



LICENCE PROFESSIONNELLE
DEFINITION ET GESTION DES SYSTEMES ALIMENTAIRES

PROJET TUTEURE

Le Turnover en restauration collective

Présenté par :

Léa MORICE

Nicolas COUSIN

Oriol SERRANDO

Kaloyan KIRILOV

Alexis OURLIAC

Année universitaire : **2016 – 2017**

Sous la direction de : **Pierre ROUILLON**

Le Turnover en restauration collective

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

Remerciements

Nous tenions à remercier l'ensemble du corps professoral et tout particulièrement monsieur Rouillon qui nous a suivis, soutenus, et aidés pendant ces quelques mois de travaux de recherches. De manière plus globale, nous remercions l'ensemble de l'ISTHIA qui a participé à nous professionnaliser et nous faire rencontrer des professionnels passionnants et inspirants.

Nous remercions bien sûr le jury pour le temps accordé à la correction et à l'analyse de notre projet afin de nous permettre de comprendre nos erreurs.

Nous voulions bien évidemment remercier tous les professionnels et les experts qui ont participé à la constitution de notre projet à travers les différents entretiens menés tout au long de cette année. Ils nous ont par ailleurs donnés des pistes de recherches et des informations clés pour nous permettre de nous faire une vision plus professionnelle de notre problématique.

Nous remercions aussi nos amis, familles et entourage pour leurs soutiens apportés à ce projet à travers leurs aides à la correction et à la réflexion.

Nous souhaiterions remercier également toute la promotion HÔTELLERIE RESTAURATION et DGSA 2016/2017 pour cette franche camaraderie qui a rythmé notre année de licence professionnelle.

Sommaire

Sommaire	6
Introduction générale	8
Partie 1 : Présentation du sujet	10
Chapitre 1 - La notion de Turnover	11
1.1 Définition du concept	11
1.2 Taux de rotation	12
1.3 Aspects du Turnover	12
Chapitre 2 - Émergence du phénomène	15
Chapitre 3 - Les facteurs favorisant le Turnover	17
3.1 Les procédures d'embauche	17
3.2 L'organisation de travail et management	18
3.3 Le taylorisme, néo-taylorisme et Lean management	18
3.4 Les maladies professionnelles	20
3.5 Facteurs Sociodémographiques	23
Chapitre 4 - Secteurs d'activités concernés et acteurs principaux	25
4.1 Secteurs d'activités	25
4.2 Les acteurs principaux	30
Chapitre 5 - Les différentes générations dans le monde professionnel	34
5.1 Différences intergénérationnelles	34
5.2 Quelles sont les attentes aujourd'hui	37
Chapitre 6 - Formations et fidélisation	39
6.1 Formations	39
6.2 Fidélisation du personnel	42
Chapitre 7 - Législation	45
7.1 La Convention Collective	45
7.2 Restauration concédée	46
7.3 Les contrats de travail dans la restauration collective	48
7.4 Législations sanitaires de la restauration collective	50
Partie 2 : Analyse des Hypothèses	53
Chapitre 1 - Hypothèse 1 : Les entreprises cherchent à éviter le Turnover parmi ses employés	54
1.1 Les méthodes de lutte contre le Turnover	54
1.2 L'amélioration des procédures de recrutement	54
1.3 Les risques psycho-sociaux	58
1.4 La fidélisation	61
Chapitre 2 - Hypothèse 2 : Le métier de cuisinier en restaurant collectif subit une déprofessionnalisation qui entraîne le Turnover.	62
2.1 Qu'est-ce que la déprofessionnalisation ?	62
2.2 Causes de la déprofessionnalisation	62
2.3 Conséquences	64
Chapitre 3 - Hypothèse 3 : L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles attentes des employés	71
3.1 Conflits entre générations	72
3.2 Perte des connaissances et du savoir-faire	76
3.3 Travailler en équipe	77
3.4 S'adapter aux nouvelles générations	79

Chapitre 4 - Hypothèse 4 : La restauration collective permet à ses employés de concilier travail et vie privée.	82
4.1 Les concepts	82
4.2 Conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.	84
<i>Conclusion générale</i>	89
<i>Bibliographie</i>	92
<i>Table des annexes</i>	94
<i>Annexes</i>	95
<i>Table des figures</i>	248
<i>Table des matières</i>	249
<i>Résumé / Summary</i>	251

Introduction générale

Sur le marché du travail le Turnover est un phénomène présent depuis longtemps. Les employeurs sont en recherche perpétuelle de solutions pour lutter contre ce « fléau ». Et pourtant dans l'évolution de la société, le Turnover, est devenu courant dans la vie d'une entreprise. Il mérite d'être étudié car cela représente des enjeux économiques et sociaux majeurs. Cependant certaines entreprises l'utilisent comme un outil alors que d'autres le subissent sans trouver de solutions.

Par ailleurs durant nos travaux nous avons eu l'occasion de nous confronter à des professionnels qui nous ont permis d'entrevoir des causes concrètes, des conséquences et des solutions éventuelles

Nous sommes cinq étudiants de licence professionnelle « Définition et Gestion de Systèmes Alimentaires ». Nous avons étudié cette année le secteur de la restauration commerciale et la restauration collective. Nous nous sommes intéressés au secteur de la restauration collective de plus près. Le groupe s'est donc intéressé aux différents problèmes rencontrés au quotidien par les travailleurs du secteur qui compliquent les conditions de travail. Nous avons débuté des recherches axées sur la gestion des ressources humaines et notamment sur la gestion du bien-être du personnel au travail. Nous avons rapidement observé un lien entre le manque de bien-être au travail et les maladies professionnelles telles que le burnout, les troubles musculo-squelettiques, le stress au travail... Nous avons par la suite cherché à démontrer le lien de cause à effet menant au Turnover. Nous avons aussi noté des liens entre les formations et le Turnover. Enfin nous avons mis en évidence les contraintes et les avantages de l'évolution de la législation du travail et de la législation liée aux normes sanitaires en restauration collective.

Pour aller plus loin dans le sujet, nous nous sommes demandés si le Turnover pouvait être non seulement un inconvénient subi ou causé par l'entreprise mais aussi un outil de gestion avantageux pour gérer une masse salariale. Pendant nos recherches nous avons pu nous rendre compte que le Turnover, bien qu'ayant une définition simple et claire, peut être compris de manières très différentes selon les divers professionnels rencontrés. Nous nous sommes donc appliqués à donner la définition du terme la plus significative possible.

Nous avons eu l'occasion de débiter notre premier entretien exploratoire avec une sociologue ayant réalisé une thèse sur le sujet du Turnover. Grâce à cet entretien, nous avons pu déterminer les thèmes importants autour du Turnover : causes, effets, hypothèses à exploiter... Nous avons aussi relevé des phénomènes tels que les évolutions de mobilités selon les générations (baby-boomers, génération X, génération Y) causés par l'évolution de la société et des moyens de communications, transports...

Dans la deuxième partie de notre travail nous nous sommes concentré sur quatre hypothèses pour répondre à notre problématique : **Comment gérer le Turnover des employés en restauration collective ?** Nous avons cherché les sujets qui nous paraissaient les plus cohérents avec les établissements offrant une prestation alimentaire. Pour trouver les réponses qui nous intéressaient, nous avons utilisé des sources documentaires dans le domaine de l'anthropologie et sociologie alimentaire, des ouvrages de management et gestion des ressources humaines, et des livres et revues de psychologie du travail. D'un autre côté nous nous sommes basés sur les entretiens menés auprès des professionnels du secteur.

Partie 1 : Présentation du sujet

Chapitre 1 - La notion de Turnover

1.1 Définition du concept

Nous commencerons par définir le terme du *Turnover*. D'après le dictionnaire français le « Larousse », le « *Turnover* » signifie : Rotation du personnel dans une entreprise.

Comme l'indique la définition française du Turnover, son origine est anglaise et le domaine concerné est le management et/ou la gestion des ressources humaines. Pour compléter la définition de Turnover il faut également utiliser une définition anglo-saxonne du terme en lien avec le domaine du management.

PRICE en 1977 dans son ouvrage « *The study of Turnover* », définit le *Turnover* comme le ratio du nombre de personne qui ont quittés une entreprise durant une période donné, divisé par le nombre moyen de personne présent dans cette entreprise pour cette période, traduit de l'anglais : « the ratio of the number of organizational members who have left during the period being considered divided by the average number of people in that organization during the period »¹.

De plus, nous pouvons compléter cette définition du Turnover de PRICE en citant GALAMBAUD, pour lui, le Turnover est : « la rupture du lien contractuel qui unit salarié et employeur »² tandis que pour "SEKIOU, BLONDIN et al", le Turnover ou roulement ce sont « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de salariés dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année »³.

¹ MARTORY, Bernard, *Tableaux de bord sociaux*, Reuil-Malmais : Éditions Liaisons, 2004, page 89

² GALAMBAUD, Bernard, *Des hommes à gérer : Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris : ESF éditeur, 2ème édition, 1991, page 185.

³ SEKIOU L., BLONDIN L. et al, *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles : De Boeck Université, 2ème édition, 2001, page 793.

Les différentes définitions du Turnover démontrent toutes que les mouvements de personnel se calculent. L'indicateur correspondant à ces mouvements ou rotations de personnel est le taux de rotation ou taux de Turnover. En le calculant les entreprises peuvent l'utiliser comme un outil de gestion des ressources humaines.

1.2 Taux de rotation

Le Turnover est donc estimé grâce au calcul du taux de rotation⁴.

Le taux de rotation ou taux de Turnover est l'indicateur global qui exprime la proportion de personnel quittant une entreprise pour une période donnée.

Le calcul de ce taux de rotation peut s'effectuer de plusieurs façons :

Selon MARTORY :

$$\frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N} \times 100}{\text{Nombre moyen de collaborateur durant l'année N}}$$

Ou bien selon SEKIOU, BLONDIN et al. :

$$\frac{\text{Nombre de départs} \times 100}{\text{Salariés du début de la période} + \text{salariés de de la fin de période} / 2}$$

1.3 Aspects du Turnover

Nous avons vu dans le point précédent que le Turnover peut se calculer grâce à de simples formules. Cependant ces formules sont assez générales et ne permettent pas de différencier les causes des départs des salariés d'une entreprise. Il paraît évident après nos recherches, que les entreprises ont tout intérêt à décomposer, en quelque sorte, le phénomène du Turnover. L'objectif de la décomposition ce phénomène est d'en

⁴ MARTORY, Bernard, *Tableaux de bord sociaux*, Reuil-Malmais : Éditions Liaisons, 2004, page 89.

comprendre les raisons et de mettre en place des stratégies pour y remédier, si cela est nécessaire dans l'entreprise.

Pour arriver à comprendre le Turnover, il paraît judicieux de chercher à obtenir des ratios plus précis. Ces ratios peuvent être plus spécialisés et « associés à une caractéristique » ou à une « catégorie, un service, à l'ancienneté, au sexe ... » qui représente le profil du salarié qui quitte l'entreprise⁵.

Ainsi il sera possible de classer les rotations de personnel :

Turnover externe :

Le Turnover externe est recouvre trois parties distinctes. Les aspects diffèrent suivant la capacité ou non d'une entreprise à maîtriser les causes qui entraînent les départs.

Le Turnover inévitable : l'entreprise n'a aucun moyen de le maîtriser. Il découle de la vie personnelle des salariés. Il comprend les départs liés aux fins de contrats, maladies, accidents, mariages, grossesses, déménagements, retraites, décès...

Le Turnover évitable : l'entreprise possède théoriquement des moyens de le maîtriser. Il est directement lié à la vie professionnelle des salariés d'une entreprise. Il comprend les conditions de travail, la motivation, l'ambiance de travail, les relations de travail entre les salariés eux-mêmes et avec leur hiérarchie.

Le Turnover souhaité : l'entreprise participe au départ du ou des salariés. Il s'agit des départs liés aux licenciements pour des fautes personnelles, aux licenciements pour des raisons économiques ou aux plans sociaux.

⁵ MARTORY, Bernard, *Tableaux de bord sociaux*, Reuil-Malmais : Éditions Liaisons, 2004, page 89

Turnover interne :

Le Turnover dit « interne » ne peut pas, d'après nos recherches, être qualifié de cette manière. La raison, est que le Turnover est défini par des départs de l'entreprise. Or, lorsqu'une entreprise utilise le mot Turnover interne pour qualifier le mouvement de l'un de ses employés, le terme le plus approprié serait : mobilité interne.

Pour SEIKOU, BLONDIN et al, « la mobilité interne des salariés. C'est le déplacement dans une même organisation de salariés, dans le temps et dans l'espace, à l'intérieur d'une structure d'emploi, incluant de la mobilité géographique, à savoir un déplacement d'un lieu géographique à un autre. »⁶

De plus d'après GALAMBAUD : « La mobilité peut être analysée selon trois dimensions. Elle peut être verticale (promotion), elle peut être horizontale (changement de métier, de profession), elle peut être encore environnementale (mutation). »⁷

⁶ SEKIOU L., BLONDIN L. et al, *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles : De Boeck Université, 2^{ème} édition, 2001, page 793.

⁷ GALAMBAUD, Bernard, *Des hommes à gérer : Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Paris : ESF éditeur, 2^{ème} édition, 1991, page 188.

Chapitre 2 - Émergence du phénomène

Une fois le terme Turnover introduit dans la littérature, les recherches le concernant ne tardèrent pas à mettre en évidence son développement et son évolution.

Bien évidemment ici, on ne parle pas d'une date pour l'origine des départs, mais de la vision scientifique sur ce phénomène afin d'essayer de le comprendre.

Au fur à mesure du temps on peut distinguer trois courants de pensées différents qui essaient d'expliquer le Turnover et les causes qui en sont à l'origine.

1^{er} courant :

Le premier courant est représenté par deux groupes de chercheurs PORTER and STEERS ⁸ et STEERS and MOWDAY ⁹. Ils nous démontrent l'importance des attentes des employés. D'après eux, ce n'est pas forcément la rémunération qui influence un employé, mais plutôt le fait que ses attentes, qu'il a envers un poste ou une entreprise en général, soient satisfaites. Si cela n'est pas le cas, l'employé ne peut pas être fidélisé et tôt ou tard, il partira de l'entreprise. Pour eux la satisfaction est plus importante que les gains.

2^{ème} courant :

Par la suite, leurs recherches ont été reprises puis intégrées dans un deuxième courant de pensée. D'après ce deuxième courant, la fidélisation et l'engagement des employés est d'une grande importance, mais c'est le facteur des opportunités qui régule le désir de changer de postes ou d'en-

⁸ PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (1973). *Organizational, work, and personal factors in employee Turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80, 151-176.

⁹ STEERS, R. M., & MOWDAY, R. T. (1981). *Employee Turnover and post-decision justification*. In: L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 235-282). Greenwich, CT: JAI Press

treprise. C'est à dire que si l'employé n'a pas d'autres opportunités, il sera d'avantage satisfait par son travail actuel. À l'inverse, s'il y a une abondance d'opportunités, le poste et l'entreprise pourront alors perdre de l'attractivité.

Les données de ces deux groupes de chercheurs nous font parvenir des bases solides pour lutter contre le Turnover, mais en pratique nous sommes confrontés à un problème. GRIFFETH et al.¹⁰ nous démontrent qu'il y a une faible corrélation entre la satisfaction au travail et le Turnover (3,6%), et entre l'intention de partir et le départ réel (12%). Ces résultats donnent un peu plus de visibilité à d'autres recherches qui se concentrent sur des facteurs qui ne sont pas forcément liés au poste occupé et à l'entreprise.

3^{ème} courant :

À la suite de cela, un troisième courant étudie les relations sociales et démographiques au sein de l'entreprise qui pourront être à l'origine du Turnover. Les résultats de ces recherches montrent que la diversité culturelle et le manque de communication dans une équipe peuvent augmenter le taux de Turnover. Les attentes de la société et de l'entourage sont également prises en compte comme des facteurs qui influencent directement les décisions de l'employé. Si nos proches attendent de nous de partir, nous prendrons cette décision peu importe le niveau de satisfaction au travail et les opportunités qui se présentent.

En conclusion de cette partie, on peut relever le fait que les recherches sur le Turnover sont principalement focalisées sur la satisfaction au travail, les opportunités, l'état du marché de travail et les facteurs socio-culturels.

¹⁰ GRIFFETH, R. W., HORN, P. W., & GAERTNER, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee Turnover : update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of Management, 26,463-488

Chapitre 3 - Les facteurs favorisant le Turnover

Quand nous parlons de Turnover, nous décrivons un phénomène complexe qui est constitué de plusieurs facteurs qui favorisent son développement. C'est pour cette raison qu'il faut analyser la totalité de ces facteurs et essayer de les comprendre en tant que partie d'un tout, et pas seulement en tant que « symptômes » isolés. Il ne faut pas oublier qu'il y a deux groupes de facteurs qui peuvent influencer le Turnover – des facteurs internes qui peuvent être contrôlés par l'entreprise, et des facteurs externes indépendants qui sont subis par l'entreprise.

3.1 Les procédures d'embauche

Pour mieux observer les facteurs internes nous pouvons commencer dès le début de la vie professionnelle d'un employé au sein de l'entreprise, ou autrement dit, dès l'embauche. Pour simplifier les choses dans cette analyse nous nous concentrerons sur le personnel de terrain, avec des postes peu élevés dans la hiérarchie de l'entreprise. Le processus d'embauche n'est jamais quelque chose de simple, et il exige beaucoup de préparation au préalable. Si nous le découpons, nous pourrions distinguer huit parties, dont deux seulement représentent l'entretien et le recrutement en tant que tel. Toutes les autres étapes sont effectuées en amont – l'évaluation de poste et la nécessité d'embaucher, la mise à jour de la fiche technique du poste, déterminer le profil du candidat, décider si le recrutement sera effectué en interne ou en externe, passer une annonce et trier les candidatures reçues. Puis bien sûr, une fois le candidat recruté il faut l'accompagner pendant son intégration dans l'entreprise. Mais bien souvent le processus de recrutement est nettement simplifié ; parfois même mal mené. Si nous examinons le livre de Jean-François AMADIEU « DRH Le livre noire », on pourra se rendre compte à quel point le recrutement dans une entreprise peut être négligé ou fait de façon chaotique, peu importe à quelle échelle. Cet élément est important dans notre recherche parce que l'embauche représente le premier contact entre l'employé et

l'employeur, et en l'occurrence, avec l'entreprise dans elle-même. C'est pendant l'entretien d'embauche que l'employeur présente le fonctionnement et les opportunités futures dans l'entreprise. C'est à ce moment que l'employé s'engage, en se basant sur les éléments qui lui sont présentés. En effet, si un employé peut mentir concernant son parcours, ou « embellir » son CV, l'employeur est également susceptible d'agir de façon similaire. En se basant sur ces « fausses images » l'employé et/ou l'employeur feront leur projet d'avenir professionnel, et la déception qui peut être amenée par la découverte de la réalité des choses peut causer un (ou plusieurs) disfonctionnement dans l'entreprise.

3.2 L'organisation de travail et management

Un autre facteur interne est l'organisation du travail et de la production dans l'entreprise. Aujourd'hui le temps de Ford et la vision de Taylor dans le monde de la production ont changé pour plusieurs raisons. En effet, la forte concurrence ne permet plus un monopole dans la production et la fameuse phrase de Ford « Les gens peuvent choisir n'importe quelle couleur pour la Ford T, du moment que c'est noir » ne représente plus une réalité. Ainsi, les produits deviennent de plus en plus personnalisés et les modèles se multiplient pour pouvoir suivre les innovations et les tendances. Mais cela donne également plus de souplesse aux employés qui voudront changer d'entreprise et mettre leurs compétences acquises au service de quelqu'un d'autre.

3.3 Le taylorisme, néo-taylorisme et Lean management

Une autre raison à cela tient dans les lois régissant le travail qui sont en vigueur et qui protègent les employés, rendant aujourd'hui obsolètes car inapplicables une part des principes du taylorisme.

Ce n'est pas pour autant que ce mode de production a disparu, au contraire, il a évolué et s'est adapté aux nouvelles réalités de la produc-

tion. Il existe aujourd'hui deux principaux héritiers de Taylor – le *Lean management* et le *néo-taylorisme*.

La différence entre le taylorisme classique et le *néo-taylorisme* réside dans le mode de production. Les lignes de production sont raccourcies, et parfois même réduites en ateliers de productions où les équipes construisent le produit du début à la fin. Cela rend la personnalisation des produits plus simple et les employés d'un atelier restent toujours facilement remplaçables.

D'un autre côté le *Lean management* se concentre sur la planification du travail et l'amputation de toute perte, qu'il s'agisse de perte de temps ou de matière première. Cela est réalisé avec une planification stricte et des réunions de personnel régulière qui sont destinées à améliorer le travail et les performances des équipes.

Ce qui est commun dans ces deux méthodes :

- Le travail est toujours chronométré dans le but de maintenir une cadence soutenue et une productivité élevée.
- Les salariés sont toujours spécialisés dans une tâche, ou dans l'élaboration d'un produit, et leurs déplacements sont de plus en plus limités pour gagner du temps.
- Il y a une moindre précision de la part du contremaître, ce qui est dû à la traçabilité de toute action, et chaque acteur dans le processus de production est connu et tenu responsable des éventuelles erreurs.
- Ce qui est gardé comme avantage pour les salariés sont les avantages en nature et les primes de rendement.

- Une plus grande formation et spécialisation des employés, pour qu'ils puissent effectuer plus de tâches de façon plus qualitative.

Le *Lean management* et le *néo-taylorisme* sont des points abordés dans ce dossier d'une part car ils sont des facteurs qui favorisent le Turnover, d'autre part parce que ce type de gestion est très présent dans la restauration collective. Même en regardant de plus près l'organisation du travail dans le secteur, on retrouve tous les éléments d'OST et également tous les inconvénients et conséquences que sa présence implique :

- Le personnel cuisinant a peu de possibilités d'évolution et cela amène une démotivation certaine, et pousse ceux qui veulent évoluer à partir dans d'autres collectivités ou entreprises.
- Les employés ne se sentent pas impliqués dans la gestion et l'organisation des services qui sont peu variés.

Le personnel qui vient de la restauration commerciale a le sentiment qu'il a perdu quelque chose dans le travail. Il y a un fort manque de reconnaissance du travail fourni.

3.4 Les maladies professionnelles

Les tâches répétitives et peu variées amènent plus de risques de TMS (Troubles Musculo-Squelettique).

Le plus grand défi pour les gérants des sites consiste à trouver les moyens pour garder les avantages que ce type d'organisation peut apporter, tout en supprimant ses inconvénients. Il ne faut pas oublier que la production en masse sera toujours contrainte à subir certains de ces effets négatifs.

Pour ces raisons nous pourrions dire que le mal-être au travail est l'un des premiers indicateurs qui précède le Turnover. Le mal-être au tra-

vail engendre également une multitude de maladies professionnelles, dont la plus connue : le Burnout. Il convient cependant de signaler que le Burnout peut être lié aussi bien aux facteurs internes qu'aux facteurs externes, ceci car l'élément déclencheur de ce type de stress peut provenir de tensions au sein des équipes, mais également de facteurs externes.

Le Burnout est un concept découvert en 1974 par FREUDENBERG. C'est un phénomène surtout étudié en Amérique du nord. En France, le burnout est très peu reconnu par les médecins, cependant les infirmières et les assistantes sociales qui seraient les premières victimes d'après Marc LORIOL¹¹, n'hésitent pas à l'évoquer. Toujours d'après le travail de Marc LORIOL, sur le « temps de la fatigue », nous distinguons deux entités contemporaines de mauvaise fatigue : SFC (Syndrome de Fatigue Chronique, syndrome des yuppies « Young Urban People », Jeunes cadres dynamique) et le Burnout. Il nous explique que c'est une notion issue de l'aérospatial faisant une métaphore avec une fusée qui après avoir trop rapidement brûlé tout son carburant, retombe au sol.

L'observation de FREUDENBERG cité par FRANCESCHI en 1993, permet encore une fois d'illustrer et de comprendre ce qui se passe lorsque des individus éprouvent ces maux :

« Je me suis rendu compte au cours de mon exercice quotidien que les gens sont parfois victimes d'incendies, tout comme les immeubles ; sous l'effet de la tension produite par notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. »

¹¹ LORIOL Marc. Ed Anthropos *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*. Paris 2000. Référence à Grebert, 1922.

Face à un monde complexe et victime de la pression exercée par la société, les individus, à bout de nerf, auraient tendance à « exploser ». Cependant, ce qui caractérise réellement cet état de burnout est essentiellement provoqué par une pression venant du travail. Le manque de reconnaissance, le stress constant de ne pas se sentir à la hauteur liée à la « crise du travail » et la montée du chômage sont des facteurs auxquels le travailleur est confronté quotidiennement. Il y a donc une corrélation d'un double mouvement qui se fait :

- La recherche d'une certaine qualité de vie ;
- Le rejet des contraintes du travail et une intensification du travail liée à une plus forte pression des employeurs¹².

Le travail perçu comme le signe de l'expiation pour la faute originelle fut longtemps vu comme un moyen d'échapper à l'ennui, de s'affirmer en tant que personne et prétendre à une ascension sociale.

Ce serait une nécessité, certes imposée de l'extérieur mais consentie, que nous acceptons car il n'y a là rien de plus digne. Ce serait donc un devoir moral et social, qui, peu à peu serait devenu une idéologie du travail comme principal support de l'épanouissement personnel.

Nous pouvons donc comprendre ce phénomène en interprétant le sens que les travailleurs donnent à leur travail. Et ce qui se produit une fois que les employés perdent leur motivation et leur engagement pour le poste occupé.

¹²LORIOU Marc. *Le temps de la fatigue : La gestion sociale du mal-être au travail*, Chapitre 1 sociogénèse historique de la notion de mauvaise fatigue page 48, partie 5.

3.5 Facteurs Sociodémographiques

Notons qu'il y a également des facteurs qui influencent le Turnover, et qui ne sont pas sous le contrôle des entreprises comme les facteurs sociodémographiques (sexe, âge, qualification). A première vue ces facteurs peuvent sembler être sous le contrôle de l'employeur, mais la législation en vigueur ne permet pas des équipes homogènes par rapport à ces facteurs. Dans ce sens l'entreprise sera toujours confrontée à du personnel de tous âges, sexes et qualifications. Pour démontrer cela, nous nous appuyerons sur les recherches de ELFENBEIN et O'REILLY, 2002 ; MILLIKEN et MARTINS, 1996 ; LYNCH 1991.

Pour commencer, l'âge est un facteur qui peut influencer fortement le taux de Turnover. D'un côté, nous pouvons retrouver les facteurs des conflits entre les générations et leurs attentes, mais de l'autre côté on peut voir des différences dans la « fidélité » des différentes générations. Les personnes plus âgées restent fidèles à leurs postes pour des raisons familiales (avoir la responsabilité d'une famille oblige à considérer l'idée d'un changement de poste avec une prudence certaine). De plus, l'âge est un facteur très important lors d'un recrutement : plus on est âgé, moins on a de chances pour être recruté. Également, le départ d'un poste gardé pendant une longue durée fait perdre toute l'ancienneté (et donc les avantages) accumulée. D'un autre côté, la mobilité est plus facilement abordable et praticable pour les jeunes – la recherche de nouvelles expériences et l'attrance pour des nouvelles opportunités sont des aspects séduisants pour ceux qui ont encore tout à construire sur le plan professionnel.

Le positionnement des femmes par rapport au Turnover dans les entreprises repose sur deux facteurs majeurs : le fait que le monde du travail soit moins favorable à l'évolution des femmes et de leurs statuts familiaux. Les inégalités qui existent dans le monde du travail influencent les attentes des femmes par rapport à leurs postes et leurs salaires. Cela

tend à les rendre plus fidèles à leur emploi car d'une entreprise à l'autre, les postes et les avantages peuvent différer. D'un autre côté, la maternité change les attentes des femmes, cela peut les pousser à la recherche de meilleurs postes.

Le niveau de formation du personnel peut jouer un rôle important dans la décision de quitter ou non son travail. Contrairement à ce qu'on peut penser les postes exigeants des personnes qualifiées sont moins touchés par le Turnover que les postes moins qualifiés à cause de diverses raisons. Les personnes bien formées représentent un grand investissement pour l'entreprise, à cause du temps consacré à leur formation, ou bien à cause du prix à l'embauche si ce sont des nouveaux recrutés. L'âge intervient également très souvent – la formation prend du temps. Le personnel moins formé coûte moins cher à l'entreprise et il est plus polyvalent. Il pourra être reformé pour diverses tâches. L'inconvénient est que ce type de personnel est moins fidèle à l'entreprise, plus susceptible de chercher et d'accepter les nouvelles opportunités qui se présenteront à lui.

Chapitre 4 - Secteurs d'activités concernés et acteurs principaux

Dans cette étude concernant le Turnover du personnel, nous avons principalement visé le secteur de la restauration collective publique et privé à travers tous ses secteurs d'activités¹³ tels que le milieu médico-social (CHU, EPHAD...), le secteur scolaire (école privé, collège, lycées, université...), les restaurants d'entreprises... La restauration collective recouvre également d'autres segments tels que le militaire, les centres de loisirs, les crèches ou encore les prisons. C'est pourquoi nous avons étudié de manière approfondie les différents secteurs d'activités de la restauration afin de mieux comprendre les aspects complexes et les difficultés spécifiques rencontrés par les agents de collectivités.

4.1 Secteurs d'activités

4.1.1 *Les particularités de la restauration collective*

4.1.1.1 Le rôle social

Dans un premier temps, nous pouvons parler d'un vrai rôle social joué par la restauration collective. En effet, le prix final payé par les convives n'est pas le prix réel. Le prix payé par les convives est réduit par l'intervention de subventions venant de la collectivité. C'est donc un prix largement inférieur à ceux pratiqués en restauration commerciale. Cela permet par exemple à des enfants issus de familles défavorisés d'avoir accès à au moins un repas chaud et équilibré par jour en milieu scolaire. Globalement, l'esprit de la restauration collective consiste à rendre un service quotidien à bas prix et visant un public large.

¹³ TEXIER Catherine. *Économie du secteur*. Cours de licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse - Jean Jaurès, 2016.

4.1.1.2 Des contraintes particulières

La restauration collective est régie par un certain nombre de réglementations concernant la législation. Ce secteur doit aussi respecter une convention collective qui lui est propre. Il y a donc un plus grand nombre de facteurs qui entrent en compte dans le fonctionnement des établissements de restauration collective comparé à la restauration commerciale. C'est surtout le cas au niveau des normes de constructions des établissements et des normes concernant l'hygiène.

4.1.1.3 Des convives variées

À la fois un avantage et un inconvénient, la restauration vise une clientèle très large et donc très hétéroclite. Les établissements doivent alors être capables de répondre à des attentes et des besoins très différents. En effet le convive peut être de tout âge, de tout état physiologique, de sexe différent, de poids différent ou suivre des régimes divers et variés (exemple : régime sans sel). Au-delà des critères de santé, les régimes alimentaires dépendent aussi des croyances (exemple : régime sans porc) ou de divers engagements passant par l'alimentation (exemple : véganisme, locavorisme...)

4.1.1.4 Des convives plus ou moins captifs

C'est là que réside la plus grande difficulté de la restauration collective car si dans certains secteurs tels que le médico-social les convives sont dépendants du service de restauration collective, d'autres secteurs n'ont pas la chance d'avoir des convives captifs. Cela complique donc énormément les prévisions des cuisines collectives. Il est plus difficile de déterminer le nombre de couvert qui va être servi chaque jour.

4.1.1.5 La différence client/convive

À la différence de la restauration commerciale, le client n'est pas toujours celui qui bénéficie du service. Qu'il s'agisse par exemple d'un hôpital ou d'un établissement scolaire, le client sera l'établissement. La se-

conde notion est celle du convive. Le convive est la personne qui consomme directement le repas et qui n'est pas directement en contact avec la SRC (Société de Restauration Collective).

Certains établissements font le choix de fonctionner en restauration concédée, cela signifie qu'ils font appel à une SRC pour leur fournir le service de restauration dans leurs établissements publics ou privés.

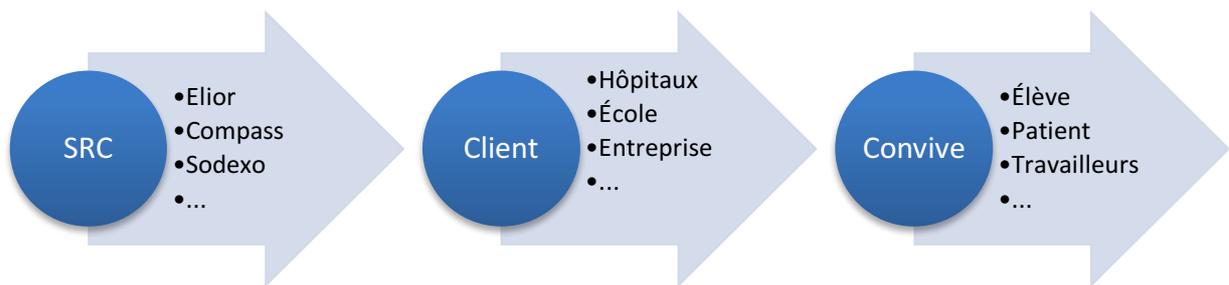


Figure 1 - Fonctionnement des SRC

4.1.1.6 Les attentes du client et des convives

Concernant les attentes, les clients sont en droit d'exiger certains critères en particuliers. Ils attendent avant toutes choses une bonne maîtrise des coûts de la part des sociétés de restauration collective. Les clients attendent aussi des produits de qualité à proposer aux convives. Les SRC ont donc tout intérêt à proposer aux clients des produits locaux, de saison, bio... Plus globalement, les SRC doivent s'adapter au marché et à ses évolutions.

