuite, quels sont les critères décisifs pour toi pour que tu acceptes, un poste, dans n'importe quel domaine ? Qu'est-ce qu'il faut que l'entreprise te propose absolument pour que tu puisses accepter ?

Interviewée : Euh alors bah déjà il faut que ce soit une entreprise dans laquelle il faut que je me reconnaisse c'est-à-dire, je ne vais pas accepter n'importe quel job sous prétexte qu'il me faut du travail, fin voilà il faut que ce soit une entreprise qui me corresponde et que j'ai envie au préalable de travailler dans cette entreprise, je veux dire si il n'y a pas d'envie de ma part je sais que mon travail ne va pas être cohérent, que voilà, l'envie et en plus, je vais regarder l'équipe aussi, c'est vrai que c'est stimulant d'avoir une équipe euh de son âge on va dire, fin une équipe jeune qui casse un peu les codes, par exemple euh au pullman ils ont revu toute l'organisation du restaurant, fin maintenant les serveurs sont en jean et sneakers, et voilà je trouve que ça colle à l'air du temps et on les force pas à mettre des talons avec des jupes et des collants chair (rires), fin qui sont complètement, fin voilà c'est désuet et voilà chaque entreprise doit correspondre à, à chaque profil et c'est important de choisir comme ça.

Étudiante : D'accord donc pour toi les critères c'est vraiment genre l'équipe et que ça te corresponde l'entreprise.

Interviewée : Ouais.

Étudiante : Ok, maintenant, qu'est ce qui te motive dans le travail ? une fois que tu es dans l'entreprise ?

Interviewée : Bah forcément les retour clients, c'est important que ce soit des retours positifs ou négatifs, euh fin si c'est négatif on a toujours envie de faire mieux et si c'est positif on a envie que ça recommence, donc bah c'est super quand on voilà on a les clients qui ont satisfait, et d'autre part je pense que ce qui est motivant c'est aussi une équipe qui s'entend bien et qui reconnaisse le travail de chacun, et une hiérarchie qui soutient et qui soit pas forcément tout le temps, euh, comment dire à réprimer quoi, je pense qu'il y a d'autres moyens , on a fait un erreur, fin c'est pas grave on va essayer de la corriger sans que ce soit pour autant des sanctions donc voilà...

Étudiante : Et du coup à propos de la hiérarchie, tu en penses quoi de la hiérarchie aujourd'hui ?

Interviewée : Euh bah je pense que aujourd'hui encore dans la majorité des établissements, j'ai pas envie de faire de généralité, mais je pense que c'est encore une hiérarchie pyramidale et que ça ne marche plus du tout sur nos générations qui ont besoin d'aplanir tout ça, fin que plus ou moins tout le monde, fin ne soit pas forcément au même niveau , fin que on nous laisse un champ d'action et que ce ne soit pas des ordres mais plutôt un but à atteindre et que tout le monde créé ensemble ce but.

Étudiante : D'accord donc contre la hiérarchie théorique qu'on connaît maintenant avec les chefs, le sous chefs, les sous sous-chefs.

Rires

Interviewée : Ouais voilà.

Étudiante : Donc merci pour toutes ces réponses, je pense que ça nous servira beaucoup.

Annexe I - Entretien avec une Z de 21 ans

Étudiante : Bonjour X, euh du coup euh on va faire ce questionnaire donc déjà je vais te demander de te présenter tout simplement, ton parcours scolaire etc...

Interviewée : Alors après le bac je suis allée à la fac faire une année de japonais puis je suis partie faire une année de BTS tourisme pour me rendre compte que j'étais passionnée d'hôtellerie et j'ai intégré une licence pro hôtellerie/restauration à l'isthia à Toulouse.

Étudiante : D'accord très bien. Donc, est-ce que vous pensez que vous pourriez travailler en hôtellerie/restauration ? Et pourquoi oui, pourquoi non ?

Interviewée : Alors la restauration non parce que j'en ai pas une image super positive par rapport aux horaires et aux heures supplémentaires qui ne sont pas payées. Euh ouais plutôt ce genre de choses... euh ouais commencer super tôt le matin, finir super tard le soir ça ne me plairait.

Étudiante : Ok, donc trop de contraintes au niveau des horaires, des conditions de travail en général.

Interviewée : Oui.

Étudiante : D'accord, est-ce que tu peux me dire si tu as déjà eu une expérience en restauration ? Et si oui combien de temps ?

Interviewée : Alors j'en ai eu une pendant une saison à Belambra pendant 2 mois où j'ai participé à l'installation des petits-déjeuners ce genre de choses, aussi les repas le soir.

Étudiante : D'accord et est-ce que ça t'a plu ?

Interviewée : Pas forcément parce qu'il n'y avait pas assez de contact avec le client, c'était plus... on travaillait chacun pour soi, on courait chercher les produits, récupérer les ingrédients, on partait de l'autre côté installer le petit-déjeuner. C'était pas super agréable.