Pour les convives, les attentes sont également au niveau du prix. Pourtant, il se peut aussi qu'il faille répondre à des attentes particulières tels que des régimes alimentaires particuliers ou adaptés au convive servit. Il faut aussi assurer au convive l'équilibre alimentaire qui est aujourd'hui un aspect prédominant (ex : lutte contre l'obésité, éducation alimentaire...) La variété des plats est aussi une attente importante pour les convives, et notamment les plus captifs tels que les résidents en maison de retraite par exemple. Enfin, il est important de répondre aux at-

tentes des convives en termes d'horaires. Pour le médico-social, les SRC doivent être en mesure de fournir trois à quatre prestations par jour (petit-déjeuner, déjeuner, goûter, dîner), tous les jours de la semaine et tous les jours de l'année (jours fériés compris).

4.1.2 Description des différents secteurs

4.1.2.1 Le scolaire

En restauration collective scolaire, les types de convives concernés vont de la maternelle jusqu'à l'université. Les organismes décisionnaires sont différents, pour les écoles maternelle et primaire, il s'agit de la commune ou d'une intercommunalité s'il s'agit d'une cuisine centrale regroupant plusieurs communes. S'il s'agit de restauration collective dans les collèges, le décisionnaire est le conseil général (le département). Pour les lycées, les décisions seront prises par la région. Pour les universités, le décisionnaire est l'état (CROUS). Enfin, s'il s'agit d'un établissement scolaire privé, l'établissement sera le décisionnaire.

Concernant l'organisation de la production, les établissements scolaires servent un repas par jour (sauf pour les internes qui prennent trois repas par jour) et 4 à 5 jours par semaine. Cela représente un total d'environ 145 jours par an.

Nous pouvons noter que dans le scolaire, la clientèle est captive jusqu'au lycée. Au-delà, les convives ont le choix entre les restaurants universitaires et d'autres formes de restauration commerciales, ce qui complique les prévisions de fréquentation des restaurants universitaires.

4.1.2.2 Les restaurants d'entreprises

Pour les restaurants collectifs en entreprise, les convives peuvent être issus d'entreprises privées ou d'entreprises publiques. Ce secteur met particulièrement l'accent sur la qualité des produits afin de séduire des convives non-captifs. En effet les travailleurs ont toute la liberté de rentrer

chez eux le midi ou le soir selon leurs horaires. Par ailleurs, les SRC et les entreprises tendent de plus en plus à s'adapter au mode de vie des travailleurs en offrant des plages horaires des repas plus larges ou des alternatives (ex : repas froid à emporter).

En entreprise privé, le décisionnaire est l'entreprise elle-même. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise publique ou d'une administration, c'est l'état qui prend les décisions. Dans certains cas, il s'agit de restaurants communs à plusieurs entreprises, nous parlons donc de restaurants inter-entreprises.

En termes d'organisation, il y a généralement un seul repas servi par jour, 5 par semaine soit environ 250 par an.

4.1.2.3 Le médico-social

Dans le secteur du médico-social, nous pouvons regrouper les maisons de retraites publiques et privées (EHPAD), les cliniques et les hôpitaux. Pour les établissements publics, les décisionnaires principaux sont la CCAS (centre communal d'actions sociales) et la CIAS (centre intercommunal d'actions sociales). Pour les hôpitaux, c'est l'état qui prend les décisions. Enfin, pour les cliniques privées et les maisons de retraites privées, elles sont elle-même décisionnaires.

Les convives sont presque toujours captifs (sauf pour le personnel), par conséquent, la production s'organise en « non-stop », il y a trois repas servis par jour, 7 jours par semaines et 365 jours par an.

Le secteur médico-social est le plus difficile à gérer pour différentes raisons. Tout d'abord à cause de la difficulté à gérer la grande diversité des convives en termes d'âge, de besoins... De plus, il est difficile de mobiliser du personnel tous les jours de l'année. Enfin, il est également difficile de satisfaire des convives en maison de retraite ou en centre spéciali-

sés car cela oblige une grande variété dans les menus vis-à-vis de la captivité permanente des individus.

4.2 Les acteurs principaux

4.2.1 *L'organisation du marché*

En restauration collective, le marché est séparé en deux, il y a d'un côté les restaurants en autogéré ou dit « de gestion directe » et il y a de l'autre côté les restaurants concédés aux sociétés de restaurations collectives comme par exemple Elios ou Compass, etc.

4.2.1.1 La restauration collective en autogéré

La restauration collective en autogéré ou en gestion directe consiste à faire élaborer la production de repas à une équipe interne à l'établissement. En France, la restauration collective autogéré représente 62% des repas servis en collectivité.

Ce type de gestion comporte différents avantages. Tout d'abord, un restaurant collectif en autogéré disposera d'une grande liberté au niveau des menus proposés et des choix de fournisseurs. Il est aussi plus facile d'instaurer une certaine proximité avec le convive, il est donc plus facile de comprendre ses attentes et d'y répondre. Enfin, l'autogestion permet aussi d'éviter les frais de marges des sociétés de restauration collective, ce qui représente une économie non négligeable.

En contrepartie, l'autogestion comprend aussi quelques inconvénients. En effet le manque d'expertise des restaurants collectifs en autogéré peut-être un frein notamment concernant des points clés tels que la formation du personnel, la sécurité, la législation... Enfin, pour les restaurants en autogéré, les achats se font en plus petites quantités que les sociétés de restauration collective qui possèdent des centrales d'achats, le pouvoir de négociations est donc moins important.

4.2.1.2 La restauration collective concédée

La concession de restaurant collectif consiste à confier à une entreprise de restauration collective spécialisée. Cela représente 38% des repas servis en France en collectivité. L'intervention des SRC permet d'amener aux établissements une expertise supplémentaire que ce soit en gestion du personnel, approvisionnement, connaissance de la réglementation...

L'avantage le plus important des SRC est bien entendu le fort pouvoir de négociation grâce à leurs centrales d'achat qui passent des commandes importantes.

En contrepartie, l'intervention des SRC comporte des inconvénients. Nous pouvons par exemple déplorer la lenteur des prises de décisions qui doivent passer par le siège social. À l'inverse des restaurants en autogéré, la liberté de choix des fournisseurs est plus réduite et la proximité avec les convives est moins présente. Il faut également savoir que l'intervention d'une SRC implique le contrôle d'un cahier des charges défini au préalable. Enfin, il faut payer la marge des SRC en plus.

4.2.1.3 Les parts des différents secteurs

	CONCÉDÉ	AUTOGÉRÉ
Entreprises	55%	45%
Santé/Social	15%	85%
Enseignement	23%	77%

Figure 2 - Parts de marché

En entreprise, la restauration concédée est légèrement majoritaire mais nous voyons un point d'équilibre. Concernant le secteur de « santé/social », les restaurants collectifs sont très largement en autogestion. Pour l'enseignement, c'est le même constat, l'autogestion est largement présente.

4.2.1.4 L'évolution de la restauration collective concédée

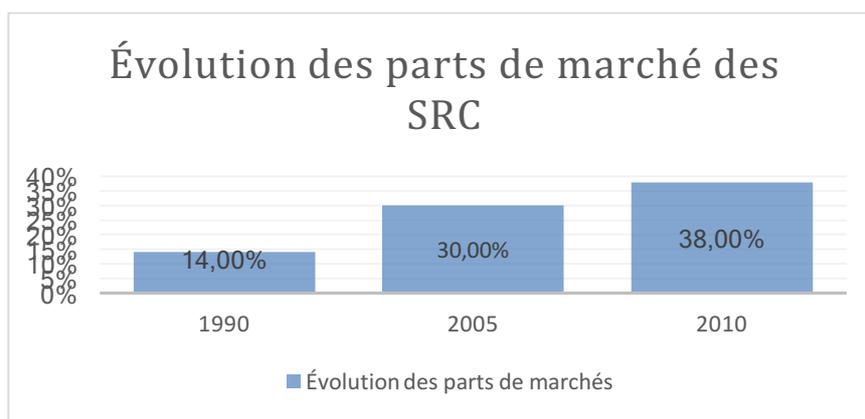


Figure 3 – Évolution des parts de marché des SRC

Grâce au graphique ci-dessous, nous pouvons clairement voir l'évolution des parts de marché de la restauration collective concédée. Cela s'explique tout d'abord par la multiplication des services proposés par les sociétés de restaurations collective (développement du « facility management »)

4.2.2 Les entreprises dominantes

Sur ce secteur, très peu d'entreprises sont présentes à l'échelle nationale. Il s'agit pour la plupart de petites entreprises familiales et souvent implantées à l'échelle régionale. Ce secteur comptabilise à ce jour 644 entreprises sur le territoire mais il s'agit principalement de TPE (moins de 10 salariés). Concernant la répartition des chiffres d'affaires, on peut voir qu'elle est très inégale. En effet ce sont les trois leaders (Elior, Sodexo et Compass) qui représentent à eux seul 75% du chiffre d'affaire total.

Groupe	CA hors taxe en 2015	Augmentation par rapport à 2014
Groupe Elior	2 141 500 000,00 €	+ 0.81 %
Groupe Sodexo	1 974 000 000,00 €	- 2,71 %
Compass group France	1 164 000 000,00 €	- 1.02 %
Api Restauration	485 000 000,00 €	+ 14.93 %

Figure 4 – Augmentation du CA des principales SCR

Elior

Premier groupe Français, Elior est par ailleurs le seul du trio de tête à voir son chiffre d'affaire de 2015 augmenter par rapport à celui de 2014. Cela est notamment dû à l'arrivée de son nouveau dirigeant Philippe SALLE depuis un an. Le groupe est en pleine transition en adoptant un plan stratégique sur cinq ans afin de redynamiser le groupe via trois points clés :

- Accélération de la croissance
- Optimisation des coûts
- Maintien de l'excellence opérationnelle

Sodexo

Le groupe Sodexo, second au classement, encaisse une baisse de près de 3% en grande partie dû à des contrats non renouvelés dans le secteur santé/social. À présent, l'enjeu majeur de l'entreprise est la diversification de ses offres (menus, services...) Nous pouvons aussi remarquer que le groupe tente de séduire les nouvelles générations en mettant en avant des tendances alimentaires (plats végétariens, locaux, produits labellisés...).

Compass

Compass a connu une baisse de plus de 1% avec notamment quelques difficultés dans le secteur de l'enseignement. L'entreprise a également vu l'arrivée d'un nouveau dirigeant, Gaetan de l'Hermite pour la filiale France. Nous pouvons noter qu'en 2015, le groupe a remporté de nombreux appels d'offre.

Chapitre 5 - Les différentes générations dans le monde professionnel

Une génération est « *un cercle assez étroit d'individus qui, malgré la diversité des autres facteurs entrant en ligne de compte, sont reliés en un tout homogène par le fait qu'ils dépendent des mêmes grands événements et changements survenus durant leur période de réceptivité* »¹⁴.

D'après cette définition, même s'il existe de multiples variations personnelles entre les individus faisant partie d'une même génération, cela n'empêche pas le partage d'une culture, de valeurs et de normes sociales en fonction des mutations de l'environnement social et sociétal.

5.1 Différences intergénérationnelles

Actuellement, trois générations différentes (Baby-boomers, la génération X et la génération Y) sont présentes dans le monde du travail. Il s'agira pour nous d'observer les caractéristiques principales des générations susmentionnées, ainsi que les liens entre ces différentes cultures et les valeurs qui les accompagnent.

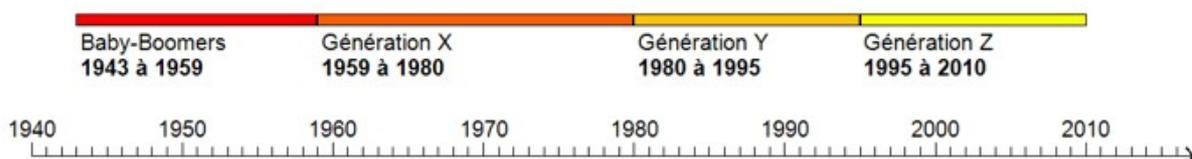


Figure 5 – Évolution des différentes générations

¹⁴ DILTHEY William, *Le Monde de l'esprit*, Histoire des Sciences Humaines, 1947

5.1.1 *Les seniors ou « Baby-Boomers »*

Les personnes faisant partie des Baby-boomers sont nées entre les années 1945 et 1960 (la période du « Baby-boom »). Elles sont arrivées dans le monde du travail pendant les années 1960, profitant d'une pleine prospérité économique (les « Trente Glorieuses »). C'est aussi le moment où la société de consommation a vu son origine.

Nous assistons alors à l'avènement d'une génération idéaliste, avec de fortes aspirations sociales et sociétales, suivant l'idée selon laquelle tout pouvait être changé moyennant l'engagement collectif.

Les individus qui appartiennent à cette génération sont caractérisés par le respect des valeurs traditionnelles, le travail assidu et la recherche de la réussite sociale, matérielle et professionnelle.

Les parties concernées sont très fidèles et attachées à l'entreprise qui leur sert de biais par lequel ils souhaitent développer leur carrière. En revanche, ce qu'ils attendent de l'entreprise elle-même, c'est la sécurité professionnelle - autrement dit - un job à vie.

Les « Baby-boomers » sont respectueux de l'autorité, de la hiérarchie et du statut qu'ils observent pour maintenir la discipline. En même temps, ils souhaitent un style de management participatif et ouvert à la discussion, un travail en équipe et une reconnaissance de leur contribution par leurs collègues et supérieurs.

5.1.2 *La génération « X »*

La génération X dont les membres sont nés entre 1960 et 1980, est appelée le sandwich, le tampon ou les « nexus » car elle se trouve entre les deux générations concernées : les Baby-boomers et la génération Y.

Cette génération a été victime des crises économiques causées par les chocs pétroliers des années 1980 et 1990, qui ont entraîné des licenciements massifs et une hausse du taux de chômage. Dans ce contexte difficile a été créée une génération sceptique, sans perspectives ni attentes du futur (« no future »).

Les individus dénie les valeurs parentales en n'accordant pas une telle importance au travail, ni à l'argent, ni au statut social. Ils ne s'attendent plus à rester longtemps dans une même entreprise. Par conséquent, la fidélité à l'emploi n'est plus garantie.

Ils préfèrent profiter du présent, expérimenter, apprendre et se développer. La vie professionnelle équilibrée, la vie de famille et le temps pour soi deviennent une priorité.

5.1.3 Les juniors ou génération « Y »

Nés entre les années 1980 et 2000, ils sont aussi appelés « enfants du millénaire » ou des « digital natives » du fait qu'ils sont habitués à vivre dans un monde digital. Les technologies de l'information et de la communication font partie intégrante de leur réalité quotidienne et c'est la raison pour laquelle ils maîtrisent intuitivement les outils informatiques.

C'est une génération individualiste, hyper-connectée avec une culture de l'immédiateté : « ils veulent tout, et tout de suite ». Ils sont à l'aise avec les changements de mode de vie, et particulièrement ceux issus du progrès technologique.

Les individus faisant partie de cette génération ont des attributs et des attentes spécifiques vis-à-vis de l'entreprise et des espaces de travail. Ils veulent que le travail soit non seulement une source de satisfaction et de développement personnel, mais aussi un lieu de partage et de collaboration.

Plus concrètement :

- Ils veulent travailler en « open-space », qui facilite le travail en équipe, la socialisation et les interactions avec les autres membres de l'entreprise
- Ils exigent un espace de travail propre et personnalisé
- Ils ont besoin de flexibilité pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle
- Ils recherchent un environnement de travail informel centré sur l'engagement collaboratif.

Néanmoins, les Milléniaux sont convaincus que le travail n'apporte aucune sécurité. En comparaison avec les générations précédentes, ils ne se sentent pas engagés dans la vie de l'entreprise.

5.2 Quelles sont les attentes aujourd'hui

Après avoir présenté les caractéristiques des différentes générations et l'évolution de leurs attentes, on constate qu'une nouvelle question se pose : que recherchent exactement les salariés d'aujourd'hui ?

Selon le livre « Travailler au XXIe siècle »¹⁵, les attentes des travailleurs de nos jours se fonde sur sept critères :

- Reconnaissance : l'appréciation et le respect du travail réalisé ainsi que de l'expertise unique des salariés est une des attentes, voire des exigences, des employés d'aujourd'hui. Il y a non seulement la performance qui doit être reconnue, mais aussi

¹⁵ MAËLEZIG, B. I. G. I., COUSIN, Olivier, DOMINIQUE, M. É. D. A., et al. *Travailler au XXIe siècle: Des salariés en quête de reconnaissance*. Robert Laffont, 2015, p. 29-122.

l'investissement, l'engagement, l'adaptabilité, le savoir-faire et la sociabilité.

- Appartenance : pour certains employés, le fait de travailler dans une entreprise reconnue, ou de bonne réputation, est source de fierté.
- Stabilité : dans un contexte économique difficile de fermeture d'usines, de restructurations et de faillites, le fait d'avoir un emploi stable est l'une des priorités des salariés.
- Argent : pour certains, l'argent est le facteur le plus important. Ils ne se sentent pas forcément impliqués dans l'entreprise et celle-ci ne fait pas partie de leur identité. Le travail est une contrainte nécessaire pour accéder à un meilleur niveau de vie.
- Bonnes conditions de travail : le fait d'avoir des moyens satisfaisants pour réaliser correctement une activité démontre que l'employeur est respectueux de ses employés et qu'il accorde de l'importance à leur travail.
- Temps pour soi : Les salariés donnent de plus en plus d'importance à la possibilité de trouver un équilibre entre la vie au travail et la vie privée. Les salariés souhaitent des horaires flexibles, ils veulent travailler de façon plus efficace et même avoir la possibilité de faire une partie de la tâche accordée à leur domicile.
- Un travail qui ait du sens : réaliser une activité qui ait du sens et soit utile aux autres peut aussi être important. Les processus trop formalisés et la routine peuvent entraîner un sentiment de malaise chez les salariés, qui risquent de s'exporter afin de trouver un environnement de travail plus intéressant.

Chapitre 6 - Formations et fidélisation

6.1 Formations

Lorsque l'on parle de formation, on parle avant tout d'un investissement de l'entreprise envers ses collaborateurs. Cet investissement immatériel peut s'avérer très efficace et surtout très rentable sur le long terme. Cela peut aussi être un investissement afin d'être simplement dans le respect de la loi comme par exemple la présence obligatoire d'au moins un employé ayant une formation de gestes de premiers secours dans l'entreprise.

Un processus de formation consiste à « *assurer les montées en compétences nécessaires au développement des activités* », il s'agit également de prendre en compte toutes les activités d'une entreprise pour ensuite redistribuer toutes ces compétences tirées des diverses formations. ¹⁶

6.1.1 Le processus de formation



Figure 6 – Le processus de formation ¹⁷

BESOINS :

Afin d'identifier, de définir et de hiérarchiser les besoins, il faut prendre en compte un processus de gestion prévisionnelle des compétences mais aussi des retours de demandes des clients retenues pas le manager.

¹⁶ MARTORY, B. (2004). Tableaux de bord sociaux. Wolters Kluwer France, p 131.

¹⁷ MARTORY, B. (2004). Tableaux de bord sociaux. Wolters Kluwer France, p. 133.

MOYENS :

Les moyens regroupent l'ensemble des techniques utilisés par l'entreprise afin de faire répandre la formation. Le moyen le plus classique est le séminaire, mais nous pouvons également voir émerger depuis ces 10 dernières années des bases de données communes où chacun retranscrit ses retours d'expériences afin d'en faire profiter le réseau.

MISE EN COHÉRENCE :

L'étape de la mise en cohérence consiste à mettre en adéquation les contraintes budgétaires présentes avec les besoins et les moyens en places. En définitive il s'agit de mettre en place des processus de formation tout en tenant compte de l'environnement de l'entreprise et de ses partenaires.

RÉALISATION RETOURS :

Il s'agit concrètement de mettre en œuvre des suivis post- formations pour pouvoir opérer une « montée en compétences ». Le plus important est donc de réaliser une gestion des retours d'expériences de formations qui peut être matérialisé par un tableau de bord regroupant les expériences communes et individuelles.

6.1.2 Missions du cuisinier en restauration collective

En restauration collective, les cuisiniers sont généralement chargés de la production alimentaire en grande quantité pour des publics divers et variés (enfants, personnes âgées...). Les cuisiniers sont chargés de préparer des plats en respectant des fiches techniques précises, des règles normées, cela nécessite donc une grande discipline de travail. Le cuisinier en restauration collective peut aussi être chargé de concevoir de nouvelles recettes ou de nouveaux menus, nous pouvons donc également inclure une notion de créativité dans le métier de cuisinier en collectivité. Ensuite,

le cuisinier en collectivité se doit de veiller aux finitions des plats (assaisonnements, textures, cuissons...) et veiller au maintien de la qualité des aliments et du produit final. Nous pouvons donc également noter les notions d'autocontrôle et de nutrition nécessaires au bon déroulement du travail d'un cuisinier en collectivité. De plus, les agents de collectivité peuvent aussi être responsables des achats de matières premières auprès des fournisseurs, cela requiert un sens du commerce et avoir un bon relationnel. Il est également possible pour le cuisinier d'être en charge du recrutement du personnel de son équipe. Le métier de cuisinier en restauration collective peut traiter de différents secteurs tels que la restauration d'entreprise, la restauration hospitalière, la restauration scolaire... Par conséquent il est important pour le cuisinier de restauration collective de connaître au mieux chacun de ses secteurs afin de lui permettre de répondre au mieux aux attentes et aux besoins des convives concernés.¹⁸

6.1.3 Formations au métier

Pour accéder au poste de cuisinier en restauration collective, plusieurs formations existent :

Formations	Durée	Enseignements
CAP cuisine	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Confection de plats • Techniques culinaires • Hygiène • Gestion des coûts
BPA transformation alimentaire	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des viandes • Transformation du lait • Transformations alimentaires • Hygiène
CAP agent polyvalent de restauration (Collective/Rapide)	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de repas • Hygiène
CAP métier de bouche	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> • Boulangerie/pâtisserie • Chocolatier/Confiseur ...

Figure 7 - Tableau des formations du métier de cuisinier en restauration collective¹⁹

¹⁸ <http://www.pole-emploi.fr/> consulté le 04/03/17

¹⁹ Tableau des formations du métier de cuisinier en restauration collective par « onisep.fr »

6.1.4 Formations aux risques professionnels

Formation HACCP : La méthode HACCP est un outil clé qui permet au personnel en restauration collective d'établir une analyse précise et complète des risques alimentaires et des dangers professionnels rencontrés. En entreprise, il sera mis en place un document unique créé par un responsable avec la participation ou non des équipes de productions

6.2 Fidélisation du personnel

La fidélisation du personnel est un enjeu énorme pour les entreprises, c'est pour cette raison qu'elles y consacrent du temps, de l'énergie et parfois même de l'argent. La fidélisation est dans un premier temps l'adhésion des collaborateurs à l'esprit et au savoir-faire de l'entreprise, mais c'est aussi, et avant toutes choses, la seule façon pour l'entreprise, de retenir les compétences et l'expérience de ses propres employés. On peut donc dire que c'est là tout le problème du Turnover.²⁰

Selon Jean-Marie PERETTI, professeur en ressources humaines à l'ESSEC, la fidélisation des salariés correspond à « *L'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires de l'entreprise* ». Le professeur en ressources humaines nous donne également sa définition du salarié fidèle « Il présente une ancienneté significative, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ». ²¹

²⁰ PAILLE, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica.

²¹ PERETTI, J. M., & IGALENS, J. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines* (Vol. 2). Vuibert.

En mars 2015, « Opinion Way » a mené une étude sur un échantillon de 1062 employés de 18 ans et plus et de tous secteurs professionnels confondus. Cet échantillon a été constitué selon des méthodes de quotas selon les critères du sexe, de l'âge, de la catégorie socio-professionnelle, du type d'agglomération et de région de résidence afin de représenter au mieux les travailleurs Français. À la question « Souhaiteriez-vous changer d'entreprise ? », voici ce que le panel a répondu :

Grâce au sondage réalisé par Opinionway, nous pouvons observer que 49% de travailleurs affirment ne pas souhaiter changer d'entreprise alors que 16% d'entre eux souhaiteraient changer d'entreprise. Les 35% restants affirment penser régulièrement à changer de travail. Nous notons donc que le « oui » l'emporte très légèrement avec un total de 51% contre 49% de « non ».

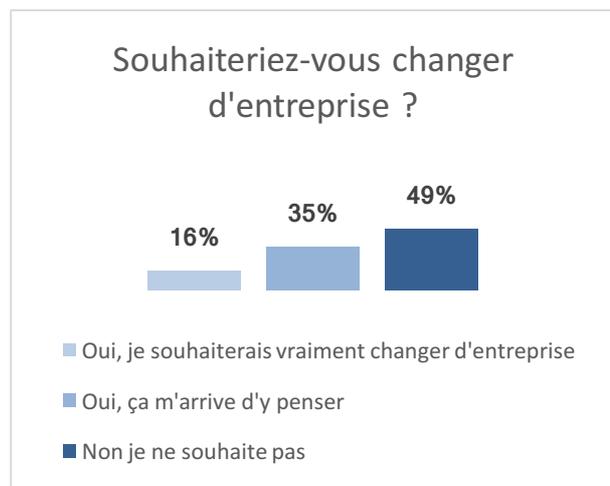


Figure 8 - Sondage : Souhaitez-vous changer d'entreprise ?

Parmi les sondés ayant répondu « oui », la plupart restent tout de même en poste. En effet, outre les efforts menés par les entreprises pour fidéliser, certains collaborateurs restent en poste par peur du changement, par routine, par contraintes financières, par attachement à ses collègues ou à son entreprise...

Au-delà des contraintes qui empêchent les employés de quitter leurs postes, il y a aussi des causes de sédentarité souvent mise en place par les entreprises elles-mêmes pour garder ses collaborateurs le plus longtemps possible mais qui peuvent aussi venir de l'environnement extérieur. Opinionway a donné différents éléments que les sondés ont choisis ou non, voici les résultats :

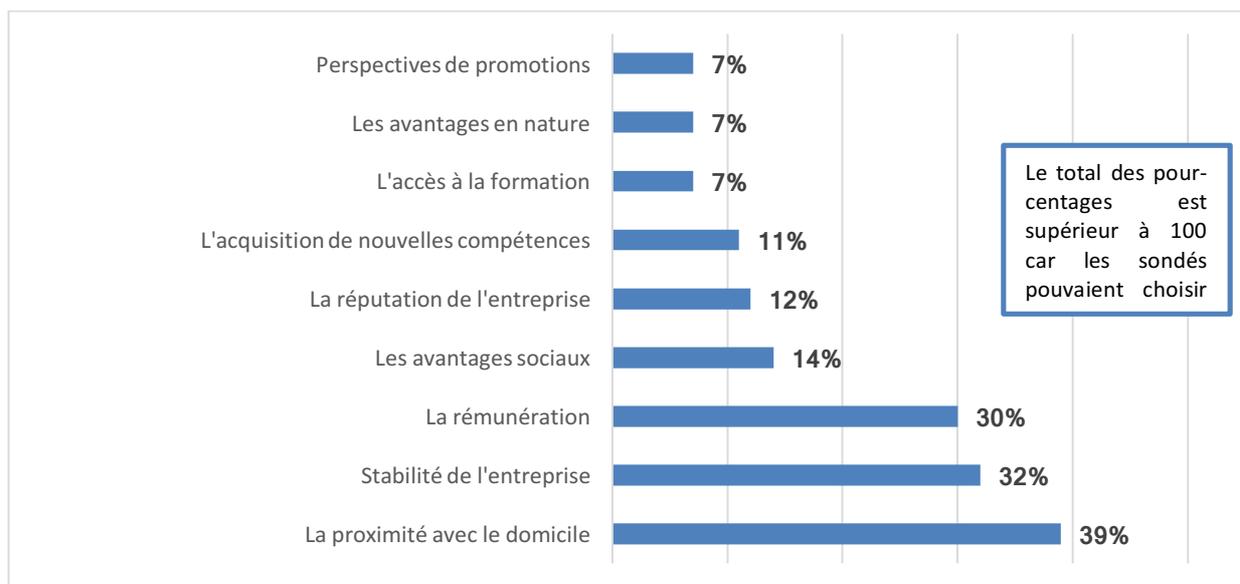


Figure 9 – Causes de fidélité des employés²²

Comme nous pouvons le voir sur le graphique précédent, plusieurs aspects concernant l'emploi des travailleurs les entraînent à être fidèle. Nous notons par exemple que la proximité avec le domicile est un facteur déterminant de fidélité à son entreprise pour 39% des travailleurs et aussi l'importance qu'accorde les employés à la stabilité de l'entreprise et à la rémunération.

²² Sondage Opinionway (Mars 2015)

Chapitre 7 - Législation

Il est important de ne pas oublier les législations du travail de la restauration collective en France. Elles ont un impact réel sur l'organisation de la collectivité, autant sur le travail que sur la qualité de vie des employés. Notre but est de mettre en évidence que le secteur de la restauration collective est très réglementé et comporte ses propres spécificités, apportant un cadre distinctif aux professionnels de ce secteur.

7.1 La Convention Collective

La convention collective nationale du personnel des entreprises de restauration de collectivités fut voté le 20 juin 1983²³. Elle est rédigée à l'attention de la restauration collective à but lucratif ou non lucratif qui consiste à "fournir des repas aux personnes dans leur cadre de travail et/ou de vie, à l'intérieur de collectivités publiques ou privées" et ce pour l'ensemble du personnel, allant de la production aux employés des sièges et bureaux régionaux.

Cette convention prend en compte les secteurs suivants :

- Entreprise et administration
- Enseignement
- Hospitalier
- Personnes âgées
- Social et médico-social

Elle ne s'applique par contre pas au secteur d'approvisionnement ferroviaire, maritime et aérien.

²³ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idConvention=KALICONT000005635418>, le 28/02/2017

La réglementation impacte sur la gestion du temps de travail des employés : les contrats sont fixés à 35 heures par semaine, avec un maximum de 10 heures de travail par jour ou 8 heures par nuit (les horaires de nuit étant compris entre 21h et 6h) et le temps de repos entre 2 jours est de 11 heures.

Au quotidien, le personnel possède entre 30 et 45 minutes pour déjeuner et possède un droit de pause rémunérée de 10 minutes en cas d'une durée de travail excédant 4 heures dans une salle de moins de 6°C.

L'habillage et le déshabillage sont comptés en temps de travail effectif, l'entreprise peut aussi décider de dédommager la personne autrement avec une prime journalière et/ou des jours de repos supplémentaires (dans un maximum de 2 par an).

Le droit aux congés est de 2,5 jours par mois, ajouté à cela 5 jours compensatoires par an en cas de travail de nuit ainsi que 2 jours supplémentaires dès 10 ans d'ancienneté. Les jours fériés sont tous chômés et payés, hormis le jour de solidarité.

La convention collective offre une réglementation permettant à l'employé de s'épanouir professionnellement tout en permettant une vie privée en dehors de l'entreprise.

7.2 Restauration concédée

La restauration collective est divisée en deux marchés : la restauration autogérée et la restauration concédée. L'un et l'autre ayant déjà été décrits, nous nous penchons ici sur les spécificités juridiques de la restauration concédée et du contrat écrit qui lie le prestataire et son client.

7.2.1 *Le marché public*

Dans le public, il peut exister deux types de contrats en fonction du secteur. Une partie des administrations, comme le scolaire, le service aux personnes âgées, possèdent un droit d'attribution de marché, ils peuvent donc passer un contrat de délégation de services où la société de restauration prend la responsabilité du service en totalité et est en contact direct avec le client.

Pour les administrations publiques restantes, un contrat de sous-traitance est établi sous la loi n°75-1334 de 1975²⁴ relative à la sous-traitance. Ouvert en marché public, la collectivité est titulaire du marché, elle peut gérer une partie du service mais elle reste responsable de la prestation. L'utilisateur reste en contact avec le titulaire du marché.

Dans ces deux cas, les contrats et la mise sur le marché doivent respecter le code des marchés publics, version du 1er avril 2016²⁵, pour les contrats ou les consultations ont débutés ou pour les avis d'appel à la concurrence publiés à compter du 1er avril 2016, selon l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 tous les marchés antérieurs à cette date seront sous la législation du Code des marchés publics édition 2006.²⁶

L'administration se voit entre autres obligée de rédiger un cahier des charges en suivant les normes du Cahier des Clauses Administratives Générales, de passer un avis de marché et de respecter un appel d'offre public afin de mettre en concurrence les sociétés de restauration collective.

²⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000889241>, le 10/03/2017

²⁵ <http://www.economie.gouv.fr/>, le 11/03/2017

²⁶ <http://www.economie.gouv.fr/cedef/droit-des-marches-publics>, le 10/03/2017

7.2.2 Les entreprises privées

Les entreprises privées sont soumises au contrat de sous-traitance : le client fait appel à un sous-traitant de la restauration collective pour assurer la préparation et souvent le service des repas pour un prix défini par le contrat.

Ce contrat est de droit privé, souvent établi lors de négociation entre l'entreprise de restauration et le client, il est aussi sous la législation de la *loi n°75-1334 de 1975 relative à la sous-traitance*.²⁷

7.3 Les contrats de travail dans la restauration collective

Le contrat de travail est une convention par laquelle l'employé s'engage à mettre son activité au service de l'employeur moyennant une rémunération. Le contrat prend en compte la convention collective, le code du travail, le code civil et la jurisprudence.

7.3.1 Le contrat à durée indéterminée (CDI)

Le CDI est un contrat de droit commun, il représente 90% des embauches en 2014 dans la restauration collective soit 5% supplémentaires que la moyenne française globale. Il permet de pourvoir de façon durable un poste permanent.