Étudiante : Ok, très bien. Euh quelle est ta vision de la restauration aujourd'hui ?

Interviewée : Mmh, de tout point de vue?

Étudiante : Euh d'un point de vue de tout.

Interviewée : Euuuh alors, ben pour y travailler du coup, je n'en ai pas une vision super positive mais euh mais je trouve qu'on ne valorise pas assez, tous les employés par exemple ceux qui sont à la plonge on les oublie rapidement ce sont des personnes hyper importantes et que leur boulot est indispensable et euh, ouais je trouve qu'on valorise trop les chefs par rapport à tous ceux qui travaillent derrière vu que c'est un travail collectif et on voit qu'une seule personne et on se dit wouaw le restaurant de Michel Sarran c'est extraordinaire parce que c'est Michel Sarran alors que non y'a plein de personnes qui travaillent derrière et sans eux il n'y aurait pas tout ça.

Étudiante : Ok donc ta vision elle est plutôt négative.

Interviewée : Ouais plutôt négative ouais.

Étudiante : Ok, très bien. Et maintenant si tu devais travailler en restauration, quel métier voudrais-tu exercer ?

Interviewée : Mhhh c'est une bonne question est-ce que le back-office ça compte ?

Étudiante : C'est-à-dire le back-office ?

Interviewée : Communication, marketing... du restaurant.

Étudiante : Oui bien sûr ça peut entrer là-dedans.

Interviewée : Ouais donc ça serait plus ces métiers là que de l'opérationnel.

Étudiante : D'accord et pourquoi ?

Interviewée : Parce qu'en opérationnel y'a vraiment beaucoup de contraintes c'est un métier très difficile, on ne peut pas faire ça toute notre vie si on a pas les capacités physiques et mentales de tenir le coup.

Étudiante : Ok, très bien. Est-ce que tu connais le terme « d'expérience collaborateur » ?

Interviewée : Pas du tout.

Étudiante : Alors du coup c'est... alors attends... donc si tu veux l'expérience collaborateur c'est en gros tu fais vivre une expérience, tu procures de l'émotion à ton collaborateur donc depuis son recrutement jusqu'à la fin de sa carrière. Est-ce que ça t'aide un petit peu ?

Interviewée : Non.

Étudiante : Donc en gros, voilà, le collaborateur va pas juste au travail pour travailler, euh ça peut être par exemple une dimension matérielle par exemple, installer un baby-foot, proposer des activités extra-professionnelles hors travail et entre les membres de l'équipe, ce genre de choses. C'est vraiment une vie autour de l'entreprise et entre les collaborateurs.

Interviewée : Ah oui d'accord.

Étudiante : Donc maintenant est-ce que tu penses qu'intégrer l'expérience collaborateur en restauration est possible ?

Interviewée : Oui.

Étudiante : D'accord et à ton avis comment les managers pourraient la mettre en place en restauration ?

Interviewée : Ben déjà c'est très important de faire du team-building en dehors des activités professionnelles pour que l'équipe puisse vraiment se voir en dehors du contexte, de la pression et du travail euh, et puis c'est un facteur de motivation aussi. Et c'était quoi la question déjà ?

Étudiante : À ton avis, comment les managers pourraient mettre en place l'expérience collaborateur en restauration ?

Interviewée : Donc, team-building, euh et ils pourraient plus les impliquer dans les décisions de l'entreprise.

Étudiante : Très bien. À ton avis cette expérience collaborateur... quels sont selon toi les avantages pour l'entreprise d'une part et pour les salariés d'autre part ?

Interviewée : Pour l'entreprise ça serait peut-être au final une hausse de la fréquentation du restaurant parce que si les employés sont motivés et qu'ils aiment ce qu'ils font, les clients le ressentiront. Donc hausse de la fréquentation et de la qualité. Après pour les salariés, ça serait qu'ils soient contents finalement d'aller au travail et qu'ils se sentent valorisés aussi.

Étudiante : Parfait, très bien. Euh et comment est-ce que tu penses qu'il faut recruter les futurs collaborateurs aujourd'hui ?

Interviewée : Peut-être se concentrer surtout sur le savoir-être d'une personne, si on sent qu'elle pourra s'impliquer dans l'entreprise, si elle est assez dynamique, si elle est assez... enfin qu'on voit que pour elle c'est pas une contrainte d'aller travailler. Et oui peut-être plus recruter les personnes sur le savoir-être que le savoir-faire puisque le savoir-faire s'apprend sur place.

Étudiante : Ok très bien. Et je vais juste poser une question additionnelle, qu'est-ce que tu attends d'une entreprise quand tu te fais recruter ? Quelles sont tes attentes ?