Le contrat ne fixe pas de date de fin, il ne se termine que sur la décision d'une des parties ou d'un accord commun.

7.3.2 Le contrat à durée déterminée (CDD)

Un CDD est un contrat exceptionnel, il n'est validé que dans certaines limites (absence d'un employé, objet défini, accroissement de l'activité temporairement, emploi saisonnier, les extras), Ces contrats représentent 10% des embauches dans la restauration collective, ils sont principalement utilisés en remplacement d'un salarié.

²⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000889241>; le 10/03/2017

Les grandes sociétés de restauration travaillent avec un réseau d'intérimaires pour pallier aux absences de courte durée de leurs employés, le cas le plus fréquent étant la maladie.

En 2009, un nouveau contrat expérimental a vu le jour, le contrat à durée déterminée à objet défini, réservé aux cadres ou aux ingénieurs. Il est conclu pour la réalisation d'une mission ou d'un projet précis ; il est non renouvelable et prend fin avec la réalisation de l'objet du contrat. La durée de ce contrat doit être comprise entre 18 et 36 mois.

7.3.3 Les clauses fréquentes

L'employé de restauration collective peut être amené à se rendre sur d'autres sites dans l'intérêt de la société et ce pour une durée maximum de 6 jours. L'employeur ne peut étendre cette période sans l'accord du salarié, ces périodes ne peuvent excéder 7 jours par trimestre. L'employé recevra une prime journalière ainsi que le dédommagement des frais de transport supplémentaires engendrés par le changement de site.

Une clause de mobilité peut être ajoutée au contrat, elle permet à l'employeur de modifier le lieu de travail de l'employé sous surveillance des tribunaux.

La clause de dédit-formation permet aux employés d'accéder à une formation payante par le biais de l'entreprise. Le secteur de la collectivité étant peu diplômé, de nombreuses sociétés comme Sodexo, Compass et Elixior ont recours à ces formations pour former le personnel (formation interne, école, Validation des acquis de l'Expérience). En contrepartie, l'employé est contraint de rester dans l'entreprise pour une période définie à l'avance avec l'employeur.

Les gérants ou les cadres peuvent se voir proposer une clause d'objectif, généralement basée sur un chiffre d'affaire à atteindre. Elle permet à l'employeur de fixer un objectif à atteindre, mais cet objectif n'est toutefois pas modifiable.

7.4 Législations sanitaires de la restauration collective

Dans un secteur comme la restauration collective où sont produits près de 3,7 milliard de repas par an (chiffre pour 2012 selon une étude Xerfi²⁸), l'hygiène est une obligation.

Le "Paquet hygiène" est un ensemble de textes réglementaires mis à la disposition des professionnels et qui fixe les attentes en matière de sécurité sanitaire. Il est commun à toute la filière agroalimentaire (production, transformation, distribution) et se compose²⁹ :

- De la traçabilité des aliments ;
- Du retrait et du rappel d'aliments impropres à la consommation ;
- L'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ;
- D'inspections et contrôles des services vétérinaires ;
- D'agréments sanitaires ;
- De l'utilisation des Guides de Bonnes Pratiques d'Hygiène (GPBH) ;
- De l'étiquetage des produits alimentaires ;

²⁸ http://www.themavision.fr/jcms/rw_471723/restauration-collective-les-derniers-chiffres-cles-et-tendances-de-2015, le 12/03/2017

²⁹ <http://www.meuse.gouv.fr/Politiques-publiques/Alimentation-consommation-et-commerce/Restauration/Reglementation-restauration-collective>, le 9/03/2017

La législation sanitaire de la restauration est composée de règlements fixés par l'Union Européenne. On y retrouve³⁰ :

- Règlement 178/2002, obligation d'application du Paquet Hygiène.
- Règlement 852/2004, concerne les denrées alimentaires (traçabilité, chaîne du froid, contrôle microbiologique, contrôle des températures, utilisation du GPBH, Démarche HACCP).
- Règlement 853/2004, établis les règles d'hygiène des denrées d'origine animale, il délivre un agrément.
- Règlement 854/2004, établis les obligations des services officiels envers les exploitants soumis à l'agrément sanitaire.
- Règlement 882/2004, établis les obligations des service officiels pour les denrées alimentaires et l'alimentation animale.
- Règlement 2073/2005, établis les critères microbiologiques.

La France complète la législation européenne avec ses propres textes :

- Arrêté du 8 juin 2006, concernant l'agrément sanitaire des établissements mettant sur le marché des produits d'origine animale ou des denrées contenant des produits d'origine animale.
- Arrêté du 21 décembre 2009, concernant les règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant.

³⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/>, le 8/03/2017

- Décret n°2011-73124 juin 2011, obligation d'un référent de la méthode HACCP. Obligation de formations régulières sur l'hygiène et la sécurité alimentaire pour tout le personnel manipulant des denrées alimentaires.
- Arrêté du 8 octobre 2013, concernant les règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits et denrées alimentaires autres que les produits d'origine animale et les denrées alimentaires en contenant.

Comme exposé ci-dessus, la législation française et européenne est lourde en contraintes et le secteur de la restauration collective voit son travail s'organiser tout autour de ces textes de lois.

Partie 2 : Analyse des Hypothèses

Chapitre 1 - Hypothèse 1 : Les entreprises cherchent à éviter le Turnover parmi ses employés

1.1 Les méthodes de lutte contre le Turnover

En quoi le Turnover dans la restauration collective est-t-il différent de celui qui existe dans les autres secteurs ? Dans les recherches documentaires effectuées et après les analyses des entretiens avec des professionnels on retrouve que le Turnover se manifeste de la même façon aussi bien dans la RC que dans les autres secteurs de la vie professionnelle. Il est caractérisé par l'absentéisme répété, la démotivation du personnel, des postes qui sont souvent vacants et qui pourtant ne sont pas des postes précaires... En vue des similitudes présentes, les solutions et les mesures qui seront présentées pour le secteur de la restauration collective n'auront pas beaucoup de différences avec ceux que nous retrouvons dans le reste du monde de travail.

Les méthodes de lutte contre le Turnover les plus répandues sont l'amélioration des procédures de recrutement, l'ouverture de dialogue avec les employés et leur implication dans la vie d'entreprise et bien sûr la fidélisation de personnel.

1.2 L'amélioration des procédures de recrutement

Nous savons déjà à quel point c'est important d'avoir des bons employés au sein de l'entreprise, mais ce n'est pas toujours évident. Contrairement à la situation globale de marché de travail, la restauration en générale peu importe le secteur, vit une pénurie de la main d'œuvre qualifiée. Cela peut rendre le recrutement difficile en vue du manque de candidats et le travail quotidien qui s'accumule. Parfois, le choix d'un mauvais candidat pour le poste peut coûter cher à l'entreprise aussi bien de manière économique que sociale.

Le Turnover dans l'entreprise peut être calculer par une autre formule différente de celle que nous avons déjà vue – le coût que ce phénomène représente dans le temps. En première vue cette façon de voir les choses peut paraître assez cruelle, cependant en parlant de coûts on ne vise pas que le coté financière, mais également le coût que ça représente par rapport à la perte de bonne image de l'entreprise dans les yeux des consommateurs. Et en prenant en compte la situation économique d'aujourd'hui aucune entreprise ne peut pas se permettre de subir de Turnover pendant longtemps.

1.2.1 Le coût financier du Turnover

Pour calculer réellement le coût de Turnover, nous pouvons utiliser une méthode qui consiste à évaluer le coût d'un employé. C'est à dire combien cela coûte à l'entreprise d'embaucher et de rendre un employé « rentable ». Dans la production d'une marchandise cette évaluation est relativement simple car nous travaillons avec des coûts de matières premières qui sont peu variable. Mais dans le calcul de la partie RH les comptes sont assez complexes, parce qu'il faut évaluer le coût de processus de recrutement qui est constitué par plusieurs parties :

- Préparation de recrutement ;
- Définition du profil du nouveau collaborateur ;
- Rédaction de l'offre d'emplois ;
- Choix des moyens de diffusion de l'offre ;
- Analyse et tri des candidatures reçu, vérification de leurs références ;
- Envoi des réponses négatives et information des candidats retenus ;

- Réalisation des entretiens ;
- Choix du candidat retenu en fonction de différents critères ;
- Annonce au nouveau collaborateur ;

Pour tout ce processus il est nécessaire de prendre en compte le coût horaire des différents protagonistes du recrutement multiplié par le temps passé pour chaque phase.

De plus, une fois le recrutement terminé il faut prendre en considération le coût lié au processus d'intégration :

- La rédaction de contrat de travail et la création d'un dossier administratif ;
- Prise de rendez-vous pour la visite médicale ;
- L'organisation du poste de travail en termes de tenue de travail, de matériel, de fournitures etc. ;
- Le parcours d'intégration du salarié en interne ;
- La formation en interne ou externe du salarié.

Ici, il faut à nouveau compter le temps passé par les différents intervenants de ce processus en fonction des coûts horaires chargés et additionner les coûts directs éventuels (comme le coût de formation). Il ne faut également pas oublier d'ajouter le coût de manque à gagner pour le temps que le poste en question est resté vacant, et le coût « d'improductivité » qui est égal au temps nécessaire pour que la nouvelle recrue puisse entièrement assumer ses nouvelles responsabilités.

Cela dit l'entreprise n'est pas à l'abri d'un « mauvais » recrutement, et dans ce cas il doit subir en plus les frais liés au démarrage de nouveau recrutement :

- Mise en place de procédure de rupture de la relation contractuelle – le processus de licenciement ou de fin de période d'essai ;
- Réalisation de solde de tout compte et tout document administratif ;
- Perte d'exploitation lié à la valeur ajoutée non perçue par l'entreprise ;
- Coûts liés au lancement d'un nouveau processus de recrutement.

D'après une enquête Dares du ministère du travail réalisé le janvier 2015³¹ :

- 12,7% des recrutements en CDI font l'objet d'une rupture durant la période d'essai ;
- Plus d'un tiers des contrats en CDI sont rompus au cours de la première année ;
- Le prix pour l'entreprise concernant un « mauvais » recrutement pour un salarié au SMIC peut aller jusqu'à 8370 euros³².

Ce qui est important à retenir, c'est que sous la bannière de « mauvais » recrutement pour les entreprises entre également le Turnover car il représente le départ d'un nouveau recruté dans l'immédiat ou dans le futur. D'une certaine façon, pour éviter ce type de problèmes, les entreprises se tournent vers les cabinets de recrutement qui, malgré le prix

³¹<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-005.pdf> consulté le 12/03/2017

³²Salaires brute mensuel + coût de recrutement et d'intégration + charges sociale et fiscales + coûts d'infrastructure + perte d'exploitation.

élevé, prennent en charge tout le processus. En plus de cela, ils peuvent assurer un suivi des nouveaux embauchés pour s'assurer que l'intégration se passe bien et surtout que le candidat correspond aux attentes d'entreprise et vice versa. Et si cela n'est pas le cas, le cabinet assume le coût d'un nouveau recrutement pour remplacer la personne qui ne conviens pas. Cette option représente un vrai avantage pour les petites structures qui n'ont pas la fonction de DRH en interne. Cependant, les grandes entreprises sollicitent souvent les chasseurs de têtes pour les recrutements de cadres.

En améliorant les processus de recrutement, l'entreprise ne fait pas que des économies budgétaires. Elles arrivent à éviter l'instabilité qui pourra s'installer au sein des équipes suite au Turnover. Elles soignent également leur image aux yeux des consommateurs et des futurs employés. Un taux élevé de Turnover peut amener une perte des valeurs et de crédibilité en plus d'une image instable. Cela amène une mauvaise image globale de l'entreprise.

1.3 Les risques psycho-sociaux

Les côtés socio-culturels et les « risques psycho-sociaux » du Turnover sont parfois négligés dans l'analyse de ce phénomène. Pourtant c'est un facteur d'une grande importance qui s'exprime dans deux points principaux :

- Les conflits entre les employés dans l'entreprise créent une ambiance qui favorise l'absentéisme, la baisse de productivité et l'envie de changer de travail.
- D'un autre côté si les conflits ne sont pas gérés correctement ils peuvent engager la responsabilité patronale devant le conseil des prud'hommes.

La stabilité socio-culturelle peut être protégé à deux étapes :

- La première se déroule pendant le processus de recrutement, car l'aptitude d'un nouveau embauché d'occuper un poste ne s'exprime pas seulement dans ses compétences professionnelles, mais également dans sa capacité à s'intégrer dans l'équipe qui est déjà sur place. Si la direction néglige les alertes données par les employés concernant des difficultés d'adaptation cela peut engendrer dans le temps des conflits qui vont nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Une fois que des conflits sont présent, cela incombe à la direction d'essayer de rétablir la communication dans les équipes et de montrer aux employés qu'ils sont important pour l'entreprise.

Il faut comprendre qu'un conflit entre employés peut engager la responsabilité du patron et/ou de la direction. Dans le code de travail la relation employeur/employé sont définie pas la subordination, mais également par l'obligation de l'employeur de prendre soins de ses employés. Le fondement de ce devoir trouve sa source en l'article 13 § 1 de la directive CEE n° 89-391 du 12 juin 1989, pour l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs, transposé en l'article L 230-3 qui deviendra l'article L 4122-1 du code du travail.³³

Le patron est obligé d'être au courant de tout ce qui se passe dans son entreprise y compris des conflits qui sont en cour. Si le conflit se transforme en dispute avec des conséquences plus sérieuses le patron risque même des poursuites pénales. Pour éviter cela ces dernières années en France la médiation rentre en scène Une pratique courante dans les pays anglo-saxons, mais pas assez connu sur le territoire français. Le principe est d'introduire une tierce personne qui doit travailler avec les

³³<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2210>, consulté le 14/03/2017

groupes ou les personnes en conflit et essayer de leur apporter de l'aide pour résoudre leurs différends. L'avantage de la médiation est que l'entreprise garde sa neutralité dans les conflits, dans le même temps elle apporte de l'aide. De cette façon elle agit sur l'amélioration du milieu de travail et, au même temps, elle se protège contre les poursuites judiciaires. Attention, l'intervention d'un médiateur n'enlève pas les droits des salariés à faire appel à la justice si leurs droits ont été négligés. La médiation ne protège pas l'entreprise en cas de faute de sa part.

Pour résoudre des conflits interne entre les employés, ou entre la direction et les employés, l'appel à un médiateur se fait, soit, avant une poursuite devant la justice, soit par le conseil d'un juge. Les services de médiation peuvent être réclamés par les salariés ou la DRH et celles-là peuvent être des entreprises privées ou des services comme le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). Une fois sur place l'intervention du médiateur se déroule généralement en 5 étapes. Le médiateur recueille les faits, les causes du litige et les reformule. Ensuite, il met au clair les positions des participants et les personnes concernées. L'idée de base est de trouver ce qui a déclenché le conflit et ces vraies raisons (ce qu'on dit n'est pas toujours ce qu'on pense) et donc de déterminer les vrais besoins des parties. La quatrième étape est de rechercher des solutions qui sont susceptibles de résoudre le conflit ou au moins de satisfaire au mieux le plus de personnes concernées en recréant le dialogue dans l'entreprise. La fin de l'intervention consiste dans l'élaboration d'un accord commun. Certains médiateurs proposent des suivis après la fin de leur intervention pour pouvoir apporter des conseils complémentaires si nécessaire.

En vue des risques psycho-sociaux le recours à la médiation est préconisé également par la médecine du travail dans le but de réduire les arrêts maladie et les maladies professionnelles qui pourront être déclenchées par un milieu de travail stressant. Cependant la médiation a un coût non négligeable. Une intervention dure en moyenne entre 4 et 20 heures

pour un coût de 2000 euros, ce prix peut augmenter jusqu'à 1000 euros par journée d'intervention. Tout dépend de la taille de l'entreprise et du degré de conflit. Le prix de la médiation est l'une des raisons pour laquelle les entreprises n'y ont pas recours. Les grandes entreprises comme la SNCF, Orange, SFR ou Engie ont déjà intégré des médiateurs au sein de leurs équipes. L'État propose des aides aux PME pour pouvoir résoudre d'une façon plus efficace les situations conflictuelles.

1.4 La fidélisation

En dernier point de cette hypothèse, pour la mise en place de mesures contre le Turnover, nous examinerons la fidélisation des employés. La fidélisation des employés passe très souvent par une augmentation des salaires et par la formation des salariés. Ce qui est intéressant c'est l'opinion que nous pouvons retrouver d'après laquelle l'augmentation des salaires n'est pas une méthode efficace à long terme pour garder ses employés. Cela s'explique par la satisfaction qu'on trouve à notre lieu de travail et le fait que si dans la gestion de l'entreprise a négligé nos vrais besoins, l'argent ne sera pas le moyen de garder les employés. D'un autre côté, la formation des employés s'avère un moyen plus efficace pour la fidélisation. D'après les informations retenues par nos interviews, la formation est un point important pour chaque nouvel arrivant, cela permet de l'intégrer correctement dans l'entreprise. D'autre part, former les employés permet de les faire évoluer dans l'entreprise et de les faire sortir de la routine des tâches répétitives. Cela leur donne une plus grande mobilité horizontale, mais également la possibilité d'une progression verticale dans la hiérarchie. Cela correspond également à l'obligation de l'employeur de maintenir la compétitivité au niveau de marché de travail de ses employés. Ce point est important car les employés se sentent également en mesure de changer de l'entreprise et ne se sentent pas enfermés. Le maintien d'un niveau élevé de la formation permet également de combattre le sentiment de déprofessionnalisation et de perte de métier chez les cuisiniers.

Chapitre 2 - Hypothèse 2 : Le métier de cuisinier en restaurant collectif subit une déprofessionnalisation qui entraîne le Turnover.

2.1 Qu'est-ce que la déprofessionnalisation ?

Suite à l'entretien mené avec un docteur en sociologie ayant travaillé sur Turnover pendant sa thèse, nous avons pu discuter longuement à propos du thème de la déprofessionnalisation en restauration commerciale et collective. Pour définir clairement ce thème, il s'agit d'une profession nécessitant de moins en moins de diplômes ou de formations dû à la perte globale de la marge de liberté du travailleur. C'est par ailleurs ce que nous avons pu remarquer lors de nos divers entretiens avec des professionnels, observant que plusieurs aspects du métier de cuisinier sont simplifiés pour les besoins de la restauration collective. C'est notamment le cas dans des cuisines centrales où la production de repas est importante. Nous allons donc voir quelles sont les causes de cette déprofessionnalisation et quelles conséquences elles entraînent.

2.2 Causes de la déprofessionnalisation

2.2.1 *Augmentation du nombre de repas à servir*

Depuis une quarantaine d'année, nous avons assisté à la transformation des modes de vie et à notre rapport au travail. En résumé, nous travaillons plus et consacrons moins de temps aux repas, par conséquent, la place de la restauration collective s'est faite d'elle-même sur le marché. Les dirigeants des grandes entreprises de restauration collective ont tout fait pour accroître les profits et surtout la production de masse pour répondre aux demandes toujours plus quantitatives de leurs clients. Il s'agit donc bien d'une forme d'industrialisation de la production. Cette industrialisation a pour effet de réduire le savoir-faire des cuisiniers traditionnels mais augmente à l'inverse les opportunités d'emploi pour des employés

moins qualifiés.³⁴ Le secteur des entreprises n'est pas le seul responsable, nous pourrions aussi citer les secteurs scolaires et médico-sociaux qui sont en forte expansion depuis quelques années.

2.2.2 Contraintes budgétaires

Les restaurants collectifs, dans la majorité des secteurs d'activités, subissent des contraintes budgétaires. Le type de restauration collectif qui connaît le moins de restriction budgétaire est celui de la restauration d'entreprise. Cette contrainte budgétaire vient du caractère social du service alimentaire rendu. En effet peu importe le type de gestion du restaurant de collectivité (hors entreprise,) c'est un organisme en relation avec les services de l'état ou des collectivités qui finance la réalisation de ce service alimentaire. Il se trouve que depuis plusieurs années le budget alloué par les services publics pour assurer le service alimentaire ont diminués alors que le nombre de personnes bénéficiant de ces prestations à quant à lui augmenter.³⁵

Face à cette diminution des budgets alloués les restaurants collectifs cherchent à faire des économies sur leurs deux postes budgétaires principaux : l'approvisionnement des denrées alimentaires et les frais de personnel.³⁶

2.2.3 Hygiène et diététique

Dans la majorité des restaurants de collectivités, la production alimentaire doit respecter un nombre important de mesures et de procédures en relation avec l'hygiène et la diététique des repas produits. Ce côté très règlementaire de la production alimentaire découle du fait des spécificités des convives servis dans ces restaurants. En effet, ce sont géné-

³⁴ HENRY, A. (2011). *Cuisine capitaliste, cuisine communiste. Médium*, (3), p. 78-91.

³⁵ http://www.themavision.fr/jcms/rw_471723/restauration-collective-les-derniers-chiffres-et-tendances-de-2015 consulté le 19/03/2017

³⁶ MÉRIOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris*, p. 259.

ralement des populations sensibles qui fréquentent ce type d'établissement.³⁷

La prise en compte des différentes mesures d'hygiène et d'élaboration des repas tout en suivant les prescriptions diététiques particulières amènent souvent de nombreuses contraintes.

La mise en application de ces mesures est en général perçue comme une façon de préparer des repas qui se rapproche d'avantage des méthodes de l'industrie agro-alimentaire que du métier de cuisinier. La comparaison est effectuée par des professionnels de la restauration commerciale et des professeurs de cuisine.³⁸

2.3 Conséquences

2.3.1 *Perte d'identité des cuisiniers*

Ce que nous entendons par la perte d'identité c'est tout d'abord une sorte d'aveu d'incompétence de la part des agents de collectivité. Ils tentent par ailleurs de se faire entendre par leurs pairs, que ce soit du milieu professionnel ou du grand public. C'est donc pourquoi les cuisiniers de collectivité appuient généralement leur professionnalisme acquis en restauration commerciale sans mettre en avant leurs compétences et expériences acquises en restauration collective. Par ailleurs, les cuisiniers de collectivité originaire de la restauration commerciale justifient généralement leurs réorientations avec des arguments non professionnel mais plutôt personnels.

D'un avis extérieur à la profession, les convives perçoivent la restauration collective comme un service reposant sur l'industrialisation de la réalisation des repas. Ces convives remettent d'ailleurs en cause la qualité des repas servis en collectivité car ils ont une image industrielle et non

³⁷ http://www.snrc.fr/uploads/20121015_FicheFiscale.pdf consulté le 19/03/2017

³⁸ MÉRISOT Sylvie-Anne. (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 153.

artisanale sans valeurs ajoutée des repas servis. Nous pouvons aussi noter une certaine crainte de la part des convives au niveau de la sécurité alimentaire. Ce qui est par ailleurs un paradoxe, car les normes d'hygiène en restauration collectives sont beaucoup plus strictes et exigeantes qu'en restauration commerciale. Malgré tout, il est vrai que les Toxi-Infections Alimentaires Collectives (TIAC) sont plus souvent mises en avant en collectivité, car en restauration commerciale les convives sont plus dispersés et sont plus difficiles à retrouver.³⁹

Parmi les réorientations professionnelles, celle du passage du cuisinier traditionnel à cuisinier en collectivité est socialement assez mal acceptée. Ce changement donne au professionnel le sentiment de changer de profession et d'être moins valorisé par un contexte inattendu en inadéquation avec leurs « aspirations professionnelles ». ⁴⁰

Enfin, on peut aussi noter que les cuisiniers en restauration collective peuvent souffrir d'un manque de valorisation de leurs métiers par rapport aux cuisiniers en restauration commerciale. Cela s'explique en grande partie par l'idée reçue que la cuisine en restauration commerciale nécessite plus de techniques, de créativité alors que la cuisine collective est souvent montrée du doigt pour son manque d'âme et de personnalisation. ⁴¹

D'un point de vue personnel, les cuisiniers de collectivité ont souvent le sentiment de ne rien apprendre dans leurs activités professionnelles. Ils ont peur de perdre « l'essence » de leurs métiers de base et, à terme, d'être incapable de revenir en restauration commerciale ou d'ouvrir leurs propres entreprises de restauration.

³⁹ MÉRISOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 238-239.

⁴⁰ MÉRISOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 138.

⁴¹ MÉRISOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 180.

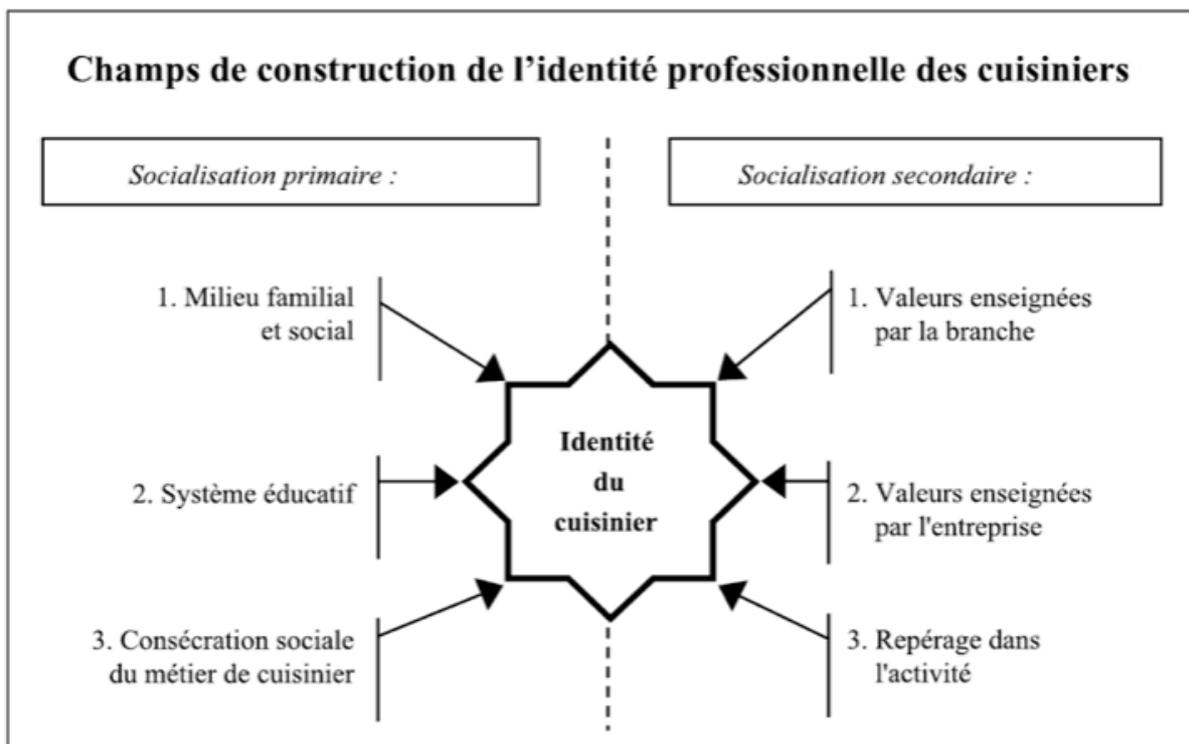


Figure 10 – Champs de construction de l'identité professionnelle des cuisiniers ⁴²

Selon l'auteur, le schéma permet de mettre en évidence les axes principaux de l'identité du métier de cuisinier à travers la société actuelle.

2.3.2 Un personnel moins qualifié

Les restaurants collectifs connaissent un vrai paradoxe en matière d'emploi. En effet ce secteur des métiers de bouche propose une possibilité de carrière professionnelle dans les métiers de management et de gestion.

Cependant ce secteur d'activité peine à recruter du personnel qualifié pour répondre à des besoins en matière de production alimentaire comme le métier de cuisinier.⁴³

⁴² MÉRIOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 106.

⁴³ Mutuelle Nationale Territoriale, *Les cahiers de l'observatoire social territorial La restauration collective, des contraintes sanitaires au plaisir de la table*, décembre 2013, 91 p. Disponible sur : <http://www.mnt.fr/la-mnt/observatoire-social-territorial/etudes-ost>

Pour pallier à ce manque de personnel qualifié qui se fait ressentir, un processus est mis en place afin de standardiser les tâches dans certains restaurants collectifs dans le but de recruter du personnel moins qualifié.⁴⁴

2.3.3 Une cuisine standardisée

Aujourd'hui, un constat est fait concernant la plupart cuisines collective, nous parlons de cuisine standardisée. Ce phénomène comporte différents éléments typiques, il s'agit tout d'abord d'une cuisine dites d'assemblage à base de produits congelés, appertisés ou des PAI (3^{ème}, 4^{ème} et 5^{ème} gammes). Ces produits permettent aux cuisines collectives de mieux maîtriser les DLC qui sont plus longues sur ces types de produits. Ces produits sont également plus intéressants d'un point de vue économique car, bien que plus coûteux à l'achat, ils permettent une large économie de personnes, les préparations et les transformations à effectuer sur ces types de produit étant moindres. En second élément de la cuisine standardisé, on peut aussi relever le découpage des chaque activités (déballeage, préparation préliminaire, cuisson, conditionnement...) et nous verrons en quoi cela peut d'apparenter à une certaine forme de Taylorisme.

Cuisine d'assemblage

La cuisine d'assemblage consiste à réaliser une quelconque production culinaire à partir de produits ayant déjà subi une ou plusieurs préparations et/ou cuissons. Cela permet au cuisinier d'assemblage de gagner du temps sur certaines préparations pouvant nécessiter plusieurs heures de travail.

Même s'il existe depuis longtemps des produits tels que des conserves appertisées, des produits déshydratés et autres produits semi-élaborés, l'offre des industries de l'agro-alimentaire ne cesse de

⁴⁴ MÉRIOT Sylvie-Anne (2002). *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, p. 247.

s'élargir. Aujourd'hui, les industriels proposent aux professionnels de la restauration collective, mais également de la restauration commerciale des produits qui ne nécessitent qu'un minimum de préparations et de matériels pour réaliser les préparations.⁴⁵

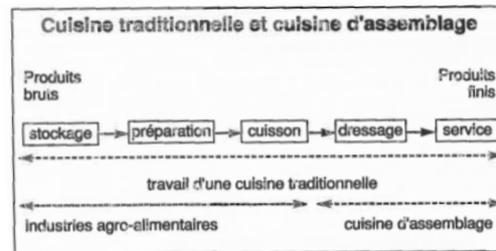


Figure 11 - Cuisine traditionnelle et cuisine d'assemblage

Les différents types d'organisations en cuisine collective

En cuisine, le mode d'organisation est l'élément fondamental du bon fonctionnement du système, il faut donc le définir clairement. Dans un premier temps, nous traiterons les différents types d'organisations en fonction des types de produits utilisés, puis nous aborderons les différents systèmes liaisons existantes selon les types de cuisine.

- Cuisine traditionnelle : Cuisine essentiellement composé de produits frais et brut, qui sont transformés et cuit sur place.
- Cuisine d'assemblage : Production essentiellement faite à base de produits semi-élaborés nécessitant quand même des cuissons ou de la remise en température.
- Cuisine d'assemblage type 45 : Type de cuisine d'assemblage de produits des gammes 4 et 5 se limitant à la remise en température et au dressage des produits.

⁴⁵ POULAIN, J. P. (1992). *La cuisine d'assemblage*. Ed. BPI. p.18

- Cuisine traditionnelle avec assemblage d'opportunité : cuisine intermédiaire à la fois composé de produits frais et brut mais aussi de produits semi-élaborés.

Concernant les différents systèmes de liaisons :

Type de liaison	Concept de production			
	Traditionnel	Assemblage d'opportunité	Assemblage	Type 45
Directe	X	X	X	X
Chaude	X	X	X	X
Froide	X	X		
Mixte	X	X		

Figure 12 - Concept de production ⁴⁶

- Liaison directe : Méthode dite « classique » notamment en restauration commerciale. Elle consiste à produire les repas juste avant qu'ils soient servis. Il se peut éventuellement que les repas soient stockés en bain-marie sur une courte durée.
- Liaison chaude : La production est déconnectée de la consommation, mais la conservation des repas est faite via le maintien de la température au-dessus de 65°C. Cette conservation ne doit pas excéder deux heures afin de garantir la sécurité alimentaire mais aussi des garantir des propriétés organoleptiques correctes.

⁴⁶ POULAIN, J. P. (1992). *La cuisine d'assemblage*. Ed. BPI. p.35.

- Liaison froide : Ce type de liaison consiste à refroidir des repas de +65°C à +3°C après la cuisson en moins de deux heures. La remise en température doit s'effectuer en moins d'une heure.
- Liaison mixte : Ce type de liaison reprend à la fois les principes de la liaison froide et de la liaison chaude.

En conclusion de cette hypothèse, nous pouvons en déduire un certain nombre de liens possibles entre la perte de professionnalisation du métier de cuisinier en restauration collective et le Turnover. Qu'elles soient causées par l'augmentation du nombre de repas à servir, par les contraintes budgétaires de plus en plus difficiles à gérer et par la multiplication des normes d'hygiène.

Nous nous sommes attardé sur la perte d'identité du cuisinier en restauration collective, notamment auprès d'anciens cuisiniers de la restauration commerciale. Cette perte d'identité se caractérise à plusieurs niveaux. Cela s'explique par le manque de créativité, d'autonomie et d'initiatives lors de l'élaboration des repas. Les produits travaillés tendent à se cantonner à des denrées de 4^{ème} et 5^{ème} gamme qui ne nécessitent que très peu de transformations.

Enfin, nous avons également évoqué les différents procédés (type 45, assemblages d'opportunités...) utilisés en cuisine collectives mais aussi les types de liaisons directes ou différées.

À contre-courant de la déprofessionnalisation du métier, la cuisine collective tend à se rapprocher du mode de fonctionnement de la restauration commerciale. Il s'agit de mettre en avant des produits frais/brut, des savoirs faire, des techniques, et surtout l'esprit créatif des cuisiniers. Le but final étant de répondre en priorité aux nouvelles attentes des convives, cela entraîne de façon indirecte le déclin de cette déprofessionnalisation.

Chapitre 3 - Hypothèse 3 : L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles attentes des employés

Dans la première partie de ce projet, nous avons constaté que les caractéristiques et les attentes des générations de travailleurs les plus jeunes sont très distinctes de celles des générations précédentes. La question qui s'est posée est de savoir si ces différences peuvent entraîner une hausse de la mobilité chez de nouvelles générations.

À travers le sondage⁴⁷, nous avons constaté que les individus qui appartiennent à la génération « Y » ne tolèrent pas les situations de stress et de Burnout de la même façon que les membres de l'entreprise plus âgés (la génération « Baby-boomer »). De plus, ils montrent des intentions de Turnover plus accentuées.

Ces différences peuvent être liées à des différences dans la vision et dans l'importance donnée au travail entre les générations. Les générations plus jeunes ont davantage tendance à considérer le travail comme la source de cette insatisfaction car la relation entre la vie professionnelle, la vie privée et l'épanouissement au travail est une priorité pour eux. De leur côté, les seniors tolèrent mieux les situations de stress et de burnout puisque ce qu'ils voient comme une priorité est la préservation leur poste et de leur statut.

En outre, les individus de la génération « Y » sont à la recherche de leur future carrière professionnelle et ne souhaitent pas s'enclaver dans une situation de routine. Cela les rend plus susceptibles de quitter leur emploi et de renoncer ainsi à leur situation, malgré les risques que cela

⁴⁷ LU, Allan Cheng Chieh et GURSOY, Dogan. *Impact of job burnout on satisfaction and Turnover intention: do generational differences matter?* Journal of Hospitality & Tourism Research, 2016, vol. 40, no 2, p. 210-235.

peut engendrer : ils seront satisfaits même s'ils restent seulement un ou deux ans dans l'entreprise (ils ne conçoivent pas l'engagement à long terme).

Les possibilités de recherche d'emploi ont aussi beaucoup évolué ces dernières années avec les progrès technologiques engendrés par la globalisation. Cela donne aux Milléniaux la sensation d'avoir beaucoup de possibilités d'emploi et « d'avoir une longue liste d'employeurs offrant des salaires concurrentiels ».⁴⁸

3.1 Conflits entre générations

Nous avons précédemment cité un exemple de différence entre les priorités et les attentes des différentes générations présentes dans l'entreprise. Ces différences peuvent entraîner des conflits intergénérationnels que les managers sont censés gérer au mieux afin de maintenir une bonne ambiance au travail.

L'ambiance en entreprise est jugée comme un facteur-clé du bien-être au travail, notamment dans les sociétés de restauration et de restauration collective, où les groupes de travail sont à effectif réduit et ainsi le travail en équipe très important.

Afin d'éviter ce malaise au travail, autrement dit de résoudre les conflits au sein du groupe et répondre aux besoins de chaque génération, il est indispensable de connaître les grandes différences entre générations et les points qui peuvent susciter des désaccords.

⁴⁸ LAHOUE-HUMBERT Elisabeth. *Le choc générationnel*. Maxima Laurent du Mesnil, 2013.

Une évolution professionnelle plus accélérée en vue des diplômes

Les générations plus jeunes entrent dans la vie professionnelle avec un niveau d'études élevé (BAC+5) en demandant des postes qui auparavant étaient réservés aux personnes ayant des années d'ancienneté dans l'entreprise. Cela crée des conflits entre les générations et engendre une insécurité dans la vie du personnel parmi ceux qui sont déjà sur place mais qui sont moins « qualifiés » en terme donc de diplômes.

Dans un pays comme la France, l'influence de la formation sur le tas s'explique ainsi par une très forte proportion de jeunes sortant sans diplôme du système de formation (de l'ordre de 40 % jusqu'au début des années 1980).

Les restrictions budgétaires exigent une révision de la ligne hiérarchique, ce qui en conséquence aboutit à une suppression des postes hiérarchiques et à une création de la polyvalence chez les employés. Ceux-ci deviennent plus responsables mais au même temps ils délèguent moins, du fait d'un nombre réduit de personnel sous autorité. Dans ce cas-là, on peut légitimement parler de déclassement des employés. Compte tenu de la pénurie d'emploi, se trouvent plusieurs candidats pour un poste, ce qui permet aux patrons de choisir le plus qualifié mais qui ne sera pas forcément rémunéré au juste titre de ses diplômes et de son expérience professionnelle.

La fin de vie professionnelle dans l'entreprise n'est pas assurée.

Les postes « niche » soit n'existent plus, soit sont en voie de disparition (c'est un poste où les personnes ne sont plus aussi productives qu'avant, mais qui, au vu de leur contribution dans l'entreprise, ont le droit à certains privilèges). De ce fait, quand la productivité des employés baisse, l'entreprise leur fait ressentir qu'ils sont devenus des fardeaux.

Niveau de formation

Les nouvelles générations sont considérées comme plus rigoureuses sur le plan théorique, plus habiles avec les nouvelles technologies, tandis que les anciens ont des connaissances plus pratiques, issues de leur expérience professionnelle. Cela est lié en grande partie au type de formation, sur le tas ou bien plus scolaire. En ce qui concerne le premier cas, la personne connaît le travail parce qu'elle l'a vécu depuis des années, tandis que dans le deuxième cas, la personne a acquis ses connaissances durant sa formation scolaire ou universitaire.

Écart entre le salaire voulu et le salaire obtenu

En vue des études et du nouveau poste multifonctionnel, les jeunes demandent des salaires équivalant à des années de travail et à l'expérience au sein de l'entreprise. En effet, un jeune diplômé se retrouve avec un salaire quasi-identique à celui de son tuteur. Cela pourra être considéré également comme une mesure contre l'argument selon lequel l'entreprise ne garantit plus une longue carrière. Cela dit, si un salaire est élevé en début de carrière, il évolue lentement par la suite. Cela donne un contraste avec le déroulement de la vie professionnelle des « anciens » qui commencent avec des salaires moindres, mais évoluent tout au long de leur carrière, celle-ci comportant donc la possibilité de gravir l'échelle hiérarchique.

Critères de recrutement indéfinis

Un manque de sécurité provient également du fait qu'aujourd'hui les critères de recrutement et de valorisation sont nombreux et particuliers selon l'entreprise et le recruteur. Cela rend l'adaptation et la recherche d'identité professionnelle difficiles pour les jeunes travailleurs, en particulier pour ceux qui n'ont pas de vaste expérience dans le monde du travail.

La flexibilité et la polyvalence contre le monoposte

Dans le monde du travail, il faut aujourd'hui être flexible pour pouvoir s'adapter aux exigences qui ne cessent d'évoluer. Aussi faut-il être polyvalent afin d'être mobile dans l'entreprise dans le but d'une future évolution.

Trois exemples pratiques :

- Les managers chez McDonalds doivent connaître tous les postes afin de savoir comment remplacer chaque employé en cas de besoin ;
- Le directeur d'agence dans une banque est également mobile sur tous les postes y compris l'accueil ;
- Les jeunes recrutés chez Newrest où la mobilité est quasiment une obligation afin de pouvoir évoluer au sein de l'entreprise ;

Ces exemples posent plusieurs questions telles que l'évolution dans l'entreprise en tant que finalité, et la question de la fidélisation des employés. Si on est mobile sur tous les postes, quelle est la différence entre d'une part un agent d'accueil dans une banque ou le vendeur de chez McDonalds et d'autre part le manager ou le directeur ? Mis à part les avantages des postes, la pénibilité du travail reste la même ; on observe cependant un surplus des tâches qui accompagnent le poste concerné.

Une autre question qui émerge est celle de la fidélisation. Si un employé passe une grande partie de son temps dans la mobilité, aussi bien interne qu'externe, comment pourrait-il s'identifier à l'entreprise ? Comment pourrait-il lui être fidèle ? Si la mobilité oblige à changer de poste régulièrement, tous ne pourront pas s'insérer correctement dans l'équipe. Cela nous ramène aux études sur les enfants issus de mariage mixte ou de métissage. Ils ne sont entièrement acceptés ni par le groupe social de la mère ni par celui du père. En effet, les employés créent des groupes

sociaux au sein de l'entreprise sur divers critères dont le plus important est le travail et les tâches effectuées. Si on supprime l'appartenance d'un individu à un tel groupe, l'individu en question aura du mal à se créer une identité professionnelle et sentir qu'il appartient à l'entreprise.

En outre, les entreprises se voient contraintes de trouver des moyens pour diversifier les activités de leurs employés afin de maintenir leur intérêt. De ce fait, les monopostes ont un effet négatif. En effet, pour certains employés, une fois qu'ils ont maîtrisé le poste, le fait de rester et effectuer la même tâche engendre une perte d'intérêt. Par conséquent, avec le temps, cela peut mener à une baisse de la productivité.

En ce qui concerne les anciens, le changement de poste est également un moyen de prévention du sentiment de fin de vie professionnelle (ce terme désigne le désengagement des personnes en fin de carrière qui ne se définissent plus qu'à travers leurs emplois, mais qui dans le même temps recherchent le sens de leur vie ailleurs. Le SFVP est très souvent lié au désintéressement au travail et à la baisse de la productivité), d'où la tendance à changer de poste et à chercher de nouveaux défis.

3.2 Perte des connaissances et du savoir-faire

En premier lieu, le Turnover a un impact financier considérable sur toutes les entreprises. Parfois il est sous-estimé par les managers, en particulier au sein des entreprises où la période de formation des employés est longue, et où il est fait appel à des cabinets de recrutement.

Ensuite, les entreprises avec un taux de rotation de personnel très élevé rencontrent des problèmes de perte de connaissances, d'expérience et d'information sur l'organisation interne de l'entreprise, acquises pour les travailleurs tout au long de leur carrière.

Enfin, certains ont des capacités de leader, de bonnes relations avec leurs collègues et leurs clients.

En cas de départ d'un employé, le leader garde toutes les informations et les connaissances reconnues comme essentielles pour un bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, leur perte pourrait s'avérer catastrophique, notamment dans le cas d'un recrutement par la concurrence.

Les deux sources principales de perte de connaissances dans une entreprise sont :

- Les travailleurs d'un âge avancé qui partent à la retraite,
- Un taux de rotation de personnel très élevé.

Dans une société vieillissante, comme celle en France, éviter la perte du savoir-faire de l'entreprise est une raison pour laquelle développer une stratégie pour recruter et intégrer dans l'entreprise les membres de la génération Y est d'une importance vitale. Néanmoins, le fait de recruter avec succès ne suffit pas. Les travailleurs plus jeunes sont aussi censés être capables d'accepter un transfert de connaissances et de savoir-faire des travailleurs qu'ils vont successivement remplacer.

En conclusion, pour s'assurer de ne pas perdre ces connaissances et informations utiles, il faut créer un climat de coopération et de bien-être au sein de l'organisation, où les individus des diverses générations puissent se sentir confortables les uns avec les autres et travailler en équipe.

3.3 Travailler en équipe

Arriver à faire travailler des individus qui font partie de trois générations très différentes n'est pas toujours facile. Cependant, le travail en équipe est un des points-clés pour assurer le bon fonctionnement de

l'entreprise, la motivation du personnel (issue d'une bonne ambiance) et, finalement, la transmission des connaissances.

En définitive, pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise, tous les membres de l'entreprise doivent s'adapter aux attentes, aux besoins et aux méthodes de travail des membres des autres générations.

Les travailleurs plus âgés (Baby-boomers et génération « X ») doivent :

- Assurer la communication interne au moyen de réunions pour échanger sur l'évolution et les résultats de l'organisation, travailler par projets, organiser des ateliers de discussion et de *brainstorming*.
- Éviter des réunions longues et souvent improductives. Prioriser des réunions courtes mais efficaces (15 à 30 minutes).
- Équilibrer la relation de mentorat avec les juniors. Ils ont eux aussi des connaissances acquises tout au long de leurs études, il faut être prêt à accepter les conseils des plus jeunes !

L'adaptation de la part des employés plus jeunes (génération « Y ») consiste à :

- Apprendre à être plus patient et ne pas rechercher des résultats immédiats.
- Travailler de manière individuelle et ne pas avoir peur d'affronter les situations.
- Avoir des attentes de salaire et de reconnaissance conformes aux résultats obtenus.
- Travailler sur la persévérance pour atteindre des objectifs à moyen ou long terme.

Les managers d'aujourd'hui ont la responsabilité d'accompagner ce processus d'adaptation, et par conséquent, doivent être formés au « management intergénérationnel ».

Cela consiste à connaître les caractéristiques des différentes générations et être capable de répondre à leurs besoins et attentes. Les managers doivent également être compétents pour répartir les fonctions et les missions, en fonction de l'âge et de l'expérience des employés dans l'entreprise, pour éviter les conflits et maintenir l'équilibre.

3.4 S'adapter aux nouvelles générations

Par la suite, nous allons proposer quelques recommandations dans le but d'attirer et d'intégrer les individus des générations plus jeunes, en prenant en compte leurs spécificités afin de pouvoir leur présenter une offre adaptée :

- Proposer des horaires flexibles : lors de l'expansion des nouvelles technologies, il est plus facile de réaliser une partie du travail à distance. Les travailleurs plus jeunes vont apprécier le pouvoir de décision sur leurs propres horaires et les organiser eux-mêmes. Cette solution est plutôt destinée aux positions managériales et aux employés qui font du travail de bureau. En ce qui concerne les employés de terrain (par exemple les travailleurs de collectivité), nous devons essayer d'encadrer les emplois du temps au mieux afin qu'ils puissent travailler efficacement et faire le moins d'heures supplémentaires possibles. Proposer plus de journées de congés est une possibilité qui permet de respecter l'importance qu'ils accordent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Encourager l'usage des réseaux sociaux : LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube... Les réseaux sociaux vont devenir les ambassadeurs de la réputation de l'organisation. Pensez à encourager les

employés à les utiliser et ainsi donner une bonne image de l'entreprise !

- Démontrer une forte culture d'entreprise : les Milléniaux veulent davantage être associés à une entreprise à la culture et aux valeurs propres qu'à une entité sans nom ni visage. Pour qu'ils se sentent insérés dans leur travail, il faudra donc développer et maintenir une identité de marque ou de groupe. Ainsi ils seront fiers de travailler pour cette boîte.
- Transparence et clarté : les travailleurs plus jeunes veulent que leur rôle, leurs possibilités d'évolution, leur salaire et tous les autres aspects du travail soient expliqués de manière claire et concrète. De futures attentes non réalistes peuvent entraîner des émotions telles que la frustration et l'insatisfaction.
- Des promotions plus rapides : les Milléniaux ne sont pas suffisamment patients pour évoluer peu à peu dans l'entreprise. Il faudra proposer des perspectives de promotion en fonction d'objectifs atteints et de travail assidu.
- Des attitudes d'entrepreneur : pour les jeunes, gérer des projets en autonomie est une opportunité pour démontrer leurs compétences et leurs engagements ainsi que la capacité de prendre des responsabilités.
- Un « Feedback » constant : réaliser des évaluations périodiques (entretiens individuels, questionnaires, etc.) pour avoir un retour d'informations. Cela permettra non seulement de connaître leur avis mais également de susciter en eux le sentiment d'être pris en charge.

- Des compensations non-monétaires : pour les travailleurs plus jeunes, le sens du travail, le développement personnel et la culture d'entreprise sont des facteurs plus importants qu'une rémunération élevée.
- Une formation adaptée : les Milléniaux attendent un apprentissage constant et adapté : il est donc conseillé de proposer un apprentissage qui inclut des formations en ligne et des simulations de situations professionnelles réelles.
- Leadership : les jeunes veulent apprendre de ceux qu'ils respectent. Ils ne veulent pas être au service du patron, mais plutôt travailler à l'aide de leur mentor ou « coach » qui va contribuer à leur développement personnel. Les « programmes de mentorat » seront encore plus efficaces si l'organisation fait face à des conflits entre générations.
- Partenariat avec des établissements scolaires : augmenter le dialogue avec les étudiants, proposer des stages avec une éventuelle embauche à la clef.

Cependant, indépendamment de nos actions, les nouvelles générations vont changer d'entreprise plus fréquemment que les anciennes. En conséquence, il est important d'anticiper cette fluctuation de personnel et de prévoir des entretiens avant les départs. C'est ainsi que l'employeur entendra mieux les raisons de départ et essaiera d'en tirer les leçons.

Chapitre 4 - Hypothèse 4 : La restauration collective permet à ses employés de concilier travail et vie privée.

Nous assistons aujourd'hui à une mutation de l'environnement professionnel : la mondialisation, les nouvelles technologies, ainsi que les impératifs de disponibilité continue peuvent amener les salariés à faire déborder sur sa vie privée le stress et les exigences de son travail. Pour Koli Mohamed JAMOSSI DORRA l'équilibre entre travail et vie privée est devenu un enjeu important dans notre société⁴⁹, selon lui une mauvaise gestion de ce principe pousserait aux congés maladie mais aussi au Turnover, ce qui dans un monde de plus en plus concurrentiel impacterait sur les capacités de rendement des entreprises.

4.1 Les concepts

4.1.1 *La vie professionnelle*

Elle est définie comme étant le temps et l'espace où un individu se développe et évolue dans le cadre de son travail. Elle prend place lors des déplacements vers le lieu de travail ainsi qu'à l'intérieur ou hors du bâtiment de l'entreprise dans le cadre d'une activité rémunérée et régie par des règles. Ces règles sont définies par le contrat de travail et le supérieur hiérarchique, elles vont dépendre de l'organisation du système et de l'autonomie laissée à l'employé.

4.1.2 *La vie privée*

Pour Dominique MÉDA "la vie privée c'est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert au public"⁵⁰, cette vie privée est protégée par l'article 12 de la Déclaration Universelle des droits de l'homme de 1948 :

⁴⁹ KUNDURU, Meliha, et al. Conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'implication au travail chez les jeunes diplômés. 2016

⁵⁰ GODARD, Francis. Vie publique et vie privée: de nouveaux régimes temporels. *Réseaux*, 2007, no 1, p. 29-65.

"Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes. "⁵¹

Dans le dictionnaire du droit privé, Serge BRAUDO définit la vie privée comme étant surtout "le droit à l'intimité de la vie privé"⁵². Juridiquement les composants de la vie privée ne sont pas énumérés pour éviter de limiter celle-ci, et pour certains auteurs comme FREMEAUX ou THÉVENET, la vie privée est tout ce qui dépend du "hors travail"⁵³ et donc du développement personnel et de l'engagement dans la société.

La notion de vie privée est donc vaste et ne se résume pas seulement à la vie familiale et sentimentale, on y regroupe aussi les activités extra-professionnelles, les liens sociaux, le secret relatif à la santé, le droit d'image et nul ne peut juger une personne sur l'occupation de ce temps.

4.1.3 Conciliation

« La conciliation est une action qui vise à rétablir une bonne entente entre des opinions ou des intérêts contraires », Larousse (2016).

Pour le sociologue la conciliation entre vie privée et vie professionnelle tend à rendre compatible l'univers professionnel et l'univers privé permettant ainsi l'épanouissement du sujet dans ces deux milieux. Il porte notre attention sur les effets néfastes que pourrait amener un conflit entre vie professionnelle et vie privée :

"Pour les employés, les effets peuvent se traduire par des problèmes de relations familiales et affectives, par un manque de satisfaction au travail, ainsi que par des problèmes de santé et de stress. Pour les employeurs,

⁵¹ Déclaration universelle des droits de l'homme 1948

⁵² <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/vie-privee.php>, consultation 15/03/2017

⁵³ **Thévenet M., 2000**, cité dans Work-Life Balance: où en sont les entreprises suisses ?

les inconvénients sont, entre autres, le coût économique de l'absentéisme, les pertes liées à une diminution de la motivation et du rendement, la résistance à la mobilité et aux promotions, le roulement élevé de personnel, la difficulté d'attirer et de retenir un personnel qualifié, la formation insuffisante de la main-d'œuvre " Tremblay, (2006).⁵⁴

Pour le salarié, cette conciliation lui permet un meilleur équilibre dans sa vie, car si le travail occupe notre temps, il apporte aussi une sécurité financière et une identité. Nous nous définissons toujours de par notre profession et c'est là que la vie privée entre en concurrence car la famille est un lieu d'épanouissement et de soin, on y apporte et l'on y reçoit l'affection des personnes qui nous sont proches.

4.2 Conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

Pour N. CANNING et S.DALLA PALMA la conciliation de la vie professionnelle et privée est possible sans porter atteinte au bon rendement de l'entreprise, sous condition de suivre trois grands thèmes⁵⁵ :

- L'aménagement du temps de travail ;
- La formation ;
- La prise en compte des compétences professionnelles et personnelles.

4.2.1 *La conciliation dans la restauration collective :*

Comment la restauration collective permet-elle de concilier vie professionnelle et vie privée ?

⁵⁴ TREMBLAY, Diane-Gabrielle et VILLENEUVE, Daniel. *Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle. Loisir et Société/Society and Leisure*, 1997, vol. 20, no 1, p. 107-157.

⁵⁵ CANNING WACKER, Nadene et DALLA PALMA, Sabrina. *Concilier activité professionnelle et famille. Enquête sur les mesures proposées aux employées par les organisations privées et publiques de l'arc lémanique* [Electronic Version], 48. Retrieved 29.05. 2009. 2005.

4.2.2 Aménagement du temps de travail

En comparaison avec la restauration dite traditionnelle qui impose un rythme soutenu placé sur les horaires habituellement réservés à la vie privé, des journées en coupure, un travail tard le soir, le weekend et une charge horaires élevé pour un salaire qui s'élève en moyenne à 24 062 € bruts par an. La restauration collective représente un cadre professionnel stable et arrangeant, si les horaires se font toujours sur des temps de repas, les journées sont en continu et les weekends rarement travaillés. L'un des grands avantages est la possibilité d'aménagement des congés, ils peuvent être placés sur ou en dehors des vacances scolaires.

La convention collective propre à la restauration collective prend en compte les heures de travail supplémentaires que l'employé peut au choix se faire rémunérer ou bien cotiser en tant que jours de repos supplémentaire à ses R.T.T et ses congés. L'application d'avantages de ce type est rare dans la restauration commerciale et mérite donc d'être cité en comparaison.

Tous ces avantages propres à la collectivité dans le monde souvent dur de la restauration permettent aux employés de collectivité de gérer leur temps de travail de façon plus conventionnelle et ainsi laisse une place plus grande à la vie privée.

4.2.3 La formation du personnel.

Dans la restauration collective le niveau de formation demandé pour accéder au poste d'agent de production est, selon les professionnels interviewés, le C.A.P de cuisine ou une expérience dans la restauration⁵⁶. Et pour beaucoup d'entreprises la formation commence dès le premier jour avec des formations de sécurité⁵⁷ et la formation au poste. Le groupe So-

⁵⁶ Annexe des entretiens, tableau question 20.

⁵⁷ Tableau d'entretien n°4 question 20

dexo délivre à chaque nouvel arrivant un guide regroupant des instructions relatives au poste, des explications techniques et de présentation.⁵⁸

Les grands groupes comme Elior, Sodexo et Compass forment leurs employés en interne⁵⁹ sur différentes thématiques permettant l'augmentation du capital de compétences de ceux-ci et donc de l'entreprise. Sodexo a ainsi fait bénéficier 81% de ses « collaborateurs » de prêt de 5.4 Million d'heure de formation de l'année 2011 à 2012⁶⁰

Le groupe Elior possède un campus « *corporate* » et des écoles dédiées à chaque activité ou secteur de l'entreprise⁶¹ :

- Académie de la restauration en Italie ;
- Elior académie au Royaume-Unis ;
- École de concession en France... ;

La clause de dédit de formation qui peut être ajouté sur un contrat de travail permet à l'employeur de payer une formation externe à l'entreprise tout en s'assurant pour un temps la présence de l'employé. La validation des acquis de l'expérience (VAE) est une autre façon de valoriser les formations et l'évolution interne du personnel, en lui offrant la possibilité d'obtenir un diplôme reconnu.

Ces formations sont aussi appuyées par les obligations des législations sanitaires de la France avec le décret N°2011-713124 qui oblige les socié-

⁵⁸ <http://fr.sodexo.com/home/actualites/communiqués-de-presse/communiqués-de-presse/newsListArea/communiqués-de-presse/sodexo-elargit-son-offre-de-form.html>, le 19/03/2017

⁵⁹ Tableaux d'entretiens question 20

⁶⁰ <http://www.sodexo.com/fr/home/careers/growing-your-skill-and-employabi.html>, le 20/03/2017

⁶¹ <http://www.eliorgroup.com/fr/carrieres/des-parcours-sur-mesure/formation>, le 17/03/2017

tés à régulièrement former leurs employés à l'hygiène et à la sécurité alimentaire⁶², afin de garantir la sécurité des consommateurs.

La restauration collective permet donc à ses employés de se former de façon interne et externe à l'entreprise, leurs permettant ainsi d'évoluer dans l'acquisition de leurs compétences.

4.2.4 La prise en compte des compétences professionnelles et personnelles

Les compétences clefs sont définies comme l'ensemble des connaissances mais aussi des attitudes et des aptitudes utiles à la bonne gestion d'une situation ou d'un problème dans un contexte adéquate. Elles sont dites « nécessaires à tout individu pour l'épanouissement et le développement personnel, la citoyenneté active, l'intégration sociale et l'emploi »⁶³.

L'Europe dans un souci d'homogénéité a défini une liste de huit compétences clés sur lesquelles l'ensemble des collectivités se basent :

- La maîtrise de la langue maternelle ;
- Des langues étrangères ;
- Les compétences de mathématique, scientifique et technologique ;
- La compétence numérique ;
- Les compétences sociales et civiques ;
- La compétence d'apprentissage autonome ;

⁶² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024266465&categorieLien=id>

⁶³ Recommandation du parlement européen et du conseil, du 18 décembre 2006, sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, journal officiel L394 du 30.10.2006

- Les sensibilités et l'expression culturelles ;
- L'esprit d'initiative et d'entreprise.

Leurs apprentissages se font non seulement dans le milieu professionnel mais aussi et surtout dans le cadre de la vie privée et aux grés des expériences de chacun.

Les entreprises de restauration collective n'oublient pas ces plus-values de l'employé et pour beaucoup de nos professionnels, il est justement essentiel de ne pas dissocier l'humain des employés⁶⁴ car c'est en utilisant cet intérêt que le salarié se trouve compris et peuvent apporter leurs compétences au sein de l'entreprise qui leurs sert au quotidien.

Elior Group a lancé une campagne bien spécial nommé #WeAreSocializers, son but et de se servir de la connectivité et de l'expérience de ses employés dans les réseaux sociaux pour leur permettre de « révéler les supers pouvoir qui sommeillent en eux »⁶⁵ leurs permettant ainsi de s'exprimer sur leur travail tout en offrant une nouvelle visibilité au groupe sur les réseaux digitaux.

En conclusion nous pouvons dire que la restauration collective valide donc les trois thèmes principaux de la conciliation. Nous pouvons donc dire que par ses atouts dans l'organisation des temps de travail, l'accompagnement des employés dans leurs formations, autant sur les techniques de leurs métiers que sur des compétences utiles dans la vie privée, les sociétés de restauration collective permettent de concilier vie privée et professionnelle.

⁶⁴ Tableau d'entretien n°4, question 20

⁶⁵ <http://www.eliorgroup.com/fr/presse/communiqués-presse/eliorgroup-veut-faire-de-ses-collaborateurs-des-super-heros-sociaux>

Conclusion générale

Lorsque l'on parle de ressources humaines, il devient complexe de trouver des solutions uniques pour tous les types d'entreprises. La vision du travail de nos aînés n'est plus la même que celle d'aujourd'hui. La vision du monde qui nous entoure s'élargit, nos déplacements sont de plus en plus éloignés de notre domicile et les contraintes quotidiennes se multiplient. Les postes occupés sont de plus en plus divers et en contact constant avec l'environnement extérieur. Une constatation s'impose dans le monde du travail – le Turnover est devenu une constante dans la vie d'entreprise. Malgré les efforts qui sont mis en place, ce phénomène est de plus en plus étudié.

Nous avons relevé que le secteur de la restauration est particulièrement touché par le turnover. Ici, il faudra faire la distinction entre la restauration collective et la restauration commerciale et surtout prendre en compte la nature spécifique du métier de cuisinier – ils sont obligés de voir plusieurs techniques et approches du métier de cuisinier. Pour notre part, nous avons fait le choix d'étudier la restauration collective.

Nous avons souvent entendu lors de nos entretiens que le turnover était surtout présent en restauration commerciale mais assez peu en restauration collective. Cela dit, le turnover existe tout de même en restauration collective et nos recherches nous ont conduits à diviser notre travail en deux parties. La première, qui est plus centrée sur les recherches documentaires, dans le but de trouver une définition de ce phénomène et de voir les facteurs qui le favorisent, les secteurs et les protagonistes qui sont touchés. Dans un second temps nous avons élaboré quatre hypothèses qui se concentrent sur la façon dont les entreprises luttent contre le Turnover, les facteurs qui poussent vers le départ des employés et plus précisément la déprofessionnalisation, l'évolution des entreprises par rap-

port à celle des générations et finalement pourquoi la restauration collective est moins touchée que la restauration commerciale.

Avant tout, il faut dire que la nature de notre sujet touche les sciences humaines, cela rend la vérification de nos hypothèses assez complexe car les données que nous avons récoltées ne concernent qu'un certain nombre d'entreprises et pendant une période donnée. Pour ces raisons-là, la confirmation de nos hypothèses est valide par rapport aux recherches que nous avons menées et elle ne correspondra pas forcément à d'autres régions ou entreprises.

Sur les quatre hypothèses que nous avons élaborées, toutes ont été confirmées, avec certaines nuances.

Nous avons constaté que les entreprises commencent de plus en plus à se donner les moyens pour lutter contre le Turnover. Mais leurs motivations ne sont pas forcément dans le but d'améliorer la vie des employés, c'est plutôt une prise de conscience du fait que le départ d'un employé coûte très cher à l'entreprise. En plus de l'impact économique, il y a également un impact social, qui amène des répercussions encore plus importantes. Nous affirmons que dans la restauration collective, les entreprises cherchent à éviter systématiquement le Turnover et se donnent les moyens pour lutter contre ce phénomène.

Par la suite nous avons établi que la restauration collective était un milieu de travail plus intéressant pour les personnes qui ont une certaine maturité professionnelle et sociale. Cela concerne aussi des individus qui ont déjà acquis de l'expérience via divers stages/emplois et qui cherchent une ambiance plus calme et stable. Un poste qui est plus compatible avec la vie de famille. Comme dit précédemment, les jeunes d'aujourd'hui font partie d'une génération beaucoup plus mobile qui est à la recherche de nouvelles expériences et pour laquelle la vie de famille n'est qu'un projet futur.

Le facteur de changement dans les valeurs des nouvelles générations et surtout de leurs attentes nous a menés à nos prochaines deux hypothèses qui ont été validés également : la première qui concerne la déprofessionnalisation des cuisiniers en restauration collective. Tout d'abord dans les cuisines centrales, on peut distinguer deux types de personnels – ceux qui sont du milieu de la restauration et ceux qui ont été formés pour la restauration collective. Notre recherche vise le premier groupe car c'est parmi eux que l'on peut retrouver le sentiment de déprofessionnalisation qui est né par la comparaison entre leurs expériences antérieures et le travail qu'ils effectuent actuellement. Mais ce sentiment est atténué par les changements dans le secteur de la restauration collective, notamment les efforts de changement d'image du secteur avec de meilleurs produits et du personnel de mieux en mieux formé.

Et cela nous amène à notre dernière hypothèse qui vise les efforts des entreprises à s'adapter aux attentes des nouvelles générations. Une adaptation qui est imposée par les changements dans la société moderne, l'évolution de la législation et surtout la concurrence livrée entre les entreprises.

Toutes nos réflexions nous ont amenés à la conclusion que le problème de Turnover ne peut pas être résolu par une formule universelle, mais il peut être diminué par une amélioration des techniques de management et une meilleure symbiose entre l'entreprise et les employés.

Bibliographie

ALEXANDRE-BAILLY F., GAUTIÉ J., GUILLEMARD A.-M., JOLIVET A. « *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas* », rapport de recherche dans le cadre de l'ACI Travail, 2004.

COTTON J. L., TUTTLE J. M. *Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research*. Academy of Management Review, vol. 11, n°1, 1986, pp. 55-70.

COURAULT B., BOURLIER E., TROUVÉ P. *Les seniors et les transferts de compétences dans les TPE et PME d'Auvergne : un état des lieux*, Noisy-le-Grand, Centre d'Études de l'Emploi, 2004.

GALAMBAUD, Bernard, *Des hommes à gérer : Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Paris : ESF éditeur, 1991.

GAUTIÉ J. « *Les marchés internes, l'emploi, les salaires* », Revue Française d'économie, vol. XVIII, Avril 2004.

HIRSCHFELD K. *Rétention et fluctuation du personnel : fidéliser ou perdre les salariés*. Berlin : Union Network International IBITS – Publications, 2006.

HOBART, Buddy, SENDEK, Herb, *Gen Y Now: MILLENNIALS and the Evolution of Leadership*. Wiley, 2014, p. 12-21.

HUSELID M.A. *The impact of human resource management practices on Turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, n°38, 1995, pp. 635-672.

HUSELID M.A., Day, N.E. *Organizational commitment, job involvement, and Turnover: A substantive and methodological analysis*. Journal of Applied Psychology, n°76, 1991, pp. 380-391.