Interviewée : Qu'ils ne me jugent pas par rapport au fait que je n'ai pas beaucoup d'expérience déjà ça c'est plutôt pas mal et que je sente qu'on est à peu près sur le même niveau parce que la hiérarchie pyramidale c'est bien parce que c'est ce qui marche aujourd'hui et que tout le monde suit à peu près mais qu'on est pas trop tendance à trop dévaloriser les employés. Et si je sens qu'un recruteur, même si je candidate pour un poste de réceptionniste, que je sente que le recruteur voit ma valeur et ce que je peux apporter à l'entreprise et pas juste je cherche de la main d'œuvre, à boucher les trous qu'il y a dans son équipe.

Étudiante : Très bien. Et est-ce que tu attends de ton entreprise qu'elle te forme ?

Interviewée : Oui. Oui c'est important. Parce qu'on peut se retrouver sur un poste qu'on ne maîtrise pas et avec tout le monde autour, avec tous les autres autour qui savent de quoi ils parlent et enfaite ça peut arriver sans être formé qu'on soit un peu perdus et ça nous empêche de rester et qu'on quitte l'entreprise.

Étudiante : Très bien. Donc en gros pour toi la formation c'est important pour que tu te sentes épanouie au travail ?

Interviewée : Oui.

Étudiante : Donc maintenant quels sont tes critères décisifs pour le choix d'un poste ?

Interviewée : Mis à part le salaire parce que c'est quand même un critère assez important ça serait comment je me suis sentie la première fois que je suis allée dans l'entreprise. Comment j'ai senti l'ambiance au sein de l'équipe aussi, c'est important de voir comment les personnes travaillent, je pense que quand les personnes sont pas au courant que tu es un candidat, ils seront plus naturels enfaite. On aura plus tendance à voir s'ils sont sympas entre eux si on sent une tension ou l'ambiance générale au sein de l'entreprise et puis après tous les critères techniques, la distance de mon domicile, ce genre de choses.

Étudiante : Quel est le petit détail qui va faire que tu vas choisir cette entreprise et pas une autre ?

Interviewée : Si je me suis bien entendue avec le recruteur, par exemple si je fais une blague à un entretien et que le recruteur ne rigole pas du tout, beh je n'irais pas chez lui. Parce que ça voudra dire que l'ambiance de travail ne sera pas décontractée.

Étudiante : Et quelles sont tes motivations principales au travail ?

Interviewée : L'ambiance c'est une énorme motivation parce que même si je ne suis payée qu'au SMIC mais qu'au final je suis contente d'aller au travail, je sais qu'il va y avoir une bonne ambiance, et que je vais bien m'entendre avec mes collègues, c'est le critère principal.

Étudiante : Donc une cohésion d'équipe avec l'équipe et la hiérarchie.

Interviewée : Oui avec la hiérarchie aussi.

Étudiante : D'accord et d'ailleurs, ça nous amène à la question suivante, qu'est-ce que tu penses de la hiérarchie aujourd'hui et est-ce qu'elle est nécessaire selon toi ?

Interviewée : Je pense qu'on a trop tendance à laisser les décisions à ceux qui sont haut placés dans l'entreprise, donc au directeur, aux responsables et qu'il faudrait peut-être donner plus la parole aux employés finalement.

Étudiante : Donc ça fait référence au management participatif.

Interviewée : Oui totalement.

Étudiante : Donc pour toi c'est ce qui marcherait le mieux aujourd'hui ?

Interviewée : Oui.

Étudiante : Et du coup est-ce que tu penses qu'elle est nécessaire cette hiérarchie ?

Interviewée : La hiérarchie pyramidale non pas forcément.

Étudiante : Donc pour les raisons que tu viens de nous évoquer.

Étudiante : Euh et aujourd'hui qu'est-ce que tu penses qu'il faudrait faire pour motiver les nouvelles générations au travail ?

Étudiante : Alors, peut-être les payer plus, ouais je reviens encore là-dessus mais valoriser tous les postes et leur laisser plus la parole.

Étudiante : Parfait donc merci de m'avoir accordé du temps et merci pour tes réponses.

Interviewée : Avec plaisir.