KORN FERRY Institute, *Attracting and Retaining Millennials in the Competitive Hospitality*, Disponible sur: <http://www.kornferry.com/institute/attracting-and-retaining-millennials-in-the-competitive-hospitality-sector> (Consulté le: 11-03-2017).

KUNDURU, Meliha, et al. *Conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'implication au travail chez les jeunes diplômés*. 2016.

LAHOUZE-HUMBERT, Elisabeth. *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*. Maxima, 2010, p. 13-30.

LEFRESNE F. *Les jeunes et l'emploi*. Paris, La Découverte, « Repères », 2003, no 305.

LORIOU Marc. Ed Anthropos *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris 2000. Référence à Grebert, 1922.

LU, Allan Cheng Chieh et GURSOY, Dogan. *Impact of job burnout on satisfaction and Turnover intention: do generational differences matter?* Journal of Hospitality & Tourism Research, 2016, vol. 40, no 2, p. 210-235.

LUB, Xander, NIJE BIJVANK, Marije, MATTHIJS BAL, P., et al. *Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2012, vol. 24, no 4, p. 553-573.

MAËLEZIG, B. I. G. I., COUSIN, Olivier, DOMINIQUE, M. É. D. A., et al. *Travailler au XXIe siècle: Des salariés en quête de reconnaissance*. Robert Laffont, 2015, p. 29-122.

MARBOT É., *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, p. 149-190.

MARTORY, Bernard, *Tableaux de bord sociaux*. Reuil-Malmais : Éditions Liaisons, 2004.

MÉRIOT Sylvie-Anne. *Le cuisinier nostalgique, Entre restaurant et cantine*. CNRS Sociologie, CNRS Editions, Paris, 2002.

MEYRONIN, Benoît. *La Génération Y, le manager, l'entreprise*. PUG, 2015, p. 13-26.

PERETTI, J. M., & Igalens, J. *Dictionnaire des ressources humaines (Vol. 2)*. 2001 Vuibert.

POULAIN, J. P. *La cuisine d'assemblage*. Ed. BPI. ,1992, p.18.

SEKIOU L., BLONDIN L. et al, *Gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Bruxelles : De Boeck Université, 2001.

URBANCOVÁ, Hana et LINHARTOVÁ, Lucie. *Staff Turnover as a possible threat to knowledge loss*. Journal of competitiveness, 2011, vol. 3, no 3.

Table des annexes

<i>Entretien 1 : « Docteur en sociologie »</i>	95
<i>Entretien 2 : « Responsable des ressources humaines d'un groupe de restauration collective »</i>	123
<i>Entretien 3 : « Gérante de site d'une grande SRC »</i>	133
<i>Entretien 4 : « Gérante de Site »</i>	145
<i>Entretien 5 : « Responsable qualité en cuisine centrale »</i>	156
<i>Entretien 6 : « Chef de restaurant collectif universitaire »</i>	174
<i>Entretien 7 : « Directeur des opérations »</i>	193
<i>Entretien 8 : « Responsable de site et chef production»</i>	214

Annexes

Entretien 1 : « Docteur en sociologie »

Entretien effectué le 07/12/2016, durée : 1 heure 38 min.

Étudiants :

Bonjour Madame, nous sommes étudiants en licence DGSA, nous souhaitons aujourd'hui faire un entretien avec vous Car nous avons eu connaissance de vos travaux par rapport à votre thèse, notamment sur le Turnover. Du coup je souhaiterais avoir de plus en amples informations à ce sujet-là. Pour commencer nous souhaiterions savoir quel est votre parcours professionnel et étudiant de manière générale.

Sociologue :

D'accord, mon parcours euh, de manière large ?

Étudiants :

Oui, oui.

Sociologue :

Alors au niveau académique, je suis sociologue. Donc j'ai effectué mon parcours universitaire ici en sociologie. Donc je fais un master 1 spécialisé en médiation et image et je ne me souviens plus exactement mais voilà... c'était spécialisé dans l'image. En master 2 j'ai fait surtout de la recherche dans le milieu de la sociologie, Et c'est là où j'ai commencé à travailler dans le secteur du tourisme. Jusqu'à présent je ne le travaillais pas tant que sociologue. Mais je travaillais, si de la mon parcours professionnel, en tant qu'accompagnatrice touristique. C'était autour de personnes âgées plus spécifiquement, donc on faisait des séjours en Espagne, au Portugal, en Italie et en France. Mais j'ai aussi, au niveau professionnel, travailler dans des hôtels, J'ai aussi travaillé avec Andorre Tourisme, qui est l'organisme chargé de promouvoir l'Andorre à l'international. Des salons du tourisme, auxquels je participais, pour promouvoir justement le pays. Je pense que c'est tout au niveau du tourisme, bon j'ai travaillé également dans un tour operator.

Étudiants :

Et avant d'accéder au master, vous avez fait une licence dans le tourisme c'est bien ça ?

Sociologue :

C'était en sociologie, Une licence en trois ans.

Étudiants :

D'accord, OK, parce que c'est vrai que nous avons en hôtellerie un parcours un peu particulier puisqu'il faut faire un BTS en deux ans avant de pouvoir accéder à la licence professionnelle que l'on effectue en un an.

Sociologue :

Oui, en fait c'était une licence. Bon avant, moi je suis rentré à l'université à la période où le DEUG existait encore. C'était la dernière année ou ça a été mis en place. Donc, d'abord j'ai eu le DEUG puis la licence, j'ai eu deux diplômes. Mais bon au final c'est trois ans aussi.

Étudiants :

D'accord, et le DEUG se passe en deuxième années, c'est bien ça ?

Sociologue :

Oui c'est bien ça le DEUG se passe à la fin de la deuxième année, et je crois que cela veut dire « diplôme d'études universitaires générales ».

Étudiants :

OK, d'accord... bon, eh bien je pense que sur la présentation on est pas trop mal... on aurait juste une question supplémentaire, comment êtes-vous passés du travail en sociologie à l'étude du Turnover ou plus largement sur la gestion des ressources humaines.

Sociologue :

Alors, ce qui s'est passé, c'est en master 2, j'ai voulu travailler sur le tourisme en Andorre. Donc j'ai fait un travail de mémoire en master 2, comme tout le monde le fait... parce que ma directrice de mémoire de première année m'avait conseillé de me tourner vers ce secteur-là parce qu'elle trouvait ce sujet beaucoup plus prometteur que le premier sujet que j'avais traité, qui portait plus sur l'image du corps et la communication dans les médias... C'était mon sujet de mémoire de master 1. Donc elle m'a déconseillé complètement de partir dans cette voie-là et elle m'a conseillé de plutôt travailler un sujet de mémoire dans le secteur du tourisme dans lequel j'étais déjà inséré professionnellement et du coup trouver un sujet de mémoire en rapport avec ça. Donc je me suis dit, pourquoi pas, et je me suis mise à m'intéresser au secteur du tourisme en Andorre qui est quand même un pilier important de l'économie sur le territoire. J'ai donc commencé à examiner les problématiques qui existaient sur le terrain, et, c'est le hasard a fait que, enfin on ne sait pas si c'est le hasard, en même temps je collaborais de temps en temps avec le centre de recherche en sociologie en Andorre, qui, à un moment donné, en parlant de mon sujet de master 2, m'ont dit qu'ils travaillaient sur le sujet du Turnover. Ils se posent vraiment la question sur les problématiques, et également sur la gestion de ce problème. Donc, ils m'ont proposé de travailler sur ce sujet-là. Du coup, trois mois avant de rendre mon sujet de mémoire de master 2, je change complètement de sujet et je me penche complètement sur le sujet du Turnover en hôtellerie et en restauration sur le secteur l'Andorre. Voilà, donc je fais ce choix car j'avais enfin trouvé un

sujet dans l'hôtellerie qu'il pouvait être concret mais également être mis à profit pour le secteur. Et, suite à ça, si j'ai un peu fait une thèse par défaut car je ne me sentais pas encore assez professionnelle pour intégrer le milieu professionnel en tant que sociologue. Donc je me suis dit : « il faudrait peut-être faire une thèse ».

Étudiants :

Que vous avez mené combien de temps du coup ?

Sociologue :

En six ans.

Étudiants :

D'accord. Et durant ces six ans, avez-vous travaillé et/ou enseigné ?

Sociologue :

Oui pendant ces six ans, ça a été assez différent selon les années mais, j'ai commencé son financement, donc la première année et demie j'étais le guide accompagnatrice pour un tour operator. Ça m'a notamment permis de gagner beaucoup d'argent en très peu de temps. Après je partais parfois longtemps sans revenir, il m'est arrivé de partir environ deux ou trois mois sans revenir à Toulouse parce que je t'étais toujours en déplacement, et cela me permettait d'enchaîner les groupes et donc d'engranger pas mal d'argent sur une courte période pour pouvoir financer mes études. Après un an et demi, le gouvernement Andorran m'a accordé une bourse de recherche pour une durée de un an et demi supplémentaire où j'ai fait uniquement de la recherche même si j'enseignais déjà à ce moment-là. J'ai commencé l'enseignement pendant la première année de ma thèse, mais ce n'était pas ici c'était pour un BTS métier du sanitaire et social. Donc je combinais les deux même si je me consacrais davantage à ma thèse parce que j'avais quand même plus de temps pour travailler en parallèle. A la fin du financement, j'ai commencé à enseigner ici à l'ISTHIA, car mon maître de thèse était Jean-Pierre Poulain et Pierre Torrente que vous connaissez tous les deux je pense. Donc ils m'ont proposé de donner des cours ici, ce que j'ai fait. Donc pour ma cinquième et sixième année de thèse, j'ai bénéficié, je ne sais pas si vous connaissez, je ne pense pas, mais il y a des contrats en fait qui sont attribués aux doctorants qui s'appellent les « attachés temporaires d'enseignement et de recherche ». Vous avez un contrat avec l'université en fait, et vous avez des heures de cours à effectuer et tout le reste de votre temps est consacré à votre recherche donc j'ai été payé pendant deux ans par l'université pour pouvoir donner des cours et terminer ma thèse.

Étudiants :

OK, donc de manière globale c'est un moyen de financement.

Sociologue :

Oui exactement... donc voilà, c'est comme ça que j'ai mené ma recherche pendant six ans...

Étudiants :

J'aurais une question de plus concernant votre parcours. Que vous apporte le fait de faire une thèse à titre personnel et/ou professionnel ?

Sociologue :

Alors, je n'avais pas encore passé, mais ce que je peux dire aujourd'hui c'est que le fait de faire une thèse m'a apporté énormément d'autonomie dans mon travail. Ça a également beaucoup de développer mon esprit critique, parce que en effet c'est ce que demande la thèse, remettre en question qui a déjà été fait. La thèse, c'est aussi essayer de développer des pistes qui n'ont pas été développés. Et je pourrais dire que je suis aujourd'hui capable de résoudre facilement des problèmes se posant sur le terrain sans l'avoir à passer une phase de recherche longue. J'arrive facilement à identifier les points qui vont et les points qui ne vont pas afin de résoudre les problèmes. Voilà, c'est ce que je pourrais dire que ça m'a apporté. Ça m'a « intellectualisé », je suis devenu une intello, je lis tout le temps des choses illisible par la plupart des gens. Après, je pense que lorsque l'on fait une thèse, on devient flexible à tout environnement, on devient tout ce qu'une entreprise voudrait que l'on soit. Avoir la curiosité sans cesse, avoir des solutions à apporter à des problèmes, en fait on a travaillé tellement en autonomie pendant six ans qu'on a pas besoin qu'on nous dise le travail à faire pour qu'il soit fait, on le prévoit. On nous donne une tâche qu'on est capable d'effectuer sans être guider parce qu'on a l'habitude de travailler en autonomie, tout seul, d'avoir un but à atteindre... Je pense qu'on peut dire ça. Il y a certainement d'autres choses mais là ça ne me vient pas.

Étudiants :

Ce n'est pas grave, votre réponse était déjà très complète. Du coup, si vous êtes d'accord nous allons attaquer les premiers thèmes, nous en avons délimité quatre. Donc nous allons commencer par une question très simple, qu'est-ce que vous évoque le terme Turnover ? Selon toutes les études que vous avez donné durant votre thèse.

Sociologue :

D'accord.

Étudiants :

Voilà, il dites-nous ce que ça représente pour vous, et donnez-nous également votre propre définition.

Sociologue :

Ben écoutez, moi je pense à thèse hein ! Haha ! Je pense à souffrance ! Non je plaisante. (Rire)

Étudiants :

Oui forcément ! (Rires)

Sociologue :

Alors, quand je pense à Turnover, la première chose qui me vient à l'esprit, c'est de la mauvaise compréhension de ce terme. Parce que quand on parle de Turnover, que ce soient les travailleurs ou les acteurs du tourisme, lorsque l'on pense Turnover, on voit forcément quelque chose de négatif. Au final, le Turnover est défini comme : « J'ai les personnes qui partent de mon entreprise et je ne peux rien faire ». Il n'est pas voulu entreprise, il est même dysfonctionnel pour l'entreprise, alors que dans la réalité, le Turnover est bien plus que ça. Le Turnover est le taux de rotation dans d'une entreprise, c'est-à-dire qu'il y'a des gens qui entrent dans l'entreprise et d'autres qui en sortent. Mais, pour une certaine masse de salariés, les entreprises jouent sur cette mobilité. On veut qu'une partie des employés soient tournants, on ne veut pas qu'il soit là toute l'année, surtout sur des établissements saisonniers qui sont sujets à une variabilité touristique importante. Donc on veut que gens flexible, donc on veut du Turnover.

Étudiants :

C'est d'autant plus le cas là où vous avez travaillé en Andorre. Vous avez pu le souligner avec l'activité hivernale importante.

Sociologue :

Oui, ce n'est pas une réalité uniquement observée sur le territoire Andorran. C'est une réalité dans tout établissement hôtelier. Il a cette variabilité de l'activité, il a des week-ends, des jours fériés ou autres. En fonction des territoires se situe l'établissement qu'il peut être plus ou moins propice à une augmentation ou une diminution de l'activité temporaire. Les hôteliers, lorsqu'il parle du Turnover, par du Turnover qui n'est pas souhaité par eux. Mais ils ne parlent jamais du Turnover qu'eux-mêmes provoquent. Quand j'entends Turnover automatiquement penser à ça, que ce qui arrange l'entreprise. Quand il utilise le mot Turnover fonctionnel, c'est-à-dire le Turnover qu'ils provoquent, ils utilisent plutôt le mot flexibilité ou adaptation de la main-d'œuvre aux besoins de l'entreprise ou plus largement de gestion des ressources humaines, mais jamais ils ne parleront de Turnover réellement.

Étudiants :

Donc selon vous, vous pensez qu'à l'oral on aurait peut-être tendance à employer le mot Turnover comme expression à connotation négative ?

Sociologue :

Oui, pour moi ça a une connotation complètement négative du point de vue de l'entreprise. D'ailleurs il y a aussi le fait que lorsqu'il y a du Turnover on est au niveau macro d'entreprise ou méso. Mais on n'est pas au niveau de l'individu. Pour être synthétique, le Turnover c'est le nombre de personnes entrées et le nombre de personnes sortantes, et on en fait un taux. Toute entrée tour de sortie, le Turnover c'est la moyenne des deux. Sauf que dans la majorité de la tête des personnes, le Turnover c'est cette masse de personne qui entre guillemets m'embête car elle quitte

l'entreprise alors que ce n'est pas souhaité. Mais du coup c'est plutôt un discours fait par les patrons, car les employés eux, n'utiliseront pas ce terme.

Étudiants :

D'accord, ou du moins ils s'en soucieront qu'un employeur qui a directement la réalité en face et la tête dans les chiffres.

Sociologue :

Ah oui, moi je pense, pour avoir fait du terrain, je n'ai jamais vu un employé se soucier du Turnover dans son entreprise. Alors par contre, les clients oui, car il peut y avoir des clients très fidèles. Le perçoivent ce Turnover, et souvent il est dénoncé comme non voulu par le client, parce que avoir ses habitudes, c'est réconfortant pour le client, ça crée un esprit familial dans l'entreprise, ça crée une sorte d'esprit de maison. Le client se dit : « je suis chez moi, je revois les mêmes personnes, je les salue... » Ça peut créer une certaine fidélité de la part des employés vis-à-vis des clients. Donc le client il en parle de cette mobilité des employés, mais les employés eux-mêmes ne s'en soucie pas. Si l'on parle, c'est pour dénoncer la mobilité que l'employeur crée, « voilà j'en ai plus besoin, donc je le mets à la porte », voilà, en fait il joue avec ça.

Étudiants :

Et du côté de l'employeur, considère-t-il les promotions par exemple, comme étant une certaine forme de Turnover interne ?

Sociologue :

Non, pas du tout. Pour l'employeur, il s'agit de deux choses bien différentes.

Étudiants :

OK, je me posais également la question au sujet des CDD ou des contrats d'extra, sont-ils considérés comme étant du Turnover dans l'entreprises ?

Sociologue :

Alors, ça dépend de l'on se situe dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise et ça dépend également de comment on définit le Turnover. Dans la définition de la DARES, donc la définition qui permet de faire des chiffres, le Turnover est le nombre d'entrées et le nombre de sortie pendant une période donnée. Donc généralement, on fait ça par mois, par semestre, par saison et par an. On n'en fait comme on veut, est c'est calculé comme on veut. Mais du coup ça englobe toutes les raisons de départ, si vous allez voir les chiffres de la DARES, c'est l'INSEE en fait qui fait une étude sur le Turnover qui sont ensuite étudiés par la DARES, on voit que quand quelqu'un part, ils récupèrent également les motivations de départ et le type de contrat que l'employé avait. Toute types de contrats confondus, donc sont comptabilisés les CDI les CDD et toutes autres personnes. Après, si on fait appel à des sociétés intérimaires ou des sociétés de sous-traitance, là on ne va pas parler de Turnover, ou du moins, pas pour en-

entreprise d'hôtellerie restauration, le Turnover ne concernera que l'entreprise de sous-traitance. Après, n'hésitez pas à me dire si je ne suis pas claire.

Étudiants :

Si c'est bon pour nous, pas de problèmes. J'aurais juste une question supplémentaire, pour vous, À partir de quand est apparu le terme Turnover, car on sait qu'il y en a toujours eu, mais à partir de quand le terme Turnover précisément a-t-il été utilisé.

Sociologue :

Alors moi je n'ai pas cherché ça du côté des professionnels, mais je t'ai plutôt dans la recherche, donc je retire l'essentiel de mes informations dans la littérature. Et pour le coup, moi je daterais ça des années 50. Après, le mot est sûrement beaucoup plus vieux que ça, mais pour moi, c'est à partir de là qu'il a été réellement utilisé. Mais on a commencé à travailler là-dessus lorsque ça a commencé à poser problème, c'est comme tout. Il y a de la littérature qui apparaît lorsque cela commence à devenir embêtant pour l'entreprise. D'ailleurs il y a un texte datant de 1953, je ne me rappelle plus qui l'a écrit, mais je pourrai aller voir dans ma Biblio, et donc c'est un texte retraçant les premiers questionnements concernant le Turnover. Avant ça, ils ne se posaient pas vraiment la question. Et si cela pose, il n'y avait pas encore de recherches précises sur ce sujet-là. Après je n'ai peut-être pas tout trouvé donc il se peut qu'il y ait des choses qui existent qui me soit passer sous le nez. Mais voilà, globalement la réflexion commence au début des années 50.

Étudiants :

Donc globalement, ça arrive à peu près en même temps que les débuts des gestions des ressources humaines, là où on s'est posé la question du bien-être des employés dans une entreprise afin de les fidéliser.

Sociologue :

Exactement, ça coïncide totalement avec la théorie des gestions des relations humaines. Vous faites de la sociologie des organisations ?

Étudiants :

Oui on en a fait.

Sociologue :

D'accord eh bien ça correspond totalement au développement des théorie des relations humaines.

Étudiants :

Du coup, peut-on définir un lien entre la gestion des ressources humaines et le Turnover ?

Sociologue :

Ah oui complètement, j'en suis persuadée. Mais pour moi, la réflexion autour du Turnover se pose lorsque cela devient problématique pour l'entreprise. Jusqu'à dans les années 50, on ne se posait pas trop la question. Après, j'ai l'exemple de l'Andorre, qui est bien entendu mon terrain de recherche, il y avait déjà beaucoup de Turnover avant, mais on a commencé à se poser la question en 2008. Il y avait déjà du Turnover avant, mais on ne se posait pas la question car cela n'était pas dysfonctionnel. Si je n'ai pas un tel ils en embauchaient un autre, donc il y avait du Turnover, mais ce n'est pas grave, on arrivait à le gérer. Le problème c'est qu'au bout d'un moment, ils n'arrivaient plus à le gérer. C'est une problématique assez complexe à développer, mais en gros, depuis que c'est devenu difficile à gérer, on se préoccupe de ce problème. Avant, ça faisait tout seul, quelqu'un quittait le poste le jour même et quelqu'un d'autre le récupérait le lendemain.

Étudiants :

Et du coup, c'est quel facteur qui a joué le plus dans cette augmentation du Turnover ? C'est l'augmentation de départ ? Ou bien est-ce qu'il a été plus difficile de recruter ?

Sociologue :

Je n'ai pas trop compris la question...

Étudiants :

Alors, c'est que je voulais dire, c'est clairement qu'est-ce qui a posé souci à partir de 2008 en Andorre au niveau du recrutement du personnel en hôtellerie restauration ?

Sociologue :

Alors, pour l'Andorre c'est un cas très particulier, ce qu'il faut savoir, c'est que la saisonnalité touristique de l'Andorre est très importante. Pour la saison d'hiver, il faut par exemple 2000 travailleurs supplémentaires tous secteurs confondus. Il n'y a pas cette masse salariale présente sur le territoire, donc, il faut faire venir des étrangers, il faudrait embaucher des migrants. Tout en sachant que l'Andorre ne fait pas parti ni de l'union européenne, ni l'espace Schengen. Si vous voulez travailler en Andorre, il vous faut un permis de travail et de résidence. En gros, le gouvernement Andorran fait des quotas et se disent : « cette année nous allons délivrer 4000 permis ». Donc c'est 4000 permis pourront permettre à des potentiels candidats d'aller occuper des postes notamment en hôtellerie restauration qui reste vacant pour l'instant et qu'il faut occuper. En 2008, il y a eu une nouvelle gestion des quotas de distribution de permis de travail et de séjour sur l'Andorre. Pour synthétiser, ils se sont dit : « nous allons demander directement aux hôteliers et aux restaurateurs quelle est masse salariale dont ils ont besoin pendant la haute saison pour pouvoir faire tourner leurs établissements ». Donc ils ont fait un calcul différentiel de la main-d'œuvre nécessaire l'été et de la main-d'œuvre nécessaire l'hiver, et la différence correspondait à la main-d'œuvre nécessaire pour la saison

d'hiver. Après avoir calculé la main-d'œuvre supplémentaire nécessaire pour la haute saison, ils ont remarqué qu'il fallait, non pas 4000 saisonniers, mais seulement 1500. Dans ce cas précis, les entreprises d'hôtellerie restauration avaient donc tout intérêt à fidéliser les employés saisonniers pour la simple et bonne raison que si un des saisonniers quitte l'entreprise pendant la saison, l'employeur aura beaucoup de mal à trouver quelqu'un d'autre. Essaie donc ce qu'il s'est passé, les employeurs se sont retrouvés avec une masse salariale potentiellement embauché chez eux largement diminué. Donc ils ne pouvaient plus se dire : « S'ils partent tant pis, j'embaucherais quelqu'un d'autre » tout simplement parce qu'il n'y avait pas beaucoup d'autres saisonniers disponibles. C'est donc à partir de ça qu'ils se sont posé la question du Turnover, et qui se sont également dit qu'il fallait agir afin de trouver les causes de ce problème, et enfin réduire la mobilité des employés dans le secteur.

Étudiants :

En effet, il est vrai que cela pose la question de manière très évidente avec ce genre de loi d'immigration parce que du coup les employeurs ne peuvent pas remplacer les gens facilement.

Sociologue :

Oui, après il est vrai que l'Andorre est un cas très particulier au niveau de l'immigration et du travail et au niveau de la gestion de la manœuvre niveau gouvernemental, parce que c'est au niveau gouvernemental. C'est donc clair et évident puisque c'est à une petite échelle et du coup il y a des textes de loi qui disent ça mais en fait, c'est partout pareil, car sur la côte Basque par exemple il y a un besoin en saisonnier pour l'été tout aussi important que pour l'Andorre l'hiver. Mais encore faut-il aller chercher ces saisonniers, parce qu'il n'y en a pas besoin seulement sur la côte basque mais il y en a besoin également sur toute la côte antique et toute la côte méditerranéenne. Sachant qu'il y en a plein qui partent à l'étranger, car c'est vrai que c'est l'avantage d'être saisonnier, on peut aller partout y compris à l'étranger. Donc finalement cette problématique se retrouve un peu partout, même si la manière de la gérer d'un point de vue gouvernement est différente.

Étudiants :

D'accord, je pense qu'on est bon sur ce point-là. Donc on poursuit, du coup notre question 3 c'était « qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur le Turnover ? », Mais je pense que nous y avons plus ou moins déjà répondu. Nous allons donc passer au tel numéro deux que nous avons appelé « l'impact du Turnover ». Alors la première question serait : quelles sont les entreprises sur lesquelles vous avez portez vos études ? Est-ce seulement les entreprises d'hôtellerie bien avez-vous également travaillé sur le secteur de la restauration ?

Sociologue :

Alors oui, j'ai fait essentiellement de l'hôtellerie, mais cela englobe également de la restauration. J'ai eu plusieurs terrains de recherche, enfin on va dire plusieurs méthodes de recueil de l'information, car le terrain c'était de secteur de l'hôtellerie restauration. Donc la première méthode de recherche était l'insertion et l'observation directement sur le terrain, dont j'ai travaillé comme n'importe quel travailleur. Donc j'ai travaillé dans six établissements hôteliers différents, dans lequel j'ai travaillé environ un mois chacun. Et ensuite ma deuxième méthode, c'était d'interroger les DRH, enfin je veux plutôt dire les gérants d'établissement hôtelier parce qu'on ne peut pas vraiment parler de DRH à l'échelle de l'Andorre, car il s'agissait de petites structures donc le DRH était aussi le directeur et parfois même le réceptionniste. En gros, c'était la personne chargée de la gestion du personnel. J'ai interrogé aussi des potentiels lobbyistes de l'hôtellerie. J'ai aussi fait passer des questionnaires à des travailleurs ou des anciens travailleurs de l'hôtellerie restauration, j'en ai fait environ 380. Donc je voulais travailler principalement sur l'hôtellerie, mais j'ai très vite compris que je ne pourrai pas séparer hôtellerie et restauration, car cela représente une unité, l'un ne va pas sans l'autre.

Étudiants :

Alors du coup pour vous, peut-on dire que le Turnover est plus marqué en hôtellerie ou bien est-il plus marqué en restauration ?

Sociologue :

Alors je ne peux pas faire de distinction du point de vue de mon terrain. Je n'ai pas de chiffres, mais de mon point de vue j'ai pu remarquer que le secteur de la restauration amenait à plus de mobilité que le secteur de l'hôtellerie. Alors pourquoi, il y a plusieurs facteurs que j'avais identifiés, mais d'ailleurs il n'y a pas que moi, le premier qui a été perçu comme facteur de Turnover dans le secteur de l'hôtellerie, c'est la conciliation entre la vie personnelle et la professionnelle. Voilà, c'est un facteur qui peut paraître évident, mais moi, dans ma thèse, j'ai expliqué que ce n'était pas toujours le facteur prédominant. Pour une partie des travailleurs, c'était plutôt la stabilité des horaires de travail. Parce que pour moi si on a des horaires de travail par exemple la nuit, le matin plus la nuit parfois, car dans certains établissements on travaille surtout le matin pour le petit-déjeuner et les soirs pour le repas du soir, mais à midi on ne travaille pas, certains hôtels ne servent pas de repas le midi. Donc on travaille globalement en horaires coupés. Mais malgré l'inconfortable dictée de ces horaires, tant qu'il n'y avait pas de variabilité de ces horaires, ce n'était pas vu comme une problématique par les employés. Parce que par exemple un employé peut se dire : « ce matin je travaille de huit heures à 10h30 et ce soir je vais travailler de 22h30 heures à trois heures du matin, sachant que demain je ne sais pas encore à quels horaires je vais travailler, et la semaine prochaine je ne sais pas non plus quel sera mon emploi du temps ». Donc c'était ça, surtout c'est l'instabilité au niveau des horaires de travail qui pouvaient causer de la mobilité, et du coup c'était plus perceptible pour les employés qui étaient dans la partie restauration. En effet

c'était le personnel de restauration qui était le plus confrontés à cette variabilité des emplois du temps alors que le personnel dans l'hôtellerie était beaucoup moins confronté à ce problème. Parce que par exemple une femme de ménage aura des horaires de travail qui resteront très stable, c'est également le cas pour les réceptionnistes. Donc souvent il y a un relais qui est mis en place et les horaires sont plus souvent respectés en hôtellerie, c'est donc facile de concilier avec la vie personnelle alors qu'en restauration les horaires ont été de manière générale beaucoup plus instables et c'est là ça commence à poser problème. Après, il y avait aussi le facteur d'incertitude au niveau de la rémunération qui jouait également un rôle important dans la mobilité du personnel. Parce qu'il y a des établissements pour les saisonniers ne peuvent pas être payés immédiatement, donc il se retrouve à être payé plus tard que prévu, cela crée chez eux beaucoup d'incertitudes au niveau de la rémunération et cela crée beaucoup d'inquiétudes aux travailleurs. Et du coup je ne sais pas si j'est en train de répondre à la question...

Étudiants :

Si, tout à fait nous étions toujours dans le thème, c'est très bien. Ensuite, je voudrais savoir si selon vous le Turnover est plus présent dans les entreprises à gros effectifs, ou bien c'est le plus présent dans les entreprises à petite échelle ?

Sociologue :

Alors, moi je n'ai pas pu vérifier dans les chiffres étant donné qu'en Andorre on possède très peu de chiffres car les établissements hôteliers sont très réticents à donner leurs chiffres. Par exemple en France, il y a des enquêtes de l'INSEE obligatoire auxquelles les entreprises doivent répondre, c'est obligatoire. C'est une enquête qui s'appelle « déclaration de mouvements de main-d'œuvre », la DMMO. Ils sont obligés de répondre, c'est une loi qui oblige les établissements à répondre, donc vous avez données. Les enquêtes sont faites en fonction de la situation géographique des établissements mais aussi en fonction de l'effectif dans les entreprises. Voilà en fonction de plein de critères, on peut voir les différences de mobilité qui ont été mises en avant par les différentes enquêtes de l'INSEE. En Andorre, c'était impossible pour moi de trouver ces informations. Je pouvais juste me fier au discours des hôteliers. Selon les ateliers, la taille de l'établissement n'avait rien avoir avec la mobilité des employés, toute gestion confondues, tout type de postes confondues. D'accord, c'était vraiment un cas généralisé.

Étudiants :

OK, alors du coup vous vous êtes beaucoup concentrés sur l'hôtellerie restauration, vous avez vécu environ six mois là-bas c'est bien ça ?

Sociologue :

Non, en fait je suis de là-bas.

(Rires)

Étudiants :

Ah d'accord autant pour moi ! du coup, avez-vous pu noter également un Turnover présent dans les autres secteurs liés au tourisme comme par exemple le commerce ?

Sociologue :

Oui, le secteur du commerce est également impacté.

Étudiants :

OK donc c'est vraiment généralisé.

Sociologue :

Alors, je ne pense pas que ce soit uniquement le cas au niveau de l'Andorre, je pense que c'est le cas sur toutes les zones géographiques où la saisonnalité est importante. En fait je pense que l'Andorre est un cas d'étude, mais on peut également retrouver les mêmes caractéristiques allez endroit la variabilité de l'activité est importante. Vu que c'est un territoire qui dépend essentiellement du tourisme est du commerce qui est liés au tourisme, parce que de toute manière quand on parle de l'Andorre tout Le monde pense « clope et alcool » ou encore au shopping et aux pistes de ski mais il y a encore le côté commerce qui domine dans l'imaginaire des gens. Donc tout est lié, et je pense que c'est cette variabilité de l'activité touristique qui crée ce Turnover. Donc finalement, je pense qu'on ne pourra jamais vraiment arrêter le Turnover. Je pense qu'on peut trouver un moyen de gérer et de vivre avec le Turnover, mais on ne pourra pas l'empêcher complètement. Et on ne pourra pas non plus fidéliser complètement l'employé, et de mon point de vue, l'employeur ne cherche pas du tout ça.

Étudiants :

D'accord, ok. Alors comme on vous la dit au début de l'entretien, nous sommes en licence DGSA qui signifie « définition et gestion de système alimentaire », l'essentiel de notre formation est donc basé sur la cuisine collective. Par conséquent je voudrais savoir si toutefois vous auriez eu les expériences en restauration collectives.

Sociologue :

Alors non, je n'ai jamais l'expérience en restauration collective mais ça me rappelle un ouvrage qui s'appellent « êtes-vous qualifié pour servir » qui a été écrit par une sociologue, ce qui parle du Turnover même si ce n'est pas le sujet principal de son ouvrage. Elle explique qu'il y a un Turnover dans le secteur de l'hôtellerie restauration est notamment causé par les difficultés de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle. Et elle explique qu'un certain nombre de personnes travaillant dans l'hôtellerie restauration se tourne vers la restauration collective car les horaires de travail y sont plus réguliers correspondent à des horaires dites « normales » en sociétés. Voilà, après je ne sais pas trop, je peux émettre des hypothèses. Ce que j'ai remarqué c'est que restauration collective, comme

en restauration commerciale parfois, on assiste à une déprofessionnalisation de l'activité. On cherche tellement à augmenter la productivité, que l'on déprofessionnalise l'individu. On confie aux employés de restauration collective les tâches précises répétitives, donc on ne peut pas dire restauration collective il s'agisse réellement de cuisiner. Surtout aujourd'hui avec toutes les législations qui existent au niveau de la protocolisation des tâches. Donc tout cela fait qu'au final on enlève un employé toute initiative et tout espace libre la créativité, on fait donc perdre au cuisinier l'essence même de sa profession. On lui fait sentir indirectement ce n'est plus cuisinier, on lui dit : « tu me des pâtes ici, puis tu les verse là-dedans et c'est fini ». On peut dire que l'employé ne réfléchit plus aux tâches qu'il doit effectuer car il y a tellement de normes et de réglementations afin d'empêcher des contaminations bactériologiques. Bon encore pour les pâtes ce n'est pas le problème, mais pour les produits tels que la viande par exemple il y a tellement de réglementation que la marge de créativité est éliminée. Je ne connais pas du tout les chiffres dans ce secteur, mais je pense, donc j'émet une hypothèse, mais je pense qu'une partie du Turnover et causé par cette déprofessionnalisation de l'activité pour les travailleurs du terrain, pas pour les gens dans les bureaux que ce soit les concepteurs ou les ingénieurs.

Étudiants :

Alors du coup pour vous, pourrait-on faire un parallèle avec le taylorisme dans la restauration collective ?

Sociologue :

Ah oui complètement ! C'est rationalité c'est du travail à fond ! on peut parler de taylorisme voire même de fordisme. Je ne sais pas s'il y a des tapis roulant ou des choses comme ça...

Étudiants :

Si cela peut être le cas notamment au niveau de la plonge ou du conditionnement des aliments.

Sociologue :

Je vous conseille de synthétiser un ouvrage qui s'appelle « Du ketchup dans les veines », agit d'une psychosociologue, je ne pense pas qu'elle soit sociologue, qui a travaillé sur McDo, et en gros, elle prend la théorie de Taylor qu'elle compare aux pratiques du restaurant, et elle dit : « voilà, on pense s'en être débarrassé, mais cela existe toujours ». Et c'est pareil partout dans le monde, lorsqu'un employé de McDo doit créer son hamburger, il ne bouge pas, toute pensée pour gagner du temps même moindre déplacements ou gestes superflus ont été gommés. Tout a été pensé et conçu pour que tu ne bouges pas et surtout pour que cela aille vite.

Étudiants :

C'est vrai qu'on avait déjà parlé en cours et pour le coup, Mac Donald est l'exemple le plus flagrant de taylorisme en restauration.

Sociologue :

Mais il n'y a pas que chez McDo, parce que cette année je suis responsable des master MIRC donc j'ai pu voir les cuisines collectives de l'intérieur, et pour moi, il s'agit de taylorisme à fond la forme. Bon pas partout bien entendu, mais en général ça été le fichier pour gagner le plus de temps possible et pour produire le plus possible et pour demain point de vue, enlever toute envie de travailler aux gens. Parce que franchement, je les plains. Quand je le voyais travailler je me disais « les pauvres ».

Étudiants :

Du coup, on pourrait conclure cette partie-là en disant que c'est ce problème là en particulier qui pourraient causer la majorité du Turnover en restauration collective.

Sociologue :

Alors bien sûr, c'est une hypothèse et je ne savais pas ce qu'elle était avant la restauration collective, mais je pense clairement que l'on n'avait pas besoin de produire autant et surtout qu'il n'y avait pas autant de réglemmentations aujourd'hui. Mais c'est vrai que je pense qu'aujourd'hui il y a un grave problème de déprofessionnalisation de l'activité, ce qui crée une des personnes démotivées et de deux, des gens qui veulent aller travailler ailleurs parce qu'ils ont perdu tout sens de leur activité. Bon, après c'est une hypothèse à confirmer...

Étudiants :

Oui tout à fait, mais quoi qu'il arrive cela reste une hypothèse très réaliste et intéressante à creuser. Du coup, j'aimerais revenir sur le livre « êtes-vous qualifié pour servir » qui est en lien avec ma question puisque je voudrais savoir s'il y a un lien entre le Turnover et le niveau de formation et l'expérience des employés.

Sociologue :

Est-ce qu'il y a une corrélation entre le niveau d'études et la mobilité des salariés ? Non, je ne pense pas. Déjà, dans le secteur de l'hôtellerie restauration en Andorre la moyenne est de trois ans, pas plus, en moyenne dans les établissements hôteliers. Et pour les directeurs ils restent en moyenne 5 ans, en tout cas c'est la moyenne du temps après lequel ils estiment avoir fait le tour de tout ce qu'il pouvait faire dans une entreprise. Donc ils s'en vont dans un autre établissement afin de pouvoir mettre en place d'autres choses. Donc je ne pense pas vraiment qu'il y ait un lien entre qualifications et Turnover. Je pense qu'on est dans une société où on a pris conscience que ce soit par les bons ou les mauvais moyens, que l'intégration dans un établissement en CDI du début à la fin de notre carrière même endroit, ça n'existe plus. Donc il faut oublier ça,

donc on a intégré que l'on n'aura plus jamais un emploi à vie. Après, surtout dans le tourisme la mobilité est valorisée. Par exemple moi, pendant ma thèse, j'ai remarqué qu'il y avait beaucoup de jeunes qui se professionnalisaient par l'expérience, Par exemple on rentrait très jeune dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en commençant par exemple comme serveur et ils essayaient de se faire un CV en visant différentes catégories d'établissements. Donc par exemple ce genre d'individu commencé sa carrière dans des établissements peut-être une ou deux étoiles et visent ensuite des établissements de catégories supérieures. Et petit à petit, ils arrivaient à être maître d'hôtel en gravissant les échelons dans le secteur par une mobilité qui était souhaité. Mais il faut se dire, que cette mobilité dans l'employeur ne veut pas été souhaité par les travailleurs pour apprendre des langues étrangères par exemple. C'est d'ailleurs des phénomènes très caractéristiques des populations jeunes 18-25 ans voire 30 ans. Beaucoup de travailleurs voulaient cette mobilité pour faire les différents établissements car c'est cela qui est mis en avant. Et d'autant plus dans le secteur de l'hôtellerie restauration car il y en a partout dans Le monde et que les compétences nécessaires sont plus ou moins les mêmes partout, si on te demande de servir une bière, il faudra le faire à peu près de la même façon partout dans Le monde. Donc on peut très facilement être mobile sur différents pays et accroître nos compétences par la maîtrise d'une langue étrangère. Et cela est également se vendre sur le marché de l'emploi puisque serveur parlant anglais, japonais et espagnol sera plus compétent quel serveur qui parle seulement le français. Et d'un côté je ne pense pas que les travailleurs les moins qualifiés soient les plus mobiles. Par intuition, j'aurai même envie de dire que les travailleurs les moins qualifiés aurez plus d'incertitudes au niveau de l'emploi et pourrait se dire : « si je quitte ce travail je ne suis pas certain d'en retrouver un autre rapidement ». Cela vient aussi des opportunités perçues sur le marché du travail car par exemple, depuis qu'il y a la crise économique les travailleurs sont plus réticents quitter des postes qu'avant car les opportunités de travail sont en diminution. Parce que quand il y avait du boulot pour tout le monde partout personne ne se disait « je vais rester dans un emploi qui ne me plaît pas et me taire » au contraire c'était plutôt « il faut m'augmenter mon salaire sinon je me casse ailleurs ». Mais maintenant on est plus de tout dans ce discours-là. Je pense quand même que les travailleurs les moins qualifiés sont les moins mobiles car s'ils quittent leurs travaux ils ne sont pas sûr d'être pris ailleurs. Bon voilà, j'aurais plus tendance à dire ça...

Étudiants :

OK.

(Silence)

Sociologue :

Je parle beaucoup hein...

(Rire)

Étudiants :

Ça tombe bien, on est là pour ça ! Et puis on essaie de réfléchir aux questions suivantes en même temps et ce n'est pas facile à gérer, d'autant plus que c'est notre premier entretien...

Sociologue :

Oui, ne vous inquiétez pas je connais très bien les contraintes d'un entretien.

Étudiants :

D'autant plus que nous avons trois camarades qui attendent avec impatience d'écouter l'enregistrement de l'interview...

Sociologue :

Oui j'ai trouvé ça plus intéressant de me faire l'entretien qu'avec deux d'entre vous car je pensais que cela allait être un petit peu contre-productif si vous aviez été cinq.

Étudiants :

Oui, ne vous inquiéter pas nous comprenons très bien. C'était une bonne décision.

Sociologue :

Je vais commencer à me faire payer ! Haha

(Rire)

Étudiants :

Oui vous devriez, ça devrait de devenir rapidement rentable pour vous, haha... alors nous avons encore de questions sur le thème de qui traite de l'impact du Turnover. Tout à l'heure, nous parlions des différences de mobilité selon les échelons hiérarchiques dans l'entreprise, je voulais savoir si le départ de responsable au-delà gérant pouvait provoquer du Turnover parmi le personnel exécutant.

Sociologue :

Oui c'est tout à fait possible, j'ai déjà vu les directeurs partir pour monter leur propre entreprise j'ai embarqué avec eux une partie de leur équipe. Mais après il y a aussi des employés qui partent, parce que à nouveau directeur, c'est aussi une nouvelle gestion, c'est aussi une nouvelle organisation du travail, une nouvelle façon de travailler, et des fois ça ne convient pas, donc oui ça peut avoir un impact. Après, moi sur mon terrain, je n'étais pas assez long, même si c'était pour six ans. Mais j'avais rencontré des personnes m'avez confié avoir quitté certains de la poste suite à des changements de direction qui causait de la mauvaise ambiance même une manière de travailler qui ne convenait pas à l'employé.

Étudiants :

En effet, il est vrai que lorsque le supérieur s'en va il peut y avoir des réactions en chaîne. D'autant plus si le responsable était très apprécié son départ pourrait être mal perçu pas équipe.

Sociologue :

Après, il m'est arrivé de le voir mais ce n'est pas automatique, donc je ne peux pas généraliser.

Étudiants :

OK, donc je pense que pour le thème de on est bon. Nous allons passer aucun trois que nous avons appelé « les avantages et les inconvénients du Turnover ». Donc la première question est : est-ce que les expériences influent sur le choix des recruteurs lors de l'embauche ? Ce qu'on a voulu dire de cette question, c'est, est ce qu'il vaut mieux qu'un employé ai beaucoup expériences de courtes durées ou bien qu'il en ai très peu mais de longues durées.

Sociologue :

Je pense oui, après je n'en suis pas sûre car je n'ai jamais réellement traité cette question avec les salariés, mais ça me paraît assez évident. Parce que par exemple quelqu'un qui ne sait pas se tenir deux mois dans un établissement, cela cache forcément quelque chose. Quelqu'un qui reste six mois dans une établissement car il a fait une saison, cela ne me paraît pas anormal, car au final la saison a été faite du début à la fin. Mais quelqu'un qui partent tous les deux mois, déjà je pense que ce cas de figure n'existe pas vraiment.

Étudiants :

Malheureusement, je pense que c'est phénomène assez fréquent dans la restauration de rencontrer des gens qui n'ont pas sur leur CV expériences supérieures à trois mois. Après, il s'agit souvent deux personnes qui travaillent depuis moins de deux ou trois ans.

Sociologue :

OK, mais du coup parce que vous avez traité ces CV, qu'en avez-vous pensé ?

Étudiants :

Alors moi personnellement, il y a d'abord eu un entretien avec les personnes pour savoir si les entreprises précédentes leur convenaient ou non. Il s'agissait souvent d'expériences précédentes difficiles notamment par rapport à conditions de travail. Après, à voir d'où venaient les motivations de départ, si c'était à l'initiative de l'employeur car l'employé ne correspondait pas ou l'inverse. Après il s'agissait de CV concernant la restauration collective donc c'est encore différent.

Sociologue :

Alors moi, personnellement, si j'ai un CV qui n'est constitué que de petites expériences c'est compliqué, après il faut voir, si c'est des personnes qui

ont travaillé de moi parce que c'était la saison d'été ou bien si on voit que c'est un étudiant et qu'entre-temps il a fait ses études c'est différent. Mais après si quelqu'un qui n'a pas d'autres activités de travailler, après tout dépend de ta politique ta gestion du personnel c'est d'avoir des gens un minimum fidélisé, je ne le retiens pas. Ça ne rassure personne de voir un CV comme ça. Après, moi par exemple je travaillais deux mois que je travaille plus mais ça se voyait que j'étais étudiante par ce que dans mon CV il y avait également des expériences qui correspondaient à mes études. Donc il faut voir avec CV, je ne sais pas comment ça fonctionne en France mais en Andorre quand j'avais essayé de récupérer des informations sur les travailleurs qui était plus mobile que les autres. J'avais eu accès à quelque chose qui s'appelait les points à la caisse d'allocation sociale et sanitaire, selon le nombre d'établissements dans lesquels la personne avait travaillé et le temps qu'elle y avait travaillé. Donc j'avais eu accès à cet information lorsque j'avais fait une observation, j'avais oublié cette observation... bref du coup j'avais constaté qu'il y avait des personnes hyper mobiles, ils rentraient dans un établissement puis partaient de l'établissement puis trouvaient encore un autre établissement et ainsi de suite... Mais en fait il s'avérait que c'étaient des personnes problématiques. Parce que quand tu vois le CV d'une personne qui a 35 ans qui reste 3 mois ou 4 et qui change à chaque fois d'établissement je ne les prends pas...

Étudiants :

À partir de quelle durée on peut estimer que la personne se fidélise à l'entreprise ?

Sociologue :

Alors moi je ne dirais pas forcément des mois mais si par exemple si c'est un établissement qui est ouvert à l'année, là si la personne elle est mobile au bout de six mois, bon il y a pleins de facteurs qui peuvent compter, ça peut même ne pas être voulu par cette personne cette mobilité. Mais pour un établissement ouvert à l'année, quelqu'un qui part tous les six mois mais qu'en fait dans son Cv on ne voit que des zones géographiques à forte pente certaines périodes de l'année donc je vais me dire que c'est un saisonnier qui est mobile parce qu'ils cherchent à travailler donc il va là où il y les opportunités et reste le temps qu'on lui permet de rester. Euh bon du coup c'est très difficile à dire ce qui est court et ce qui est long.

Étudiants :

Et pour les employés vous disiez que la moyenne était à 3 ans c'est ça ?

Sociologue :

C'est la moyenne de travail des travailleurs dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration avant de bouger, mais il y a un très fort pourcentage dans cette moyenne qui est à un an. Il y a énormément de personnes qui bougent au bout d'un an.

Étudiants :

Ok, et du coup pour les autres personnes j'imagine que c'est des durées nettement supérieures pour avoir une moyenne à 3 ans.

Sociologue :

Voilà.

Étudiants :

Donc vous dites que c'est la moyenne Française ?

Sociologue :

Non c'est en Andorre, mais ça m'étonnerait que vous trouviez autre chose en France, je pense que c'est assez similaire.

Étudiants :

D'accord, ensuite je voulais vous poser la question, peut-on dire qu'un recruteur va utiliser le Turnover à son avantage ? Comment peut-il faire du Turnover une force ?

Sociologue :

Moi je pense qu'aujourd'hui les entreprises dans l'hôtellerie une force c'est juste qu'il ne l'appelle pas comme ça. Mais pour moi c'est du Turnover car ça rentre dans la définition de « Quelqu'un qui part ou quelqu'un qui rentre dans l'entreprise » voire mobilité, parce qu'en plus je pense que les employeurs les utilisent de plus en plus parce que c'est ces mobilités-là qui lui permette d'ajuster la variabilité de l'établissement et ne pas se retrouver avec une masse de main d'œuvre qui est là alors qu'il n'en a pas besoin. Donc pour moi c'est tout à fait ça, c'est quelque chose qu'ils peuvent utiliser pour ajuster, en fait c'est comme un stock de produit.

Étudiants :

Oui, on commande plus lorsqu'il y a plus de demande.

Sociologue :

Exactement on commande plus par exemple quand il y a plus de bananes quand on a plus de déjeuner à servir, et on commande plus de travailleur quand on a plus de déjeuners à servir c'est la même logique. C'est juste que ce n'est pas fait correctement parce qu'on est dans une réalité dans laquelle le travailleur devient de plus en plus flexible. On devient de plus en plus à la recherche de nouvelles expériences ou rencontre et on se contente de moins en moins de rester dans le même établissement. C'est juste que les politique de travail n'accompagne pas cette modification du travail aujourd'hui. Du coup par exemple en France, les établissements utilisent des outils que la législation met en place pour créer cette mobilité qui leurs convient, comme par exemple les périodes d'essai. Donc il y a beaucoup d'employeur aujourd'hui qui utilisent cette période d'essai comme une manière de gérer leur main d'œuvre parce que quand on vous embauche avec une période d'essai au final les conséquences pour l'employeur ne sont pas trop négatives. Si on bout de quatre mois il s'aperçoit que vous n'êtes pas la personne qu'il souhaiterait avoir, il vous

remercie pour votre implication dans l'entreprise et ça s'arrête là. Mais l'employeur n'a pas trop de contraintes, il n'a pas d'indemnités à payer, pour lui c'est nickel. Donc ils utilisent cette loi justement mise en place pour répondre à cette variabilité de l'activité. Mais en fait ce qu'il faudrait c'est que la législation mette en place quelque chose de plus adapté et qui donne plus de sécurité à l'employeur et à l'employé. Pour pouvoir se dire : « je suis dans une situation où je me retrouve à aller d'un établissement à un autre pour des raisons X, Y ou Z... mais j'ai quand même une législation qui me protège et qui permet aux entreprises de ne pas m'exploiter ». Donc oui, moi je pense que les établissements l'utilisent de plus en plus, c'est le cas en Andorre, en France et ce n'est pas le cas qu'en hôtellerie restauration. Par exemple à l'université lorsqu'il y a plus d'étudiants, on embauche par petits contrats des enseignants. Nombre d'enseignants, nombre d'étudiants, on en a pas assez donc on va recruter une certaine masse avec des petits contrats etc et on ajuste.

Étudiants :

Oui donc finalement c'est comme recourir au CDD sans avoir à payer les indemnités de fin de contrat.

Sociologue :

Mais il y a des contrats qui se sont mis en place je crois que c'était quelque chose comme qui s'appelait contrat discontinu ou quelque chose comme ça. Et ça permettait par exemple à un employeur de faire un contrat pour un an par exemple, mais en discontinu, c'est-à-dire que pendant cette année-là vous allez vous retrouver dans des périodes d'inactivités. Après je ne sais pas si je suis allé assez loin dans l'analyse donc je ne sais pas s'il y avait quelque chose qui protégeait l'employé...

Étudiants :

Il me semble que ce type de contrat c'était un CDI classique en fait mais où les heures s'effectuaient selon des quotas selon la saisonnalité des lieux de travail, mais ça existe oui...

Sociologue :

D'accord, mais c'est vrai que je ne suis pas allé voir en quoi ça protège l'employé. Parce que l'employeur ça lui convient mais l'employé dans tout ça je ne pense pas qu'il s'y retrouve.

Étudiants :

Oui disons que c'est un système qui avait été mis en place pour répondre à cette demande, parce que c'est vrai qu'il y avait quelques illogismes dans le fait de pratiquer des périodes d'essais de quatre mois qui ne mènent à rien derrière, enfin ça pose soucis pour l'employé en tout cas. L'employeur c'est « tout bénéf » pour lui...

Sociologue :

Mais je pense qu'aujourd'hui on a oublié les théories des relations humaines et on gère de la même manière des hommes et des chiffres. Du

coup ça ne peut pas être possible, on ne peut pas faire comme ça, et le problème c'est que de plus en plus les contraintes sont de plus en plus importantes donc les employeurs sont contraints à fonctionner comme ça. Vous êtes un chiffre et si vous ne produisez pas vous-même des chiffres on vous enlève. Et je pense que c'est la grande problématique, il ne faut pas gérer des hommes comme on gère des chiffres, pour le coup on a tout faux.

Étudiants :

Et d'ailleurs pour rester sur des chiffres, économiquement parlant, on peut se servir du Turnover pour gérer son économie et ses dépenses, mais sur un Turnover qui n'est pas voulu, quel est l'impact économique sur une entreprise quand l'employeur ne le gère pas et ne le prévoit.

Sociologue :

Et bien il peut se retrouver à devoir fermer des chambres, à ne pas pouvoir servir, à faire appel à des sous-traitants extérieurs pour répondre à une demande et à faire diminuer la qualité du service parce que c'est des gens qui viennent de l'extérieur qui ne connaissent pas les codes de l'établissement donc il peut donner un service de moins bonne qualité et avoir une perte dans ses chiffres d'affaire. Je ne sais pas si j'ai répondu, mais on pourrait trouver d'autres exemples.

Étudiants :

Ok, et avec les nouvelles lois qui sont passées en Andorre est-ce que vous avez pu constater en combien de temps un employeur peut remplacer un employé qui s'en va.

Sociologue

Non je ne sais pas mais c'est rapide. Après, ce qu'ils font, c'est qu'ils font avec la main d'œuvre qu'ils ont, c'est quelque chose que j'ai énormément vu dans les établissements hôteliers. Le réceptionniste se retrouve à être également réceptionniste de nuit et à faire les petits-déjeuners pour donner un coup de main parce que quelqu'un est parti ou le réceptionniste se retrouve à aller aider au service... Mais généralement il y a beaucoup de travailleurs qui ont une pluriactivité dans l'établissement.

Étudiants :

Vous pensez qu'il arrive que les employeurs favorisent la polyvalence de leurs employés en créant du sous-effectif.

Sociologue :

Ah oui c'est sûr.

Étudiants :

Et du coup c'est plus un sentiment de lassitude de devoir faire le travail des autres ou il se crée plutôt un esprit familial où chacun aide les autres ?

Sociologue :

C'est très rare les entreprises où les gens disent « On va s'entraider on est une famille »

Étudiants :

Oui c'est plutôt « Quelqu'un n'est pas là je vais devoir faire son travail alors que je n'en ai pas envie »

Sociologue :

Alors, le « Quelqu'un n'est pas là il faut que je prenne son travail », si c'est rémunéré c'est pas très grave. Après il y avait deux discours, pour les travailleurs saisonniers, faire des heures supplémentaires c'était pas un problème si elles étaient rémunérées, au contraire c'est même ce qu'ils cherchaient et souvent ils étaient nombreux à venir chercher du travail et de l'argent donc ça leurs allaient. Sauf que des fois ce n'était pas rémunéré mais ça ne les perturbait pas trop. Mais les travailleurs à l'année non, ils ne voulaient pas faire d'heures supplémentaires parce que justement ça créait cette incertitude vis-à-vis des horaires, parce que le fait de faire des heures supplémentaires alors que tu n'avais pas prévu de le faire tu as peut-être des obligations en dehors du travail ou tout simplement des envies...

Étudiants :

D'autant plus s'il n'y a pas de contreparties financières. J'imagine que c'est encore moins bien perçu.

Sociologue :

Oui, parce qu'il y a des établissements qui offrent des contreparties financières mais d'autres pas, et dans ce cas ça peut être problématique. Même si l'argent n'est pas tout, après il y avait un établissement qui est très parlant de ce que je vais dire là, qui n'avait pas de contreparties financières mais qui permettait à ses travailleurs lorsqu'ils avaient besoin d'aller à une consultation médicale ou autres ils pouvaient prendre des matinées. Donc là il y avait quand même des contreparties mais qui n'étaient pas financières. Cet établissement il était un peu sous le modèle très novateurs, enfin ce n'était pas exactement ça mais je l'analyse en tant que tel, je ne sais pas si vous connaissez les entreprises libérées. C'est des entreprises où les employés gèrent le temps de travail entre eux avec une certaine flexibilité. L'important c'était que le travail soit fait et qu'on puisse venir répondre aux demandes des clients. Après si t'es absent une demi matinée parce que tu avais besoin d'aller chez le médecin, il n'y a pas de soucis. Donc du coup ces employés qui n'était pas rémunéré en complément de leurs activités extraordinaires, ils ne se sentaient pas lésés parce qu'ils pouvaient gérer leurs emplois du temps en fonction de l'activité de l'établissement. C'est pour ça que je dis que l'argent ne fait pas tout.

Étudiants :

Oui tout à fait c'est aussi une question gestion du temps. Bien, pour le thème 3 on n'est pas mal, et du coup on voulait aborder le thème 4 qui a pour but projeter l'évolution du Turnover dans le temps, et la première question c'était : avez-vous noté une différence entre les générations ?

Sociologue :

Oui, même si dans le secteur de l'hôtellerie restauration les générations ne sont pas nombreuses, on est plus sur du 20 à 35 ans à peu près, et il y a surtout du 18/30 ans assez mobile et au-delà beaucoup plus stable, mais encore une fois c'est une généralité, il y a des gens pour qui ce n'est pas le cas... Mais oui je pense qu'il y a des générations et je pense que la génération d'aujourd'hui est une génération de mobile, pour plein de raisons, on peut se déplacer plus rapidement, on a des moyens de se déplacer plus vite. La perception des opportunités peu s'agrandir à un périmètre à environ une heure et demi aujourd'hui alors que la perception des opportunités autrefois s'arrêtait aux emplois à pourvoir dans un rayon de 15 minutes à pied autour du domicile par exemple. Donc déjà ça fait que les opportunités de travail sont beaucoup plus large, on se perçoit être embauchable sur un plus grand secteur. Et puis le monde du travail à beaucoup changé, il y a énormément de start-up qui se développe, il y a un entreprenariat qui se développe énormément aujourd'hui qui est lié à l'exploitation des entreprises et la réalité est que notre manière de travailler se transforme, la manière donc on veut travailler se transforme aussi, on veut être de plus en plus producteur et être de plus en plus indépendant dans notre manière de travailler au quotidien, donc des entreprises qui nous contraignent on en a plus envie et on cherche des entreprises qui correspondent plus à la façon dont on veut travailler.

Étudiants :

D'accord.

Sociologue :

Mais du coup c'est pas mal, je ne vois pas ça comme quelque chose de problématique. Ça le sera si les entreprises n'essayeraient pas de s'adapter.

Étudiants :

Ok, j'aurais une autre question, pensez-vous qu'il existe des outils que l'on pourrait voir apparaître pour lutter contre le Turnover ?

Sociologue :

Alors je ne sais pas vraiment quels sont les... alors ça dépend ce qu'on entend par outils mais moi je pense qu'aujourd'hui il faut revoir la manière de concevoir le travail, il faut le voir autrement, je pense qu'il faut euh, ce qui serait intéressant serait de se questionner sur la qualité de vie au travail, pas seulement se dire « allé je vais mettre une crèche ça va aller mieux », non vraiment. Les patrons devraient plutôt aller voir leurs employés ensemble quels sont les solutions pour devenir une entreprise libérée...

Étudiants :

Oui et par ailleurs on peut dire que l'entreprise libérée est un très bon outil de motivation du personnel. C'est vrai que ça semble assez logique de fonctionner comme ça mais euh...

Sociologue :

Oui, après c'est assez récent ça doit dater de 2010 environ, et puis ce n'est pas un système qui peut s'appliquer dans toutes les entreprises puisqu'il y a des gens qui aiment beaucoup le pouvoir donc dans les entreprises libérées du coup le pouvoir est dispatché, on n'a pas « monsieur le boss » qui dicte tout ce qu'il faut faire et à qui tout le monde dit « amen ». Il y a des gens qui ont des idées et qui sont partagés avec les autres, il y a une organisation du travail qui est, non pas réfléchi par les concepteurs ou les intellos mais par les gens du terrain qui sont conscients des contraintes. Parce que quand vous travaillez vous réfléchissez, donc les ingénieurs ou les managers disent qu'ils conçoivent de manières de travailler et ils la conçoivent parce qu'ils ont conscience de la manière donc il faut travailler parce qu'il y a une qualité du service à atteindre, ou un chiffre à atteindre. Donc avec toutes ces contraintes ils ont construit un modèle pour travailler efficacement et produire ce qui est attendu, sauf que la personne qui conçoit n'est pas celle qui doit appliquer. Sauf que parfois la personne qui applique est face à des contraintes auxquelles la personne qui a conçu la procédure n'a pas pensé. Par exemple, je dois répondre à une demande de quelqu'un qui vient à la réception, j'ai un client qui ne s'identifie ni comme un homme ni comme une femme, moi je n'ai pas de petite croix entre les deux pour définir cet individu... Donc les gens ils se trouvent des manières de procéder qui ne sont pas dans le protocole et qui des fois créé beaucoup de contraintes. Comme par exemple un buffet de petit-déjeuner, on nous dit que dès qu'il reste peu d'œufs brouillés ou peu de croissants vous allez en cuisine, vous remplissez le panier et vous revenez. Sauf que dans la réalité du travail, il y a beaucoup trop de gens donc le panier va se vider beaucoup trop vite et on n'a pas le temps de débarrasser les tables et d'aller en cuisine recharger le panier de croissant. Parce que entre-temps il y a déjà des gens qui se plaigne qu'il manque des œufs brouillés, des croissants et des fruits. Donc les employés se créé des nouvelles manières de faire comme par exemple mettre tout simplement deux paniers au lieu d'un. Comme ça t'es sûr que ton panier va se vider beaucoup moins vite et tu auras plus de temps pour gérer, parce que les personnes qui écrivent les consignes elles ne l'appliquent pas sur le terrain, sauf que si l'employé n'exécute pas les tâches comme c'est demandé, on va leurs dire « Puniton, tu n'as pas fait comme il fallait faire, il faut faire comme ça. Parce que c'est plus joli, plus appétissant visuellement, dans la pratique de la logique du déroulé de comment le client doit aller se servir, c'est mieux que les clients se servent à un seul endroit qu'à plusieurs... » Donc voilà... Je pense qu'on y gagnera beaucoup à aller demander l'avis des personnes sur le terrain, on pourrait adapter d'avantage le travail à la réalité que ce soit pour le Tur-

nover ou autre. Et peut-être une qualité de travail plus agréable et du coup moins de volonté de départs. Et s'il y a des volontés de départs, il y aurait certainement des manières de gérer cette mobilité qui serait plus adaptée aussi. Donc ça pourrait être une idée, euh, est-ce que c'est la bonne, je ne sais pas. Parce que ça ne marchera pas partout, parce qu'il y a des gens qui aiment beaucoup trop le pouvoir et dans ce type d'entreprise le pouvoir est dispatché.

Étudiants :

Oui et puis de toute façon on ne pourra pas trouver une solution universelle à toutes les entreprises.

Sociologue :

Non je ne pense pas qu'il y a de solution, je pense qu'il y a déjà, aller voir au niveau de l'entreprise, pour pouvoir mieux gérer cette mobilité il faudrait aller à trois niveaux, au niveau de l'entreprise, il faudrait aller au niveau de l'individu et au niveau du gouvernement. Il y a trois échelles en fait à mettre en lumière pour résoudre le problème. Ou pour mieux gérer le problème, parce que dans le cas de l'Andorre c'est pas uniquement les facteurs traditionnels de Turnover qui le cause, c'est aussi la législation en fait qui cause ce Turnover parce qu'elle ne donne pas les conditions d'intégration dans le pays qui permettent en fait au travailleur d'avoir une sécurité de l'emploi par exemple... Donc il faut agir à ces trois niveaux, si on agit qu'à un seul niveau, par exemple sur le cas de l'Andorre ça n'apportera pas grand-chose. Il y aurait d'autres problématiques qui créeraient de la mobilité malgré tout, donc je pense qu'il y a beaucoup à faire au niveau des lois pour pouvoir adapter cette nouvelle manière de travailler à la réalité. Au niveau des lois je pense qu'il faut créer des réglementations qui agissent en fait dans ce Turnover, du point de vu, qui viennent donner des outils à l'employeur et à l'employé pour être mobile, voilà... Donc plutôt que de créer des périodes d'essai, créer plutôt des contrats pour des personnes de quatre mois. Et on trouvera toujours des personnes qui voudront ne travailler que quatre mois parce qu'après ils partent sur d'autres projets donc voilà...

Étudiants :

Je voulais juste revenir un petit peu sur ce que vous avez dit au niveau de la création des crèches etc. Est-ce que vous avez vu en faisant votre thèse un rapport entre le fait que les employés soient logés à tendance à faire baisser le Turnover, étant donné que l'employé dépend un peu de l'employeur au niveau du logement en tout cas...

Sociologue :

Euh, non parce que d'autres établissements aussi...

Étudiants :

Donc l'employé lorsqu'il part l'employé sait déjà où il va aller travailler après lorsqu'il quitte l'entreprise ?

Sociologue :

Généralement oui, alors euh, dans le cas de l'Andorre quand c'est un départ volontaire de la part du travailleur il a déjà en perspective quelque chose, sinon je pense qu'il ne partirait pas sauf cas extrême, des gros problèmes dans l'entreprise qui fassent que l'employé parte sans rien derrière mais souvent on se protège malgré tout.

Étudiants :

Et du coup par curiosité, si c'est l'employeur qui renvoi son employé, il a un certain délai pour se reloger et trouver un autre travail ?

Sociologue :

Pour l'Andorre, normalement oui, l'employeur a embauché la personne pour une durée précise donc il doit indemniser cette personne qui a un certain temps pour partir qui est souvent respecté. Après il y a des abus partout qui ne respectent pas mais dans la loi oui, il faut donner un « préavis ».

Étudiants :

D'accord.

Sociologue :

C'est tout ?

Étudiants :

Je voudrais juste savoir si on pourrait trouver votre thèse sur internet.

Sociologue :

Non je ne pense pas qu'on puisse la trouver sur internet, j'espère pas en tout cas !