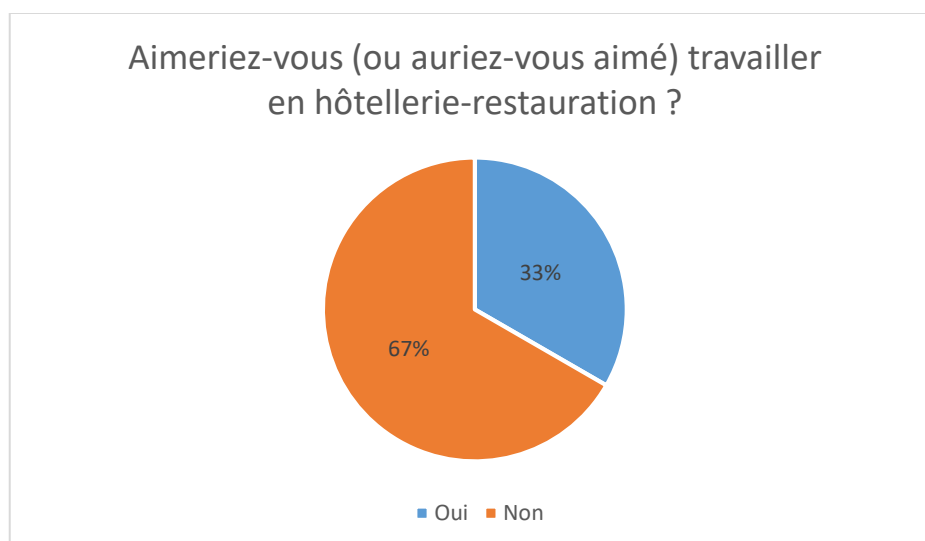
Annexe J - Rapport de micro-trottoir

Question : Aimeriez-vous (ou auriez-vous aimé) travailler en hôtellerie-restauration ?

Pourquoi en 3 mots ?

Cibles : BTS hôteliers, étudiants, actifs et retraités

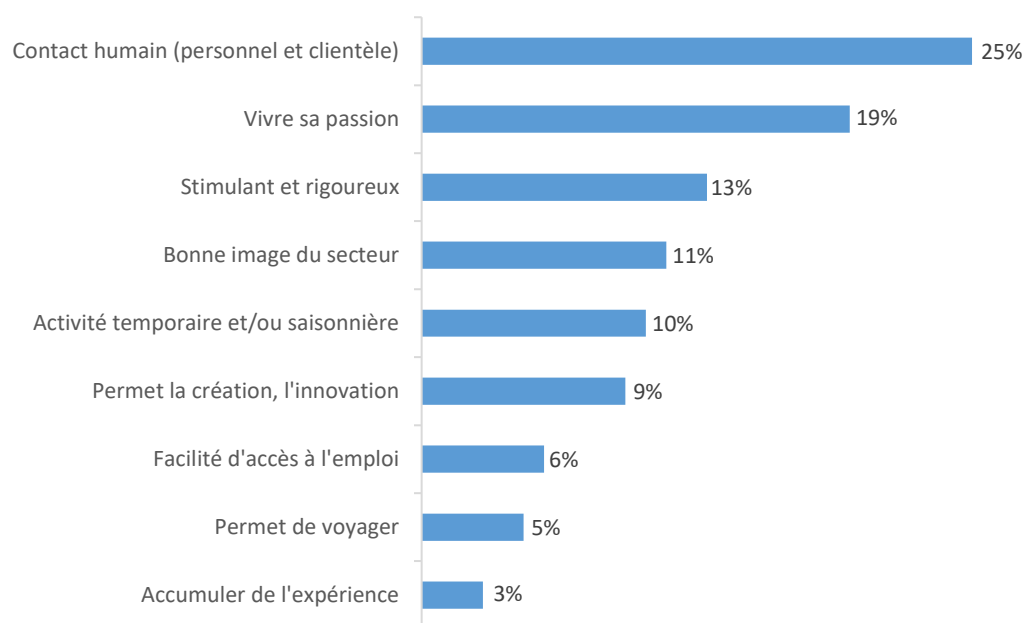
Nombre d'interviewés : 159



Observations : la plupart des interviewés qui ont répondu « oui » n'envisagent l'HR que pour une courte période (extra, saison, etc.)

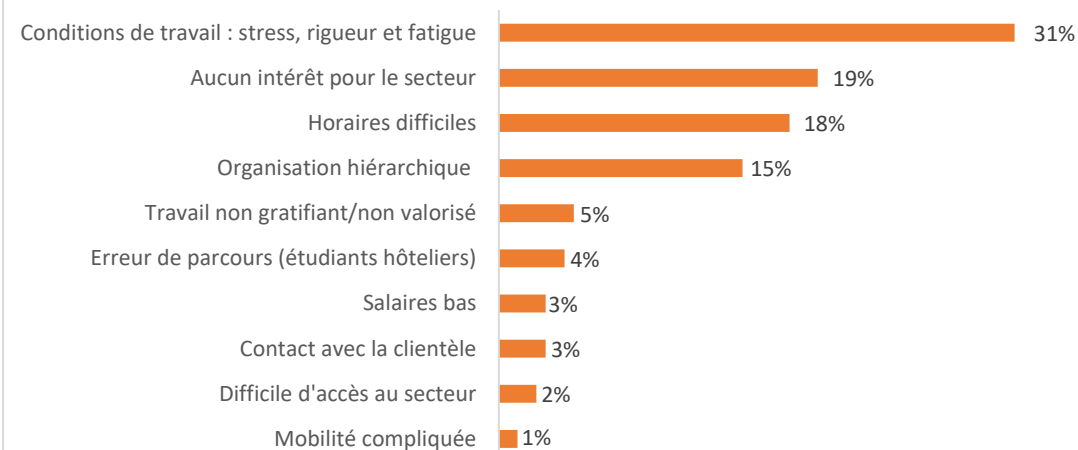
OUI : 53 personnes – 109 réponses

Pourquoi aimeriez-vous travailler en HR ?