(Rire)

Étudiants :

Ou peut-être de la bibliographie à nous donner, ou des ouvrages que vous avez lus qui pourraient nous aider...

Sociologue :

Alors c'est quoi en fait que vous cherchez parce que j'en ai des ouvrages et de la biblio mais il y a beaucoup de choses qui ne collent pas à votre sujet. Mais déjà ce que je vous ai dit c'est intéressant, « Du ketchup dans les veines » de Hélène Weber et « Êtes-vous qualifié pour servir » de Sylvie Monchatre. Donc qu'est-ce que vous cherchez concrètement ?

Étudiants :

Alors notre sujet c'est le Turnover propre à la restauration collective en France, même si je pense qu'on va quand même parler de la restauration commerciale un petit peu.

Sociologue :

Moi sur la restauration collective je n'ai pas grand-chose. Il y a l'ouvrage de Sylvie Monchatre, et encore c'est à la fin de l'ouvrage. Après pour l'hôtellerie restauration vous allez trouver énormément de chiffres sur l'INSEE sur les questionnaires qui s'appellent les DMMO (déclaration mention de mouvement de main d'œuvre), il y a des rapports qui sont faits avec ces chiffres qui vous aideront beaucoup et à mon avis il y a les mêmes pour la restauration collective, mais je n'ai jamais cherché... Au niveau de la bibliographie si vous partez sur cette hypothèse de la déprofessionnalisation de l'activité il y a tout ce qui est... J'allais vous dire un ouvrage mais il est un peu trop général pour vous. Je me demande si ce n'est pas Sylvie Monchatre qui n'a pas parlé de la déprofessionnalisation. Après il faudrait voir Jacques-Olivier Retel qui a écrit un ouvrage qui s'appelle « les gens de l'hôtellerie » en 1960, mais bon il y a encore énormément de choses qui sont encore d'actualité donc à voir si ça ne pourrait pas vous intéresser. Après est-ce que vous avez des hypothèses ?

Étudiants :

Oui on en a mais on n'a pas vraiment de plan...

Sociologue :

Ok, parce que c'est vos hypothèses qui vont définir vos lectures. Après je vous parle de la déprofessionnalisation parce que c'est un facteur qui m'intéresse beaucoup et qui peut causer du Turnover, mais au final je n'en sais rien, c'est juste une hypothèse.

Étudiants :

C'est peut-être une hypothèse que l'on devrait aborder en effet. Après pour le moment on a eu quelques lectures d'articles mais on n'a pas encore le recul pour sur la profession pour coller au terrain.

Sociologue :

Après je trouve votre sujet très intéressant, après il y a peut-être la question du temps de travail mais ça vous entraînerai sur d'autres lectures... Cyril Laporte a écrit un article en 2013 qui portait sur ça, il parle par exemple de la gestion du temps de travail dans le secteur de l'hôtellerie restauration, et il parle pas mal de cette idée de la coupure mais qui n'est pas présente dans la restauration collective.

Étudiants :

Parfois il arrive que même dans la restauration collective il y a des coupures...

Sociologue

Voilà après moi j'ai surtout des lectures de sociologue je n'ai pas grand-chose d'autre. Il y a d'autres auteurs qui ont développé la perception des opportunités de travail et la notion de temps libre etc. Après tout dépend l'angle que vous allez envisager.

Étudiants :

C'est vrai qu'au jour d'aujourd'hui on n'a pas déterminé les hypothèses précises.

Sociologue :

Après je peux vous envoyer ma thèse mais il y aura beaucoup d'informations qui ne concerne pas votre sujet.

Étudiants :

Après je pense que nous avons matière à travailler sur le sujet.

Sociologue :

Après si vous avez des questions vous avez mon mail. Après je ne suis pas toujours dans mon bureau mais par mail c'est bon.

Étudiants :

Ok, c'est bon pour nous, est-ce que peut-être des questions ?

Sociologue :

J'ai trouvé le guide vraiment pas mal, il est bien maîtrisé, donc en tant qu'enseignante je trouve que c'est bien, bravo. Après le seul conseil que je vous donnerai pour les prochain, c'est normal quand les personnes répondent à des questions que vous aviez prévus de poser plus tard. Moi par exemple dans votre manière de faire ce que j'éviterai d'annoncer les thèmes, c'est une discussion. Et puis ça n'apporte rien à la personne qui est interrogé. Mais sinon vraiment c'était très complet et très bien fait, vous étiez alèze, génial ! Est-ce que vous allez présenter vos résultats j'aurais très envie de voir votre exposé.

Étudiants :

Alors on passe en mars.

Sociologue :

D'accord, et bien écoutez, pourquoi pas, je serais ravi d'assister à votre présentation.

Étudiants :

Merci à vous Madame pour toutes les informations et le temps que vous nous avez accordé !

Entretien 2 : « Responsable des ressources humaines d'un groupe de restauration collective »

Entretien effectué le 02/02/2017, durée : 24 min. 49 sec.

Étudiant :

Je viens pour un entretien au sujet du Turnover dans la restauration collective.

Donc je voulais savoir, pour vous, qu'est-ce que c'était le Turnover ?

Professionnel :

Quelle définition moi j'en fais.

Étudiant :

C'est ça.

Professionnel :

Ok. Assez simple et assez général je pense, pour moi c'est, c'est le fait que, ça va être le calcul de, d'un nombre de salariés partis enfin qui quittent l'entreprise pour des raisons, non pour toutes raisons. Après il faut l'affiné mais, le Turnover sa être le nombre de ... vous me prenez de court, le nombre de salariés qui quittent une société, on va le regarder par métiers, par branches, par activité.

Étudiant :

D'accord.

Professionnel :

En tout cas nous on en a pas de définition légale, de définition officielle dans le groupe. C'est pas quelque chose qu'on..., voilà on a des statistiques tous les mois ou j'en sais rien que l'on suit.

Étudiant :

D'accord. Et vous en avez beaucoup vu du Turnover pendant votre carrière ?

Professionnel :

Ben oui y'en a ! On en voit ! Toute la difficulté du coup dans ce... des départs c'est de pouvoir les qualifier, de pouvoir dire exactement ce qui fait qu'une personne elle quitte l'entreprise ou pas, quelles sont les raisons en fait. Y'a dans ce que je vois, y'a une partie, y'a toujours une partie liée à des raisons personnelles ou à des opportunités que quelqu'un va avoir qui va le faire quitter son poste pour en avoir un autre mieux etc... et ou carrément changer de région, changer de métier et on va voir le vrai Turnover inquiétant pour une entreprise qui est que le salarié s'en vas parce

qu'on n'arrive pas à lui proposer ce qu'il veut vraiment ou parce que il est pas satisfait des conditions d'emplois dans l'entreprise.

Étudiant :

D'accord

Professionnel :

Ça c'est celui pour lequel on doit s'inquiéter. Donc oui j'en vois, des deux.

Étudiant :

Dans toute votre carrière ?

Professionnel :

Oui ! Alors j'ai pas travaillé que dans la restauration collective, je suis dans la restauration collective depuis 6 mois et avant j'étais dans, je travaillé dans l'industrie alimentaire. Il y a aussi ces problèmes de Turnover sur certaines branches de notre métier.

Étudiant :

Pour vous le Turnover c'est plutôt un inconvénient plutôt qu'un avantage ?

Professionnel :

Oui, c'est un inconvénient.

Étudiant :

Est-ce que dans votre entreprise vous calculez un impact économique sur ce Turnover ?

Professionnel :

Non, aujourd'hui on n'est pas capable de le faire. Aujourd'hui le bilan de, aujourd'hui ce que fait XXXXX dans sa politique d'entreprise sa être un regard sur les..., certains métiers, pour lesquels il est plus difficile de recruter et donc ou un Turnover fort, aura un impact potentiellement négatif puisqu'on se retrouve avec des périodes où les gens sont partis et on les a pas tout de suite remplacés, donc on a un trou qui fait que ça peut être impactant pour l'entreprise. Le gros métier aujourd'hui qui est le cas dans cette activité est le métier de cuisinier. Le cuisinier, le chef de cuisine. Les métiers vraiment qualifiés, hautement qualifiés on va dire de nos métiers de restauration. Aujourd'hui il y'a un Turnover qui est pas forcément plus important qu'avant mais il y a une carence aujourd'hui de gens sur le marché qui sont formés, qui sont compétents dans ce métier là et qui sont disponibles, on en a pas beaucoup. Donc dès qu'on a des gens qui partent c'est un peu panique à bord sur ces fonctions-là, donc là on a une vraie stratégie de faire en sorte qu'ils partent le moins possible et que quand on les a ils restent sur l'entreprise.

Étudiant :

Et quelles sont vos stratégies pour qu'ils restent ?

Professionnel :

Alors il y'en a pleins, mais il faut qu'elles soient un maximum individuel. Mais ça passe par la rémunération, ça va passer par la formation, ça passe par les évolutions qu'on peut proposer après. Donc le but c'est de pouvoir identifier ce que quelqu'un a vraiment besoin par les entretiens qu'il a chaque année avec son responsable, les entretiens professionnels sur la partie vraiment compétences et formation et en croisant tout ça arriver à lui proposer, lui, ce qu'il a besoin lui pour qu'il fasse de son activité professionnelle chez XXXXX, avoir une réussite et qu'il reste quoi.

Étudiant :

D'accord. Et lorsqu'un salarié, il a plus ou moins de formation, est-ce qu'il est plus susceptible de partir ou de rester ?

Professionnel :

J'aurais envie de dire de rester. Plus ils sont formés souvent, plus ils s'en vont. Ils retrouvent facilement du travail.

Étudiant :

D'accord.

Professionnel :

Ça vous étonne ?

Étudiant :

Non pas vraiment. Ensuite, est-ce que c'est à tous les niveaux hiérarchiques le Turnover, ou c'est plutôt pour un poste on va dire de commis ou de chef admettons ? Est-ce que la hiérarchie joue quelque chose ?

Professionnel :

Non, je dirais qu'on ne voit pas spécialement de grandes différences. Ça être plutôt des fonctions plutôt qu'un rôle hiérarchique. Vous pouvez avoir dans la, par exemple, même dans l'encadrement, pas gérant mais même au-dessus, cadre supérieur sur une région ou des commerciaux, là vous allez avoir du Turnover mais c'est un peu la fibre du métier quoi. Parce qu'on retrouve facilement, parce que c'est des profils qui sont recherchés, qui sont toujours disponibles, ça fait aussi parti de leur façon de travailler. Donc là il est difficile de les, de vraiment, d'inscrire quelqu'un dans du très long terme. Et là vous pouvez avoir des gens, des cadres sup. qui peuvent être concernés. Donc non, pour moi ça dépend vraiment du métier plutôt que du niveau hiérarchique.

Étudiant :

D'accord. Et est-ce que pour le métier de cuisinier, les raisons pour lesquelles il partent, on peut parler qu'il y est de la déprofessionnalisation en quelque sorte

Professionnel :

Vous voulez dire quoi ?

Étudiant :

C'est-à-dire que par exemple, pour une personne qui vient de la restauration commerciale, qui vient pour être cuisinier en restauration collective, est-ce qu'il n'a pas l'impression de perdre quelque chose ?

Professionnel :

Qui fait qu'il ne reste pas ?

Étudiant :

Oui.

Professionnel :

Non, je n'ai pas vu ces raisons-là sur les départs que l'on a eus. Souvent, on en a peu qui sont surpris par la restauration collective. Bien souvent quand ils franchissent le pas ils l'ont déjà, ils savent déjà dans quoi ils mettent les pieds. Souvent ils voient bien la différence, surtout un cuisinier, encore un employé il peut le faire un peu au hasard, autant un cuisinier il sait la différence qu'on va attendre de lui dans un restaurant traditionnel et dans un restaurant collectif. Quand il vient il sait que c'est pour des horaires un peu mieux adaptées, voilà moins contraignantes que dans la restauration traditionnelle. Il sait pour autant qu'on va lui demander beaucoup plus de quantité, ou de travailler différemment aux vues des quantités produites que dans un restaurant traditionnel aussi. Donc ils ne sont pas surpris par ça, par contre ils sont, bien souvent ça va être dans les relations de travail, la façon de travailler, là où c'est clairement différent d'un univers traditionnel à collectif ou là y'a plus de gens qui vont se dire en fait, je sais pas moi, vos procès, on a quand même beaucoup plus de règles d'hygiène, c'est plus sa que la compétence qu'ils mettent en œuvre. Ça va plus s'adapter à un environnement de travail qui va être exigeant sur d'autres schémas

Étudiant :

Ensuite,... , est-ce que c'est toujours les mêmes personnes qui recrutent ?

Professionnel :

Chez nous ?

Étudiant :

Oui.

Professionnel :

Non. Bien souvent c'est le futur, surtout sur du personnel de cuisine, c'est le gérant, le futur manager, le responsable direct qui a les premières démarches de recrutement. Donc selon l'établissement X ou Y, va recevoir des gens et selon ou est le poste à pourvoir ça va être des gens différents qu'il va rencontrer.

Étudiant :

Y'a des profils types qui sont décidés ?

Professionnel :

Non, peu, on dit qu'ils sont ouverts à tous, franchement moi-même ça m'étonne. Alors ils ont, voilà on des personnels, ils vont chercher des gens avec pas mal de qualifications, d'années d'expériences pour certaines fois, c'est ça qui va marcher, des fois ils vont prendre un tout jeune qui vient de démarrer en cuisine et ça va marcher aussi, enfin franchement ils ne sont pas... Aujourd'hui je pense qu'il y tellement peu de candidats quand même sur le marché qu'ils ouvrent le champ et on essaye des choses que certaines années en arrière ils auraient pas fait.

Étudiant :

Donc le nombre d'expériences il influe pas sur le recrutement ?

Professionnel :

Pas toujours, franchement on a quand même des gens qui peuvent passer 6 mois, même moins sur un premier poste intermédiaire et très vite, et on les forme nous à notre façon de cuisiner. On peut prendre des gens avec pas beaucoup d'expériences et arriver aux mêmes résultats en quelques mois.

Étudiant :

D'accord. Et lorsqu'un membre du personnel il y a un coût, ça coûte plus cher lorsqu'il part, ou de le garder ?

Professionnel :

Moi je pense que ça coûte toujours plus cher quand ils partent. En fait comme je le dit y'a le temps peut être ou on ne le remplacera pas, ou il peut y avoir un coût parce qu'on va peut-être prendre quelqu'un en intérim, forcément qu'il y'a un surcoût, qui va pas correspondre tout à fait parce qu'on l'aura pris en urgence, auquel cas on va pallier, il y aura des aléas et si en plus si on se remet dans une démarche de recrutement derrière on reperd du temps, on peut remettre de l'argent aussi pour passer des annonces. Et en plus cette nouvelle personne, encore, qui est intégrée, et bien il y aura un temps avant qu'elle soit complètement opérationnelle aussi, alors peut-être pas des mois mais plusieurs semaines quand même, pour qu'elle prenne la main, qu'elle se réadapte à l'environnement de travail, à l'équipe, qu'elle comprenne bien ce qu'on attend d'elle. Ce temps qui passe il vaut pas mal d'argent. Même si un accompagnement, une bonne formation de quelqu'un, même si ça peut coûter à l'instant T c'est largement rentable pour une entreprise d'avoir des gens qui gagnent en compétences.

Étudiant :

Quand un nouvel arrivant, un nouveau personnel arrive, est-ce qu'il y'a des procédures qui sont, pour l'intégrer justement ?

Professionnel :

Oui alors sur le, dans le, dans 90 % des cas oui, elles sont appliquées. Alors tout dépend du poste qu'on parle, mais on va dire dès qu'on a un poste avec un peu plus de responsabilités, rien que sur le commis ou le

cuisinier, ou on va avoir des formations hygiène, un accompagnement, ils sont souvent en binôme en démarrant et en fait ils commencent à rentrer après que la période d'essai soit validée, selon le format ou ils sont intégrés, si c'est un CDD qui voilà se transforme ou après un période d'essai validée, il rentre sur un parcours, on va dire que dans les un an qui arrivent ils ont une formation pratique, enfin pas pratique que je voulais dire enfin théorique, sur, de quelque jours sur, on va dire sur nous, nos grandes consignes, les grandes pratiques obligatoires XXXX, enfin obligatoires c'est un mots mais les bonnes pratiques que tout le monde a dans nos, le book du métier.

Étudiant :

Est-ce que vous trouvez qu'il y'a un lien entre l'état du matériel et des locaux lorsqu'une personne va partir ou veut partir ?

Professionnel :

Oui, ça peut être une cause. Ça va représenter un énorme pourcentage dans les départs. Ça sera plus, si c'est sa qui joue, donc on va dire l'environnement de travail, donc vraiment pas avoir les outils qu'il faut, être désabusé parce que je dois faire beaucoup avec une pauvre sauteuse par exemple, ça va être plutôt la lassitude de promesses qui n'arrivent jamais. On va leur dit oui l'année prochaine c'est bon le client va investir, c'est bon vous allez avoir du nouveau matériel et puis ça n'arrive jamais. Donc c'est plutôt ça, qui dégouterais un cuisinier que vraiment le fait de travailler, parce que quand il met les pieds il le sait qu'il a se matos là, ce n'est pas caché et s'il reste au départ c'est que sa lui va. Donc c'est vrai que la diversité de la restauration collective c'est souvent qu'on a des établissements qui se ressemblent pas du tout, et d'une maison de retraite à une cinquantaines de couverts on a pas du tout le même matériel qu'un grand restaurant à 1000 couverts où on est équipé différemment. Donc ça c'est plutôt à nous de, et souvent quand on intègre quelqu'un on joue le jeu de la transparence de l'outils dans lequel il va travailler, donc souvent ce n'est pas sa qui les fait partir, c'est plutôt si on leur fait des promesses l'environnement de travail qui ne sont pas tenues.

Étudiant :

Est-ce que vous avez noté des différences entre les générations ? Si les plus « anciens », entre guillemets, restant plus longtemps que les jeunes par exemple ?

Professionnel :

Oui. Les jeunes partent plus vite, partent plus facilement. Un jeune, ou une jeune, jeune on va dire jusqu'à, une bonne trentaine, démissionnera alors que j'ai rarement de démission de personnes au-delà.

Étudiant :

Et vous savez qu'elles sont les raisons à peu près ?

Professionnel :

Principalement ça va être, y'a l'envie de changer, on se dit que c'est mieux ailleurs, en gros. Et y'a, le salaire, principalement aussi, on va dire que ça va être les deux piliers. Y'a des qui disent j'en ai marre de la cuisine, je m'en vais, je change d'air, je fais autre chose, donc la bon on a pas grand-chose pour les retenir. Ou alors c'est, voilà besoin de voir, et bien parce que sa vie se construit, quelqu'un qui a besoin de voir son niveau de rémunération augmenter là, de manière importante, ce que nous on n'a aucune raison de donner à quelqu'un X % de plus d'augmentation, alors qu'il fait le même travail tous les jours. On suit une logique, il peut évoluer, mais aujourd'hui il y a une certaine impatience aussi à voir les choses se mettre en place, une carrière c'est 40 ans, donc, au bout de 2, 3 ans vous ne pouvez pas déjà avoir eu toutes les responsabilités, donc l'impatience fait qu'on a des gens qui disent : « j'attends pas, j'attends pas je vais voir ailleurs si je peux avoir davantage ».

Étudiant :

Et pour les personnes qui rentrent et qui sont plus formées, ils vont partir plus facilement ? Par rapport au salaire aussi ?

Professionnel :

Là, je ne pense pas qui..., Je pense que sa rejoint, si vraiment, je parle que de ressenti du coup, puisque j'ai pas de statistiques, je pense que sa rejoint ce qu'on se disait au tout début. Déjà je pense que statistiquement les plus formés partent plus facilement, et plus, si en plus c'est des plus formés jeunes, on cumule on va dire, deux bons facteurs pour partir plus facilement. Donc si le jeune est plus formé oui, il rentre encore une étape pour partir plus facilement.

Étudiant :

Leurs attentes ne correspondent pas forcément ?

Professionnel :

L'impatience joue en notre défaveur, on va dire, le fait de vouloir voir les choses bougées rapidement joue en notre défaveur. On reste des grosses entreprises quand même dans ce secteur d'activité. Donc y'a des opportunités mais c'est des grosses machines, donc y'a des règles, y'a des étapes, et on ne peut pas passer 3 étapes d'un coup.

Étudiant :

Est-ce que vous voyez une différence entre les différents secteurs de la restauration que vous avez, par exemple le médico-social, ou le scolaire, ou l'entreprise ? S'il y'a plus ou moins de Turnover dans les différents secteurs ?

Professionnel :

Alors il y' a un attrait, déjà y'a un attrait différent, le médico-social attire moins bien que la restauration d'entreprise, et le scolaire, le scolaire va attirer que juste un certain profil, qui va aimer la disponibilité en vacances scolaire, pour la vie de famille. Il a aussi des contraintes, la clairement fi-

nancières, vous n'êtes pas payer pendant les vacances scolaires quand même ça fait beaucoup de temps ou vous êtes pas payer dans l'année. Donc ou sa vous va parce que vous avez une vie de famille qui vous permet de le faire ou parce que vous arrivez à faire d'autre emplois à coté, sinon ça peut faire juste. Donc médico-social et scolaire ont quand même des contraintes qui font déjà on a plus de mal à faire venir du coup des gens dans ces parties-là, et après, par contre après quand ils y sont, les transferts ne sont pas si évidents. Déjà, pour les branches, parce que c'est des organisations de vie derrière, voilà, quand on travail 7 sur 7 repasser en 5 jours, finalement ils n'ont pas tellement envie, c'est vrai. Parce qu'on trouve un rythme, en travaillant les weekends, avoir des jours de repos différents et pareil pour quand vous êtes en scolaire finalement, revenir et bien il faut aussi être bien au carré sur ce que j'attends de mon boulot et ma vie à côté. Donc les transferts pas si faciles, pas contre quand ils y sont, franchement je ne pense pas qu'y est un Turnover plus fort d'un côté ou d'un autre. On va plutôt retrouver que l'entreprise, voit peut-être plus de gens partir parce qu'elle a plus gens très qualifiés. On va en revenir sur ce qu'on disait au début, ou on a plus de gens qualifiés, parce qu'on voilà peut-être des responsables pâtisseries qu'on a pas forcément en maison de retraite, pas besoin d'un pâtissier ou encore moins d'un chef de partie pâtissier, ces profils là, qui sont plus du coup dans le restaurant d'entreprise, du coup vont impliqué qu'ils vont bouger plus que ce qu'on va, voilà, que peut-être la maison de retraite finalement, quand ils y sont bien souvent les salariés restent longtemps, quand ils sont rentré.

Étudiant :

Et ce Turnover vous l'avez vu depuis longtemps dans l'entreprise ?

Professionnel :

Alors du coup moi j'ai que 6 mois, donc, oui, et puis bon les échos même si je n'y suis pas depuis si longtemps, je reprends l'historique, oui. La carence de profil de cuisine qui impact forcément, du coup qui fait que les gens ont plus la main pour bouger parce qu'ils savent qu'ils vont retrouver du boulot sa fait déjà quelques années que c'est comme ça. Ce n'est pas un phénomène nouveau, pour nous en tout cas.

Étudiant :

Et vous en avez pris conscience depuis tout temps ? Ou c'est récent ?

Professionnel :

La du coup je sais pas trop. Je pense qu'il y'a une, je pense que ça a mis un certain temps à avoir des effets négatifs on va dire pour une entreprise quand même, surtout des gros comme on est, pour vraiment que sa est un impact négatif, il qu'il est vraiment beaucoup de monde qui soit parti enfin que cela est vraiment brassé, donc finalement au début on arrive à l'absorber l'entreprise. Je pense que ça fait maintenant, la phase ou on rentre, on en présent les impacts négatifs que sa pourrait avoir rapidement. On a du personnel qualifié qu'on perd, qu'on a formé et qu'on perd

et que pour remettre, réavoir quelqu'un au même niveau cela va prendre, quand même pas mal de temps, donc on rentre dans une logique ou on va travailler différemment et ça c'est récent, sa a 2 ans, on continu on a pas fini encore. Donc ça c'est par contre, la mise en œuvre dans l'entreprise de moyens pour palier ça c'est plus récent parce qu'on arrive dans la phase ou on a des impacts un peu plus négatifs qu'au début.

Étudiant :

Et bien je n'ai plus de question.

Professionnel :

C'est clair pour vous ?

Étudiant :

Oui, on fait toutes les questions assez rapidement.

	Questions :	Entretien 2 : Responsable des ressources humaines d'un groupe de restauration collective
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	Nombre de personnes qui quittent l'entreprise.
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Oui il y'en a, pas de calcul du ratio, pas de date fixe.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Inconvénient.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Il faut comprendre les raisons du départ.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	
	Question 6 : Comment le Turnover influence-t-il économiquement sur une entreprise ?	Coût plus élevé, intérimaire pour remplacer du personnel manquant, coût d'une annonce d'emploi, peu de rentabilité dans le travail rendu au départ.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Un employé plus formé aura tendance à quitter l'entreprise plus facilement.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Pas de différences suivant le niveau hiérarchique.
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Tous les niveaux de la hiérarchie sont concernés, il faut regarder par poste, fonction ou métier.
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	Le fait de changer la façon de cuisiner n'influe pas le Turnover car les cuisiniers savent à quoi s'attendre dans la restauration collective.
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/pou candidat) ?	Peu de candidats qualifiés sur le marché du travail.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	Recherche des personnes qualifiées à hautement qualifié de préférence, mais recrute des personnes sans qualifications car manque de candidats.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	Le responsable direct du poste à pourvoir qui met en place la démarche de recrutement.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	Profil du candidat selon l'établissement et le poste qui est à pourvoir.
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	N'influe pas forcément le choix lors du recrutement.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	C'est la personne qui met en place la procédure de recrutement qui fait passer les entretiens.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	Embauche d'intérimaire, coût d'un employé pas au maximum de la productivité.
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Temps et argent consacré au nouveau recrutement par des annonces par exemple et entretiens.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Formation selon le poste, accompagnement, travail en binôme
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Les jeunes de moins de 30 ans environs partent plus facilement, impatience pour avoir des responsabilités, des salaires qui augmentent rapidement, des jeunes de plus en plus formés. Doubles causes pour le départ des jeunes : plus diplômés et impatience.
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	Solutions individuelles. Rémunérations, évaluations des compétences, entretiens pour évaluer les envies, proposer des évolutions de carrière, des formations.

Entretien 3 : « Gérante de site d'une grande SRC »

Entretien effectué le 05/01/2017, durée : 47 min. 07 sec.

Petite conversation antérieure au sujet, présentations, prise de contact.

(La personne enquêtée nous demande de la tutoyer)

Étudiant :

Est-ce que vous pouvez en premier temps nous parler de votre cursus ?

Professionnel :

Tu m'as encore vouvoyé..., eh, oui, alors, j'ai fait un baccalauréat général BAC S, après j'ai fait une mise à niveau pour rentrer en BTS hôtellerie restauration, j'ai fait le BTS option A : gestion à « nom de la ville » et je suis venue à « université et ville » pour faire la licence, parce que je n'avais pas envie travailler après le BTS, pas du tout, encore moins en cuisine au final, parce que bon, les horaires les horaires, les weekends...tout ça, j'avais envie de ma vie, donc j'ai vu la licence restauration collective, pourquoi pas ?, donc je suis allée préparer au bout de la licence ça a débarqué quand même un master, au final c'est ça, j'ai fait mon stage avec Thomas Levin, vous l'avez rencontré, j'étais assistante responsable secteur, donc j'ai tourné sur ces 15 restos de « nom de la ville », j'ai fait un petit peu de tout, eh... j'ai eu donc mon master il y a ...non, je suis perdue...non, en Septembre de l'année dernière, et en Septembre j'ai été embauchée... je rentre dans un restaurant où j'ai été à la préfecture avant (préfecture de « nom de la ville ») et là depuis deux mois je suis sortie de là.

Étudiant :

D'accord...

Étudiant :

Tous les stages à « nom d'une SRC » du coup, toujours à « nom d'une SRC », c'est ça ?

Professionnel :

Bah, sauf... stages du BTS dont je n'ai fait des restaurants, dans des hôtels, plus...cuisine, service...hébergement, et sinon les trois stages de licence et master oui, chez « nom d'une SRC », toujours le même poste.

Étudiant :

D'accord, eh..., du coup nous, on parle du Turnover, quelle est ta définition du Turnover, pour toi ?

Professionnel :

Mm... c'est la rotation du personnel...quand t'as un personnel qui ne reste pas très longtemps dans une entreprise, qui tourne beaucoup...mais je ne pense pas qu'il soit très présent en restauration collective...c'est plus en restauration commerciale, vraiment.

Étudiant :

D'accord...et sur...sur ta définition à toi du coup du Turnover, est-ce que sur des sites d'« nom d'une SRC» tu n'as déjà vu ?

Professionnel :

Je ne sais pas si on peut l'appeler du Turnover, parce qu'ils tournent dans l'entreprise donc je ne sais pas exactement si ça n'est comme-même, du coup... ? Oui... parce que... bah, rien, les gérants, en général, tous les... quatre ans on essaie de bouger, en tout cas c'est la politique... c'est la politique parce que au bout d'un moment, bah... t'est dans la routine, tu fais toujours la même chose et tu n'as plus envie quoi, donc ils essaient de faire bouger les gérants relativement souvent, après, les agents de restauration, les cuisiniers...non, en général ils restent sur leur site et...oui ils restent dans ce qu'ils connaissent etcetera, sauf si...parce qu'on a tous des clauses de mutation en fait, chez « nom d'une SRC», ils peuvent nous mettre dans un autre restaurant selon les besoins du groupe, mais du point de vue personnel les gens préfèrent rester, dès que j'ai vu

Étudiant :

Et...vous changez aussi de poste ? Ou juste d'endroit... de restaurant... ?

Professionnel :

Oui... il y a de l'évolution interne, il y a pas mal de...ils privilégient beaucoup ça...il y a pas mal de formations, de cursus interne...tu peux passer par chef de cuisine et après chef gérante, donc ça c'est par les vieux cursus, par des semaines de formation...interne ou externe au groupe, et sinon, eh..., moi j'ai passé de gérante..., je suis passé à responsable de restaurant...mais ça c'est juste de statut en fonction du nombre de couverts, maintenant je ne suis plus en production, avant j'étais en production...

Étudiant :

Eh..., alors..., pour toi, est-ce que le Turnover c'est un avantage ou un négatif... c'est un avantage ou un inconvénient ?

Professionnel :

Mm... c'est un avantage dans certains cas, comme je disais, pour les gens qui sont dans la routine, qui font toujours la même chose, notamment (incompressible 8 :00 - 8 :05), tous les jours, bah... à l'inverse des restaurants commerciaux où t'as ta carte et c'est tout, si tu veux rester ce n'est pas grave, là il faut se renouveler... il faut avoir des nouvelles idées, au bout d'un moment, si t'est toujours dans le même restaurant, tu fais toujours la même chose... et oui, ça remotive un petit peu, je pense, si tu bouges de restaurant, mais après, inconvénients... bah forcément, il faut...il faut les reformer, il faut qu'ils se réadaptent, mais le fonctionnement est relativement identique, sur tous les sites donc...il y a quelques spécificités mais...non, en norme générale c'est quand même...ça peut être une bonne chose de changer tous les trois ans, je pense, quand même... et pas plus. Turnover normalement, en restauration commerciale là les gens ne restent vraiment pas parce que les conditions de travail..., parce que les salaires..., parce que etcetera. On est quand-même pas mal.

Étudiant :

Entre la formation... l'influence économique du Turnover, vous la ressentez, eh, beaucoup, sur un site ?

Professionnel :

Non...je ne vois pas que... non, c'est facile, au départ qui doit former le personnel doit être un peu plus disponible mais après non, je ne pense pas qu'il y a un gros impact. Sauf si...oui ! S'il y a quelqu'un qui ne connaît pas le site, qui va...qui va trop produire donc il va devoir jeter...mais non, je n'ai pas trop de...

Étudiant :

D'accord. Je pense que la question c'était aussi : si une personne bien formée a plus d'envie de rester dans la même entreprise et faire sa carrière et faire sa carrière entière dans la même entreprise ou si elle aurait plus tendance à bouger, a... ?

Professionnel :

Moi, pour moi, le Turnover qu'on a ici ça va, parce que c'est interne dans l'entreprise ils (les employés) resteront dans « nom d'une SRC », ils ne vont pas partir, ils ne vont pas partir pour aller dans une autre boîte, donc du coup c'est quand même quelqu'un qui est formé aux normes du group et...etcetera, et pas... et ils ne vont pas partir où ils n'arrivent pas de nulle part ou d'ailleurs, donc je ne pense pas qu'ils passent beaucoup de temps à se reformer, quoi, tu n'as que quelques spécificités du site mais ça reste « nom d'une SRC », ça reste... bon, moi je le vois interne du groupe le Turnover donc... aussi il y a API (restauration) qui est en train un peu de voler des gens mais...

Étudiant :

C'est vrai ?!

Professionnel :

Haha, un petit peu, haha, oui...

Étudiant :

D'accord, je comprends mieux... Mais...mais, du coup, financièrement, ces gens qui vont vers API, vous... en tant que gérante de site, vous le voyez aussi comme une perte économique, ou... ?

Professionnel :

Non, parce que..., t'arrives toujours à retrouver de personnel, on est un grand groupe, donc t'as..., entre des sites qui sont perdus de la part de la concurrence justement, donc ça te fait du personnel qui est, soit repris ou non, par la concurrence, mais que toi tu as donc que tu dois replacer, il y a des marchés qui sont gagnés donc il faut embaucher donc enfin ... au final comme t'est un grand groupe, surtout à Toulouse, on n'a énormément des restaurants, d'entreprise, scolaire...scolaire, médical et tout donc t'arrives toujours à trouver de personnel, eh... pas de soucis pour ça je pense...