NON : 106 personnes – 177 réponses

Pourquoi n'aimeriez-vous pas travailler en HR ?



Observations : la majorité des interviewés inconsciemment ont pensé à la restauration plutôt qu'à l'hôtellerie. Un bon nombre d'entre eux ne connaissaient aucun poste en hôtellerie.

Annexe K - Sondage sur l'attractivité du secteur

QUESTIONS	RÉPONSES	254
Trouvez vous les métiers de la restauration attractifs? *		
☐ Oui		
☐ Non		
Pourquoi non ?		
☐ Conditions de travail (stress, rigueur, fatigue)		
☐ Aucun intérêt pour le secteur		
☐ Horaires difficiles		
☐ Hiérarchie		
☐ Travail non gratifiant		
☐ Rémunération		
☐ Contact avec la clientèle		

QUESTIONS

RÉPONSES

254

Pourquoi oui ?

☐ Rémunération

☐ Horaires

☐ Hiérarchie

☐ Contact avec le client

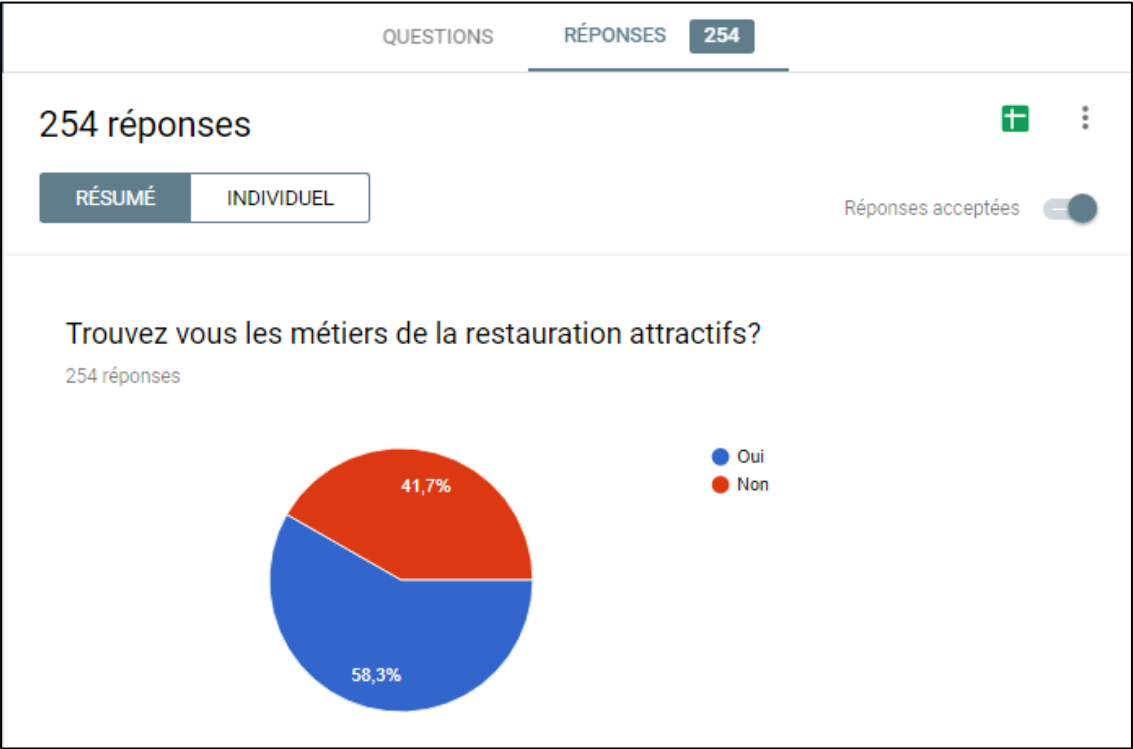
☐ Passion

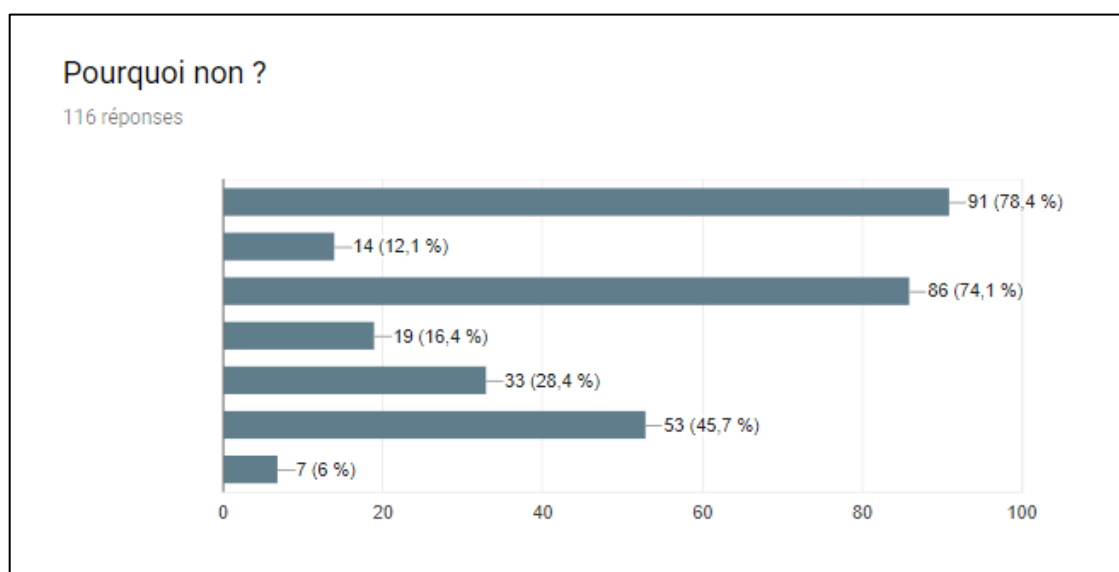
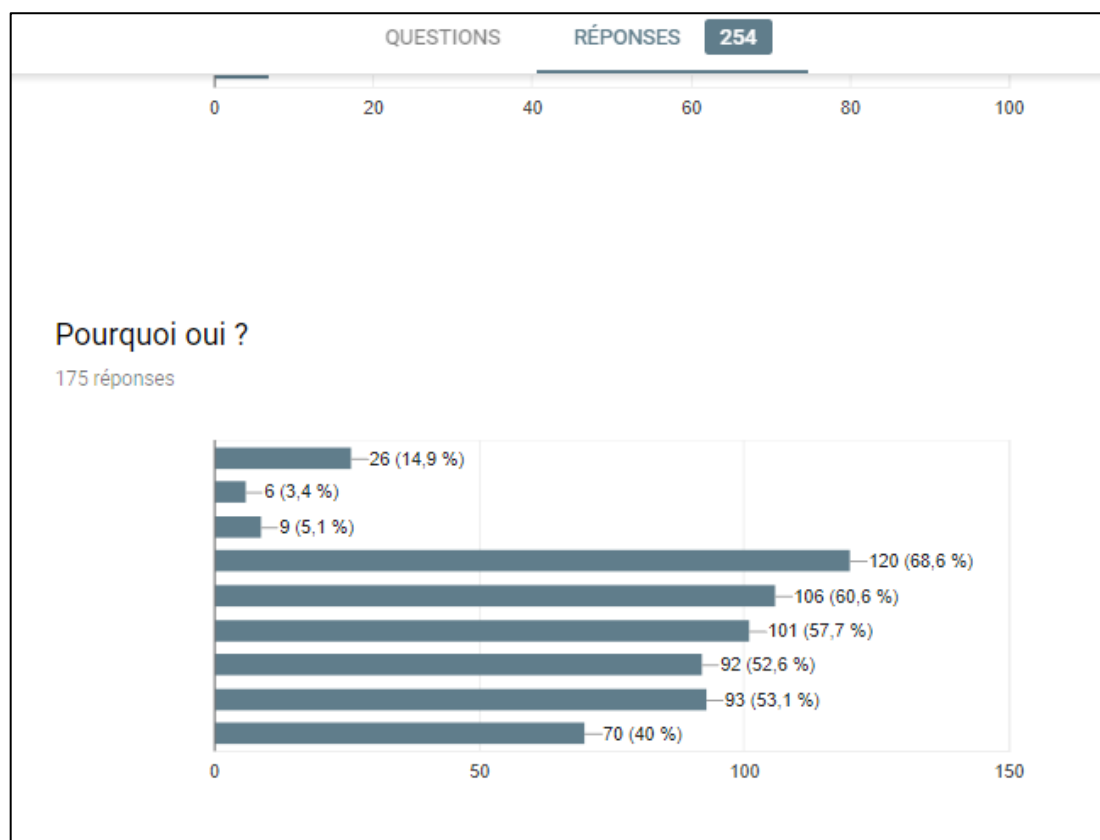
☐ Travail dynamique

☐ Possibilité d'évolution

☐ Mobilité géographique

☐ Accès à l'emploi facile



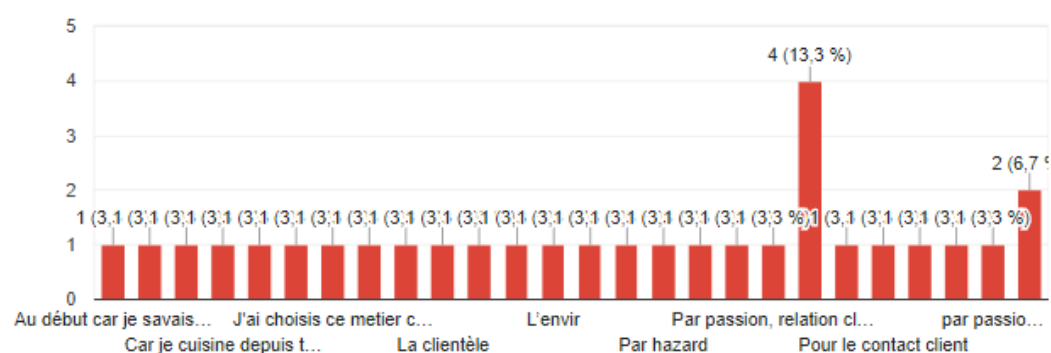


QUESTIONS	RÉPONSES	39
Choisir la restauration		
Description du formulaire		
Pourquoi avez vous choisi la restauration?		
Réponse courte		
Les émissions culinaires ont-elles joué un rôle dans votre choix de votre formation ?		
☐ oui		
☐ non		
Pourquoi ?		
Réponse courte		

Si oui, quelles émissions?
☐ Top chef
☐ Masterchef
☐ Le meilleur pâtissier
☐ Cauchemar en cuisine
☐ Autre...

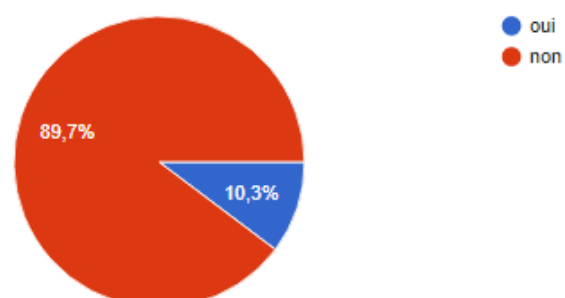
Pourquoi avez vous choisi la restauration?

30 réponses



Les émissions culinaires ont-elles joué un rôle dans votre choix de votre formation ?

39 réponses



Pourquoi ?

29 réponses

Je n'en regarde pas

Trop show time

Ça n'existait pas

J'avais déjà envie de cuisiner avant ses émissions

Trouver des idées

Il n'y en avait pas quand j'ai fait mon choix d'orientation

Je ne me sens pas concerné par ces émissions

Elles n'existaient pas encore

Fausse information parfois

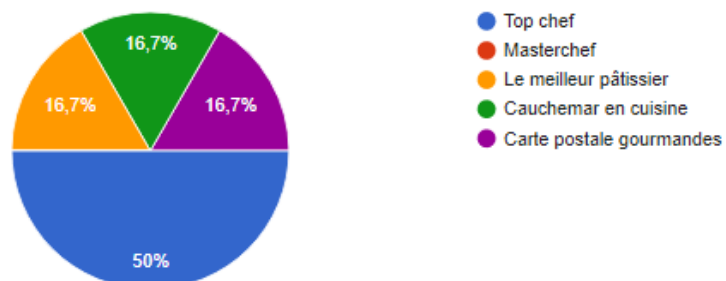
Ca n'existait pas encore...

La passion était présente bien avant.

Je regarde mais étant serveur je ne me sens que rarement concerné par les émissions (seul cauchemars en cuisine en parle)

Si oui, quelles émissions?

6 réponses



TABLES ET LISTES

TABLES DES FIGURES

Figure 1 - Pyramide des âges de l'emploi salarié au 31 décembre 2016 en % (UMIH – 2017).....	17
Figure 2 - La génération en entreprise – Pierre Latour	57
Figure 3 - Pyramide des besoins par Maslow	88

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Chiffres clés de la restauration commerciale	15
--	----

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
AVANT-PROPOS.....	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE 1 : EXPLORATION DU SUJET	11
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION, DE QUOI PARLONS-NOUS ?.....	11
1. Depuis son histoire... ..	11
2. ... Jusqu'à aujourd'hui	13
2.1. Qu'est-ce que la restauration commerciale ?	13
2.2. Le poids de la restauration commerciale en France	15
2.3. La structure de l'emploi dans la restauration en France	16
2.4. Conclusion de la partie	18
3. ... Et des attentes de ses clients ?	18
3.1. Les différents types de consommateurs.....	19
3.2. Les nouvelles attentes des consommateurs.....	21
CHAPITRE 2 : LES PARTICULARITÉS DU SECTEUR.....	23
1. Conditions de travail	23
2. L'attractivité du secteur	29
2.1. La réputation	30
2.2. La dimension économique de l'attractivité du secteur	32
2.3. La dimension sociale dans l'attractivité du secteur.....	33
3. La formation en France	35
3.1. La formation initiale	35
3.2. La formation continue	40
3.3. Formation terrain	41
CHAPITRE 3 : DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT AMPLIFIÉES PAR DES DIFFÉRENCES INTERGÉNÉRATIONNELLES	43
1. Les générations	43
1.1. Les baby-boomers et X	43
1.2. Le cas de la génération Y	46

1.3. Le cas de la génération Z.....	51
2. <i>Les problématiques liées au management intergénérationnel</i>	55
2.1. Des problématiques liées à l'incompréhension du comportement de chaque génération	56
2.2. Des problématiques liées aux difficultés de communication entre chaque génération	56
2.3. Opportunités pour l'entreprise.....	57
3. <i>Une médiatisation des métiers de la restauration</i>	58
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES	63
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	63
1. <i>Le choix de notre sujet</i>	63
1.1. Départ d'une réflexion personnelle	63
2. <i>Naissance de notre problématique</i>	64
2.1. Orientation de notre étude sur le secteur de la restauration traditionnelle	64
2.2. L'exploration de notre sujet.....	64
2.3. Notre problématique	65
3. <i>Nos hypothèses et nos outils de vérification</i>	65
3.1. Formulation de nos hypothèses	65
3.2. Hypothèse 1 : Les métiers de la restauration ont mauvaise réputation.	65
3.3. Hypothèse 2 : Les conditions de travail en restauration ne conviennent pas aux attentes des nouvelles générations.	66
3.4. Hypothèse 3 : Ce ne sont pas les postes de cadres qui manquent, mais les exécutants : le personnel opérationnel.	66
3.5. Nos outils	66
CHAPITRE 2 : HYPOTHÈSE 1 – LES MÉTIERS DE LA RESTAURATION ONT MAUVAISE RÉPUTATION	69
CHAPITRE 3 : HYPOTHÈSE 2 – LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN RESTAURATION NE CONVIENNENT PAS AUX ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS.....	73
CHAPITRE 4 : HYPOTHÈSE 3 – CE NE SONT PAS LES POSTES DE CADRES QUI MANQUENT, MAIS LES EXÉCUTANTS : LE PERSONNEL OPÉRATIONNEL	77
PARTIE 3 : NOTRE PRÉCONISATION – L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR	83
1. <i>Définition de l'expérience collaborateur</i>	83
2. <i>Le recrutement</i>	84
3. <i>L'accueil</i>	85
4. <i>La formation</i>	86
5. <i>Les conditions de travail</i>	86
6. <i>La communication</i>	88
7. <i>La motivation</i>	88
8. <i>Le management intergénérationnel</i>	90
9. <i>La hiérarchie, vers l'entreprise libérée ?</i>	90
10. <i>Et en restauration ?</i>	92
CONCLUSION	95
BIBLIOGRAPHIE	97
OUVRAGES :	97
TRAVAUX UNIVERSITAIRES :	97
DOCUMENTS OU RAPPORTS OFFICIELS:	98
ANNEXES	99
TABLES ET LISTES	189



Résumé : L'attractivité des métiers de la restauration pour les générations Y et Z

La restauration est omniprésente dans nos vies. Elle est au coin de la rue dans notre café préféré, elle est au 2^e étage de la Tour Eiffel, elle est aussi dans des camions qui se garent devant nos bureaux ... il y en a pour tous les goûts. Mais pour imaginer, réaliser et servir cette blanquette de veau à l'ancienne, cette crème à la truffe noire ou encore ce burger végétarien, il faut du personnel. Cette offre pléthorique ne pourrait pas exister sans les cuisiniers, sans les serveurs et sans les gérants qui se dépassent tous les jours afin que nous profitons de ces repas. Grâce à nos recherches, vous allez pouvoir mieux comprendre les nouvelles générations qui pourraient officier à ces postes. Nous allons aussi vous expliquer leurs motivations et leurs attentes... En découlera-t-il des préconisations qui pourraient les convaincre à travailler dans les restaurants ?

Mots-clés : Restauration / attractivité / réputation / recrutement / conditions de travail / générations / Y / Z / expérience collaborateur



Summary: The appeal of the catering industry for Y and Z generations

The catering industry is everywhere in our lives. It's at the corner of the street in our favorite café, it's on the second floor of the Eiffel Tower, and it's also in those food trucks that park in front of our offices ... there's plenty to satisfy everyone's tastes. But in order to imagine, to carry out and serve this Blanquette of veal "à l'ancienne", this cream of black truffles or even this vegetarian burger you need staff. This overabundance of outlets could not exist without the cooks, the waiters and the managers that surpass themselves, so we can enjoy our meals. Thanks to our research, you will have more tools to understand the new generations who work at these positions. We are going to explain to you their motivations and their expectations ... Will there be recommendations which could convince them to work in restaurants?

Key words: Catering industry / appeal / reputation / recruitment / working conditions / generations / Y / Z / employee experience