Étudiant :

D'accord. Mm... Est-ce que...t'as vu une corrélation entre la formation de l'employé ou de l'employeur sur le Turnover, par rapport... ?

Professionnel :

Tu peux répéter...haha ?

Étudiant :

Si...en fonction du niveau de formation du gérant et de ses employés, est-ce que t'as déjà vu un lien avec le Turnover ? Avec par exemple, un gérant très, très spécialisé, qui a fait vraiment des hautes études et il connaît très bien son sujet et des employés qui ont une formation assez basse, es qu'on va avoir tendance justement à changer souvent d'employés ou...est-ce que tu vois un lien par rapport à ça ?

Professionnel :

Non, non...

Étudiant :

Et juste par rapport à la formation dans le deux ? Par exemple, un employé qui ait de base un niveau d'études très élevé, qui rentre dans l'entreprise, est-ce qu'il va plus avoir tendance à bouger à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise par exemple chez API, ou... chez Newrest, parce qu'ils sont les prochains qui vont arriver... Est-ce que il aurait plus tendance à bouger que justement quelqu'un qui n'aurait fait plus des études avant de venir et qui n'aurait plus qu'un CAP cuisine plus...basic.

Étudiant :

Après on est dans des métiers, à part le chef gérant, qui n'ont pas besoin d'études, enfin ... en production il y aurait pas forcément besoin... il y a même pas besoin d'un BTS, eh !? Ils sont très rares les gens avec un BTS, même ce qui ont un CAP, donc, eh, moi je pense que oui, si t'aspire a plus qu'à être cuisinier tu vas peut-être changer, mais sinon... (Silence)

Étudiant :

Du coup, est-ce que l'impact du Turnover, ait-il un impact... un impact différent selon la position hiérarchique de la personne? Ça c'est dans la...aussi du... du Turnover de sortie de l'entreprise et pas en interne.

Professionnel :

Oui...

Étudiant :

Juste par rapport à ce que tu...tu supposes

Professionnel :

Mais là je n'en vois pas, pour moi dès que j'ai vu en tout cas en trois ans il y en a très peu de gens qui partent, eh ?! Vraiment... ils restent dans le groupe, ils bougent de site en site... donc qui vont dans la concurrence, eh... je t'ai parlé d'API parce que là justement j'ai entendu qu'il y en avait deux qui étaient partis, un chef gérant et une DR, mais parce qu'on leur a proposé autre chose. Parce que avant c'était un contrat qui avait été racheté donc c'est juste des... des jeux de relations, quoi !? Si vous connaissez quelqu'un chez la concurrence... ils y sont allés comme ça, après... eh... de gens qui partent ailleurs...non...Voilà... Après j'ai fait...voilà...j'ai vu que trois ans donc je n'ai pas vu ce qu'il y avait avant...

Étudiant :

D'accord. Une question par rapport à la déprofessionnalisation du métier, est-ce que dans la cuisine collective, quand-même, on va vraiment aller dans un système de... de découpe des tâches très... très basiques, on perd un peu l'instinct cuisine comme cet de...est-ce que... ?

Professionnel :

Non, je ne suis pas d'accord...

Étudiant :

Tu n'es pas d'accord ?

Professionnel :

Non...

Étudiant :

Pourquoi?

Professionnel :

Parce que ce n'est pas parce que c'est de la restauration collective que c'est de la cantine. Enfin... là, moi je te parle de la restauration d'entreprise, et non, c'est quand-même des produits élaborés, c'est quand-même de la préparation, très peu d'agro...donc...non, il faut des personnes qualifiés quand-même, qualifiés en cuisine.

Étudiant :

Si on se base sur certains sites qui font beaucoup de travail...beaucoup de mise en chaud ou de découpe basique, tu penses que ça peut pousser justement à des employés à partir et aller voir ailleurs, parce qu'ils perdent la... la source un peu de leur métier ?

Professionnel :

Oui, bah oui, c'est pour ça que qu'il en a beaucoup, beaucoup du scolaire, de la restauration scolaire, ou médicale, qui là c'est... c'est du point de vue du budget... ils ont quoi, ils ont...douze euros, quelque chose comme ça, entre midi et soir, petit-déj... donc forcément t'as pas de... t'as pas de budget, t'as pas de « budget main-d'œuvre » non plus, donc tu ne peux rien faire, donc oui c'est sur...c'est pas forcément intéressant, donc là oui... Moi encore je n'ai que l'entreprise en tête, donc c'est court, eh !? Mais, dans l'entreprise on a du budget et on fait des choses belles, et oui, c'est vrai que dans le médicale, ça peut pas être intéressant... allez voir d'autres secteurs...

Étudiant :

Par rapport au recrutement, je ne sais pas si t'as déjà fait du recrutement (Professionnel : oui...), voilà... comment est mise en place la procédure en fait ? Vous avez un cabinet je pense...de Lean...

Professionnel :

Là, à la base, c'est la directrice de ressources humaines, mais après sinon, nous...on monte jusqu'au-dessus des CV's, j'avais embauché un pâtissier l'année dernière à la préfecture...eh...mais là c'était des CV's qu'on m'avait passé... soit on en reçoit... certains sur le site et si on a des besoins on peut avoir des entretiens directement, sinon on les fait passer à la directrice de ressources humaines, parler avec le responsable de secteur... etcetera, et sinon...après c'est convention interne normalement, quand il y a une offre d'emploi ils la mettent avant en interne, tous les restaurants doivent l'afficher et après ils la diffusent à l'extérieur. Et après, voilà, je

crois qu'ils font des journées..., des journées où ils font venir tous les candidats et ils passent avec le responsable, avec la DRH etcetera.

Étudiant :

D'accord. Comment, eh..., comment vous définissez le profil de la personne à recruter ? Vous prenez par rapport à celui qui vient de partir ou vous essayez de ratisser un peu plus large...

Professionnel :

Bon, on a des fiches de poste à la base mais après, eh... après moi le pâtissier que j'avais embauché était quelqu'un que j'aimais pour la restauration collective, justement il venait du commercial... on n'a de plus en plus parce que... enfin, il y a beaucoup des gens qui veulent venir ici pour les conditions de travail... comme moi... bref...haha, c'était le sujet de mon mémoire ça...mmm...donc j'aime de plus en plus, ce qui est du commercial et vient ici en restauration collective, donc après, oui, forcément on a de l'expérience...après dans la fiche de paye s'ils ont fait le même... s'ils ont déjà eu le même poste dans la restauration collective ou sinon en commerciale s'ils sont prêts à s'adapter... à s'adapter, à voir qu'on a pas le même budget que dans le commercial, les mêmes techniques, on fait de beaucoup plus grand volume... donc forcément sont des techniques qui changent un petit peu mais...mais...

Étudiant :

OK ! Est-ce que le nombre, la durée des expériences professionnelles, ça influe sur le choix ? Et si ça influe, comment ça influe ?

Professionnel :

Alors, ça, c'est vraiment cas par cas mais, mais... oui, bon, forcément, si t'as quelqu'un qui a resté deux mois dans chaque entreprise pendant dix ans, qui a jamais fait plus, quelqu'un qui a envie de bouger tout le temps...que tu vas le former, qui va rester deux mois et qui va repartir, donc oui, forcément, tu vas regarder ça, mais je ne pense pas...Parce que oui, quand tu rencontres la personne, tu vois rapidement si ça peut aller, quoi ?

Étudiant :

Je voulais poser la question : si les personnes qui viennent de la restauration commerciale, ont tendance à repartir vers la restauration commerciale ou ils restent plutôt dans la restauration collective ?

Professionnel :

En règle générale...haha, pour moi en tout cas, s'ils sont bien là, ils ne partent pas. Dans la restauration d'entreprise en tout cas, parce que justement on fait...on arrive à vraiment travailler les produits, enfin, c'est...travail du frais, travail... plus t'est en contact avec la clientèle ce qui n'est pas le cas pour le commercial. Ils font leur truc, la carte change tous les jours, il y a comme-même de la créativité, on a une carte fixe...unique, pour les quatre parents et les aliments de saison, mais c'est tout. Et puis, les conditions de travail, forcément, 7 h-15h, les weekends, on est quand-même pas mal... Donc oui, non, je ne pense pas que si t'étais dans le commercial et tu viens dans la restauration collective, tu y retourneras... peut-être pour le salaire...mais bon, est-ce que le salaire vaut les...enfin, vaut les heures supplémentaires, travailler les weekends, etcetera ? C'est un choix, perso.

Étudiant :

Oui...Donc, alors, une question un peu similaire sur... imaginons une personne qui a eu... vingt ans de carrière, on va préférer celui qui a fait cinq fois quatre ans dans une boîte ou celui qui a fait deux boîtes dans sa vie, voire qu'une seule boîte, mais qui a resté longtemps : vingt ou dix ans, en fait c'est...

Professionnel :

Moi, je vois plus quelqu'un qui a fait cinq fois quatre ans parce que c'est qui a plus d'expérience au final, qui a vu plus de choses... (silence) si t'as vu qu'une seule boîte, oui c'est bien, t'est fidèle, mais...après oui, t'as vu qu'une seule chose, t'as moins d'expériences... Moi, je pense que c'est mieux de bouger tous les deux, trois, quatre ans...voire autre chose.

Étudiant :

D'accord...Comment, comment se passe un entretien d'embauche chez « nom d'une SRC » ?

Professionnel :

Après, normalement, en règle générale, c'est...c'est avec le DRH, c'est déjà le DRH qui va rencontrer les personnes, qui garde les CV's des personnes potentielles, et après quand tu n'as besoin, tu demandes à ton chef de secteur qu'en parle, si le chef de secteur il rend une troisième personne après c'est long, donc quand moi j'ai fait un entretien, je demande... un entretien basic, on prend leur...eh...leur expérience, leur motivation...enfin...un entretien normal. Et si c'est bon, bah, après t'as la période d'essai de deux mois, une embauche normale, quoi !? Haha

Étudiant :

D'accord...

Étudiant :

Parfois il y en a qui font des entretiens en groupe, maintenant ça devient vachement, vraiment la mode...

Professionnel :

Ça ne marche pas, je ne crois pas, je crois qu'à la base ils font des journées ambition, je crois que ça s'appelle ou... enfin, il y a chaque responsable de secteur dans un bureau et ils viennent à la suite...les candidats. Donc tu les vois tous dans la journée mais ce n'est pas des entretiens groupées ou...

Étudiant :

D'accord. Vous avez les chiffres du cout de recrutement d'une personne ?

Professionnel :

Absolument pas.

Étudiant :

Absolument pas ?

Professionnel :

Non

Étudiant :

Vous pensez qu'« nom d'une SRC » a du genre...à calculer ce genre de choses ?

Professionnel :

C'est possible mais...c'est un petit cout.

Étudiant :

D'accord. Est-ce que vous avez une démarche à suivre pour l'intégration des nouveaux arrivants, dans l'entreprise ?

Professionnel :

Non. Non, non... (pense) pas... Après (inaudible 2 secondes) et de les former sur l'hygiène...des formations sur l'hygiène HACCP, sécurité au travail, mais après...non. C'est la seule chose qu'ils doivent avoir à l'arrivée.

Étudiant :

Et vous, en tant que gérante, est-ce que vous...vous rajoutez des choses pour l'intégration de quelqu'un... je ne sais pas... un pause commune pour rencontrer la personne... eh...

Professionnel :

Non...

Étudiant :

Non, pas forcément ?

Professionnel :

Non, tu présentes la personne, tu lui montres le poste, enfin, moi je suis avec lui (la personne) toute la première journée pour lui montrer, pour lui expliquer... mais après, non...

Étudiant :

D'accord. « Étudiant », t'as une question ?

Étudiant :

Je voulais vous poser la question...si...si... (Pense) si vous croyez qu'il y a une différence entre générations quant au Turnover ? Si les générations...peut-être...les générations plus jeunes...elles ont plus tendance à partir, ou...

Professionnel :

Oui, je pense...oui. Je pense que... que les personnes plus âgées, enfin...pareil ! C'est ce que j'ai vu (inaudible 3 secondes) je l'avais fait pour mon mémoire, de première année justement, là j'avais... 49 ans de moyenne les employés... les employés, il y en avait énormément qui étaient dans le même site depuis 10 ans voire plus de 10 ans...Et après les jeunes ont plus tendance à bouger à vouloir...ils sont plus motivés parce que c'est un nouveau challenge, quoi !? Il faut avoir envie... c'est une prise de risques aussi, un petit peu, de changer... de changer, alors que dans ta routine tu connais ton boulot, tu connais les personnes, tu connais tes clients, c'est bien aussi ! Enfin, si t'est bien dans ton boulot, aussi, pourquoi changer ?

Étudiant :

D'accord.

Étudiant :

Des idées pour les futurs outils qu'on pourrait utiliser à long terme pour réduire le Turnover ? Là... le Turnover est faible mais... mais sur d'autres Turnovers parce qu'il y en a quand même, dans la santé, dans... (Professionnel : oui). Est-ce que t'aurais des idées par rapport aux différents lieux/structures ? Que t'as vu avec « nom d'une SRC » ou même que t'as...

Professionnel :

Moi... (rigole) je n'ai pas trop rencontré, mais s'il y en a, pour moi est aussi positif donc... Parce que, oui, ça te fait changer, ça te fait des... des nouvelles idées, enfin... Donc, non, après s'il y a du Turnover volontaire en tout cas c'est parce que les personnes se sentent mal dans leur poste, ont envie de changer parce que... Oui, il y a les deux choses : soit c'est parce que toi, t'as envie de bouger parce que tu te rends compte que t'est dans la routine et pas forcément parce que tu n'aimes pas le travail mais t'est dans la routine et t'as envie de d'une autre... d'une autre chose... Mais... qu'est-ce que je disais ? Je me suis perdu. Eh... mais ça peut-être aussi, oui ! Que tu n'aimes pas ton taf et que tu t'ennuies et que ce n'est pas si intéressant que tout à l'heure, et si tu fais que...qu'ouvrir des boîtes tout le jour... ça peut vite... Après non, je n'ai pas des solutions...oui, on fait de travail en équipe alors il faut qu'il y ait une bonne ambiance...Les tâches aussi, me si l'ambiance de travail...on est toute la journée ensemble, on travaille tous ensemble...

Étudiant :

Et peut-être...des choses déjà mises en place de la part d'« nom d'une SRC » pour fidéliser les employés ?

Professionnel :

Pas l'argent en tout cas... (tout le monde rigole) La motivation par l'argent chez « nom d'une SRC » ça ne marche pas...

Étudiant :

C'est...c'est pareil à « nom d'une autre SRC », j'ai testé « nom d'une autre SRC » pendant deux ans, c'est la même chose !

Professionnel :

Oui, pour aller chez « nom d'une autre SRC » ou chez API... Donc, pas par l'argent je disais mais...non, je ne vois pas...non, non. (Inaudible pendant 3 secondes).

Étudiant :

Et du coup, il y avait un truc qui m'a rappelé Monsieur Le Bihan, parce qu'il me l'a répété je ne sais pas combien de fois pendant l'entretien, eh... l'ambiance. Pour vous l'ambiance peut-être décisive sur si on reste ou pas sur une entreprise ?

Professionnel :

Oui, c'est essentiel. De que tu as une personne qui ne va pas... justement quand j'étais à la préfecture il y avait quelqu'un qui... ça ne passait pas du tout, et...et oui, non, ça, enfin, ça nous met une mauvaise ambiance si t'as un problème avec deux personnes. Vu qu'on est, relativement, une petite équipe, on est sept, à la préfecture c'était pareil, on était huit, si t'as un problème avec deux personnes, voire plus, ça

fait un (), non ce n'est pas agréable, ça donne pas envie, quoi !? Donc, non, enfin, oui, il faut qu'il y ait une bonne ambiance de travail, on travaille ensemble ! Ce n'est pas comme si on était chacun dans notre bureau et on ne se voyait pas, là il faut communiquer, il y a du travail d'équipe, donc, oui, c'est décisif.

Étudiant :

Tout à l'heure, vous avez dit que les gens venaient ici parce que les horaires sont quand même assez agréables (Professionnel : haha, oui) et qu'on peut avoir du coup...

(Intervention d'une troisième personne et appel téléphonique de la minute 29 :08 jusqu'à la minute 31 :30)

Étudiant :

Donc je disais que, que tu disais que, les gens ont tendance à venir pour les horaires, (Professionnel : oui) généralement au début d'une vie de famille, parce que les enfants... on veut avoir les weekends... As-tu un avis pour ces gens-là qui sont arrivés pour avoir une vie de famille tranquillement, une fois que les enfants sont repartis de la maison, il y a un possible retour dans la restauration traditionnelle ou commerciale ?

Professionnel :

C'est possible, mais vraiment je ne pense pas, sauf dans vraiment des passionnés de la cuisine, des chefs de cuisine qui étaient vraiment passionnés là-dedans, pour les trucs qui font dans la restauration commerciale... mais après je disais, enfin, toutes les personnes... j'ai fait mon mémoire plus ou moins là-dessus, toutes les personnes que j'ai rencontré, ils y retourneraient vraiment pour rien au monde, quoi !? T'as...oui, t'as quand même des horaires, t'as quand même les weekends, t'as quand même le soir, tu peux avoir une vie sociale...Et le travail est intéressant, vraiment, ça c'est le fait que tu changes tous les jours, que tu sois en contact avec ta clientèle, que... t'as quand même de la créativité, t'as quand même... on a trop l'image de la cantine, avec des boîtes...

Étudiant :

Et on verse la purée avec...

Professionnel :

Voilà, c'est ça, oui. La louche comme ça, la queue de clients...Et ce n'est plus ça.

Étudiant :

Eh... pas forcément dans la restauration... commerciale, mais sur un poste plus prenne qui prend plus de temps, avec une mission intéressante, vous seriez attirés d'y aller ? Pas forcément chez « nom d'une SRC » eh ? Mais par exemple Newrest vous propose de développer...d'aider à développer une branche...la branche restauration commerciale. Vous êtes prête à y aller ? Sachant que ça serait plus d'heures, pas forcément les weekends, mais...

Professionnel :

Les heures 7h – 15h c'est pour ici, moi c'est 7h – 19h donc au final... (Pense) oui, pourquoi pas, oui ! Je ne veux pas rester à ce job toute ma vie...du tout, du tout, du tout ! Mais... Oui, moi je n'ai pas trop d'objectifs de carrière, en fait, j'attends voire ce

qui se passe, ce qui arrive... moi, j'étais embauché directement donc c'était parfait, un an après être embauché on m'a proposé un nouveau restaurant, qui est tout neuf, qui est plus grand, qui est... à 400 mais on devrait doubler, enfin, il y a... c'est pas mal de travailler ici donc j'attends voir, je suis bien dans mon poste mais non, je ne veux pas rester dans la restauration collective forcément toute ma vie. Encore moins dans un poste de gérant... mais je verrais. Pour l'instant, je suis bien, donc... je suis fatiguée mais je suis bien...

Étudiant :

T'as des questions « étudiant » ?

Étudiant :

Non...je ne sais pas...

Fin de l'entretien « sérieux ». Nous parlons un peu du stage, des études, elle nous montre et elle nous montre l'organisation du restaurant.

Fin de l'entretien.

	Questions :	Entretien 3 : Gérante de site d'une grande SRC
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	C'est la rotation du personnel. Quand t'as un personnel qui ne reste pas très longtemps dans une entreprise, qui tourne beaucoup. Mais je ne pense pas qu'il soit très présent en restauration collective, c'est plus en restauration commerciale.
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Du Turnover interne. Les gérant un peu près tous les trois/quatre ans. Aussi de formations et possibilité de promotions. Du point de vue personnel, les gens préfèrent rester.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Un avantage dans certains cas.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Le Turnover a un cout parce que le salarié doit être formé et doit s'adapter à l'entreprise. Mais dans le cas du Turnover interne chez nous, ce n'est pas un problème parce que le fonctionnement des différents sites est très similaire.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Changer de poste ou de site remotive aux gens qui sont toujours dans la routine, qui font toujours la même chose. C'est important en RC parce que au contraire d'en restauration commerciale il faut se renouveler, avoir des nouvelles idées (le menu change tous les jours)
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	C'est une inversion de temps des personnes qui doivent former les nouveaux arrivants. Aussi cette personne peut causer des surcouts parce qu'il ne connaît pas le site (il produit trop et il faut jeter, il est trop lent). Mais chez nous ce n'est pas un souci important.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Non (en RC les gens n'ont pas trop de formation : un BTS ou même un CAP c'est déjà beaucoup)
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Non
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Encore une fois, ça arrive très rarement mais, dans certains cas, les cadres peuvent partir chez la concurrence (deux membres : un gérant et un DRH de l'entreprise sont partis récemment chez API)
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	Elle ne pense pas que la RC comporte une déprofessionnalisation. La RC ce n'est pas de la cantine. Souligne qu'elle a que de l'expérience en restauration d'entreprise ou ils font des plats élaborés, utilisent des produits frais, etc. Après ajoute que dans le médico-social ou le scolaire, où ils ont de très fortes restrictions de budget, ça peut être différent (moins intéressant). Elle nous invite à voir autres secteurs
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	Non. Le recrutement est simple. Ils privilégient le recrutement en interne et après vont chercher en externe. Procédure classique : CV, entretien, embauche. Pas des entretiens en groupe.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	Ils ont des fiches de poste. Ils embauchent de plus en plus des gens qui viennent du commercial. Elle ne donne pas de qualifications précises mais elle avait dit avant qu'une grande majorité des salariés n'avaient pas de formation.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	La DRH ou le responsable de secteur
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	Oui, forcément. Mais il faut voir cas par cas.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	Entretien basique, ils prennent leur expérience, leur motivation (un entretien normal). Après il y a une période d'essai de deux mois. Une embauche normale.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Elle ne connaît pas de chiffres. Mais c'est un petit cout.
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Procédure très simple : présenter la personne, lui montrer le poste (elle reste avec la personne toute la première journée pour lui montrer et pour lui expliquer le fonctionnement du site)
	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Oui. Elle a travaillé sur ça pour son mémoire. Les personnes plus âgées (seniors) sont plus "fidèles" restent 10 ans ou voire plus. Les jeunes ont plus tendance à bouger, ils sont plus motivés à chercher des nouveaux challenges. Mais il faut avoir envie pour changer parce que c'est "une prise des risques" : dans ta routine tu connais ton boulot, tu connais les personnes, tu connais tes clients, c'est bien aussi ! Si t'est bien dans ton travail pourquoi changer ?
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	Pas des solutions concrètes parce qu'elle ne voit pas que le Turnover est un problème (c'est plutôt positif). Elle remarque l'importance de l'ambiance dans l'entreprise (ils petits groupes qui travaillent ensemble alors l'ambiance est un point essentiel).

Entretien 4 : « Gérante de Site »

Entretien effectué le 02/02/2017, durée : 23 min. 22 sec.

Étudiant :

Alors, c'est un questionnaire qui porte donc du coup sur la gestion du Turnover dans la restauration collective et pour commencer est ce que vous pouvez nous décrire votre parcours ?

Professionnel :

Mon parcours, euh... Bac générale, une année de fac d'anglais, BTS euh..., BTS Hôtellerie avec mise à niveaux, sortie de là un an chez *Nom d'une entreprise* puis dans l'entreprise actuelle mais alors par le biais de, c'était accueil d'entreprise, service des ouvriers et autres, service qui c'est fermé et ensuite j'ai repris la filière restauration en étant adjointe, évolution interne pour passer gérante.

Étudiant :

D'accord, pour vous qu'elle est la définition du Turnover, qu'est-ce que ça représente ?

Professionnel :

C'est euh... le changement de salarié au sein de ...l'équipe, euh...pff...

Étudiant :

Y'a pas de.

Professionnel :

Y'a pas de bonne réponse.

Étudiant :

De bonne ou de mauvaise réponse.

Professionnel :

Oui voilà, c'est la rotation, rholala, la rotation euh des salariés.

Étudiant :

D'accord, est ce que vous vous diriez qu'il y'a du Turnover dans votre.

Professionnel :

Dans l'entreprise ou dans...

Étudiant :

Dans l'entreprise et dans votre site.

Professionnel :

Dans mon site y'en a pas, pas beaucoup, voir pas et euh. Dans l'entreprise oui dans l'entreprise y'en a tout dépend le euh, tout dépend le euh l'entité, le contrat euh...

Étudiant :

D'accord, euh du coup pour vous le Turnover, il comporte des avantages des inconvénients ou les deux ?

Professionnel :

Les deux ! Euh, avantages : flexibilité, inconvénients principaux : les gens maîtrisent pas forcément le poste sur lesquelles ils sont, perte de temps sur la formation.

Étudiant :

Un départ sur une entreprise ça peut être positif dans quel sens sur un poste ?

Professionnel :

Départ, euh départ ça dépend, tout dépend le départ euh... volontaire, involontaire.

Étudiant :

Les deux.

Professionnel :

Retraite ou pas retraite, euh, départ pour évolution interne ou autre c'est positif ça permet de libérer une place pour quelqu'un, on peut l'anticiper de faire un bon binôme et une passation qui se fait correctement si c'est une évolution interne du personnel montrer au personnel que l'entreprise est engagée si inversement si c'est une incompatibilité ou une adéquation au poste ça peut engendrer des questionnements et des tensions dans l'équipe.

Étudiant :

Et économiquement un changement de poste euh, parce qu'il y'a eu une évolution en interne ou parce que une personne est partie et qu'il faut remplacer est ce que vous avez des chiffres ?

Professionnel :

J'ai pas de chiffre, en tant que responsable de site c'est pas, on gère pas ce genre de chose c'est le service Rh euh.... des chiffres on peut... on peut tout simplement économiquement retrouvé une personne qui débute qui sera moins qualifiée donc moins payée. Pour une personne qui aura 20 ans de boîte avec une ancienneté etcetera, après voilà ça peut être tout aussi bien une personne qui soit ou parce qu'elle arrive qu'elle est plus rapide qu'il y'a moins de routine parce qu'elle a envie de tout donner qui serait plus productive ou inversement elle sait pas faire et elle perd du temps et la formation est longue et c'est pareil pour la personne qui s'en va, soit on gagne parce qu'elle est lassée, elle faisait son travail sans envie, soit on

perd parce que c'est une personne qui avait vraiment le profil, l'envie et bien formé... C'est au cas par cas.

Étudiant :

Hum, par rapport à la formation, par formation on entend autant formation académique que professionnelle.

Professionnel :

Oui.

Étudiant :

Euh pour vous est ce que un Turnover; pas pour l'entreprise pour une personne propre, est ce que vous avez vu une corrélation au niveau d'étude que peut avoir un sujet et son taux de rotation dans une entreprise.

Professionnel :

Ben euh...Rmm. Y'a des personnes ben euh notamment pour prendre un cas lambda d'un apprentie qui vas rentrer dans notre entreprise qui vas entrer dans l'entreprise, faire son BTS en alternance, évoluer en interne et qui évoluer, vat au fur et à mesure faire des formations de marketing et-cetera et qui vas évoluer faire la formation... (Silence), la question était trop longue pour moi te répondre. (Rire)

Étudiant :

Euh. Avec un exemple : euh, est-ce que ta ou tu as vu un rapport entre quelqu'un qui a fait de très longues études et quelqu'un qui a fait de très courtes études, est ce que euh a ton avis, propre hein, est ce qu'a ton avis quelqu'un qui a fait de longue étude vas rester plus longtemps ou moins, est ce qu'il peut y avoir un lien

Professionnel :

Alors je sais pas pour moi j'imagine quelqu'un qu'a fait de longues études vas être plus sujet à regarder la concurrence, être plus curieux de son environnement et vas être plus tenter d'aller voir ailleurs pour jouer la concurrence, que quelqu'un qui a pas de formation qui une fois qu'il a trouvé son poste est content d'être formé en interne et, euh, et de le garder parce qu'il a pas un bagage vraiment, sauf si il est vraiment spécialiser dans une ... j'imagine comme ça, donc j'ai pas de chiffre.

Étudiant :

Non mais ce n'est pas grave, là on est dans un entretien qualitatif

Professionnel :

Oui voila

Étudiant :

Donc les chiffres c'est pas vraiment ce qui nous intéresse c'est plutôt votre avis et vos idées.

Professionnel :

Ouais ouais, ben ce que je vois sur l'équipe, les gens qui sont arrivés sans formation d'employé de service ou des cuisiniers qui sont là depuis 30 ans et qui sont passés chef de cuisine sont toujours restés fidèles. Quelqu'un qui vas arriver avec un bagage un BTS ou un master je les vois sur d'autres services que l'on a en liaison, ont plus tendance à aller ailleurs, faire des petites carrières mais sur plusieurs sociétés.

Étudiant :

Et euh est-ce que pour vous il y'a un lien entre les niveaux hiérarchique? Est-ce que quelqu'un qui est haut placé dans la hiérarchie à plus de facilité à bouger ou à rester plutôt qu'un cuisinier ?

Professionnel :

Oui parce que souvent dans une société c'est le souhait de pas garder un encadrement sur du long terme, sauf si y'a de la vraie adéquation avec le client, le client aussi peut changer donc on est peut être amené à changer les interlocuteurs puisque y'a aussi la relation qui peut être bonne ou mauvaise, euh c'est bien de changer pour avoir de nouvelles visions, beaucoup de sociétés c'est comme ça, surtout dans l'encadrement sur notre secteur d'activité, souvent il faut entre, euh, un responsable fait 3 à 5 ans sur un site. Aussi, les chefs de cuisine peuvent changer sur une ouverture de poste, un choix personnelle, ça bouge peut être moins, sur les employés sauf si c'est un souhait de l'employé parce qu'il y'a évolution et sur le site de l'employé ça permet pas de l'intégrer avec sa nouvelle formation et qu'il y'a une ouverture qui fait qui y'a du sang neuf dans l'équipe

Étudiant :

Euh est ce que à votre avis aujourd'hui on peut fidéliser un employé, on a parlés de formation, et euh y'a-t-il d'autres moyens de...

Professionnel :

Alors oui.

Étudiant :

Qu'est-ce que qu'on peut proposer pour fidéliser.

Professionnel :

Je suis bien placé parce que c'est une vieille équipe comme je dis à chaque fois ici, euh, les plus jeunes, on est une équipe, cœur d'équipe c'est entre 10 et 20 ans d'ancienneté donc quand on les interrogent pourquoi ils veulent pas aller ailleurs hormis les "on est bien dans notre société parce que sur site on est reconnus et on a eu des formations en interne" y'a aussi l'aspect on vas dire environnementale, c'est à dire l'entente entre membres de l'équipe pour, euh l'équipe la mienne, c'est le cas.

Étudiant :

D'accord, euh alors ça c'est un sujet un peu tabou généralement quand on la pose au gérant, est ce que, euh déjà vous trouver qu'il y'a un côté de déprofessionnalisation sur votre site par rapport au métier de cuisinier, euh c'est à dire que...

Professionnel :

Moui.

Étudiant :

... le métier n'a plus la même liberté, la possibilité d'interpréter des recettes en fonction de ses choix, on est très cadré ?

Professionnel :

On est cadré mais on écoute pas ! (Rire) ça dépend le responsable, moi je, moi l'aseptisé et la fiche technique ici on la suis pas, on reste raisonnable mais euh, on adapte euh à, il faut donner envie aux gens de travailler et les cuisiniers ici ils ont une recette fin, un nom de recette et après il adapte, déjà par rapport à ce qu'on peut leur fournir au niveau du frigo, de ce qu'on donne au service achat ou autre et puis chacun y met sa pâte et puis chacun ... j'ai la chance ici de pouvoir faire ça, parce qu'on est dans un secteur d'entreprise, on serait dans du scolaire, on serait dans de l'hospitalier on serait , on pourrait pas le faire, la chance qu'il y a c'est en collectivité d'entreprise on est un peu plus libre y'a plusieurs adéquations y'a le client qui nous autorise à le faire, y'a le responsable au-dessus qui nous autorise à le faire, y'a .. Parce que si... on maîtrise malgré tous, si on ne suit pas la fiche technique on arrive à maîtriser nos couts donc voilà, le tous fait qu'on est un peu plus libre que sur certains sites. Pas tous.

Étudiant :

D'accord. Et sur d'autres sites sa pourrait être un motif de départ pour certains travailleurs ?

Professionnel :

Surement c'est un point peut être qui euh qui lasserait les gens, surtout euh je le vois, surtout c'est les jeunes qui arrivent en collectivité, qui euh qui se lassent plus facilement parce que ils veulent faire du traditionnelle fin de la vraie cuisine.

Étudiant :

Euh donc vous avez un système de RH sur Sodexo qui vous aide à sélectionner les gens, est ce que vous vous avez un avis à donner sur ce recrutement, est ce que vous y participez ?

Professionnel :

Ah oui, oui. On essaye de participer, (rire) sur un profil particulier on échange par mail, maintenant on leur demande de venir sur site pour se rendre compte du poste demander, de l'environnement, parce qu'il y'a pas que le poste et euh, euh la comment dire la fiche du poste y'a aussi l'environnement parce qu'il peut y avoir des locaux totalement différents, y'a

des gens qui sont sur des sites livrés, sur des bungalows, qui sont pas en dur, il faut vraiment prendre tous les aspects et ne pas mentir au candidat, parce sinon après c'est nous qui en payons les pots cassés puisque le candidat n'a pas... donc nous parés c'est pareil c'est toujours une questions de relationnel avec l'équipe RH, c'est une question du responsable au-dessus de nous qui nous appuis dans ce sens après ils peuvent aussi le faire un interne mais c'est à nous de demander à être, de travailler conjointement

Étudiant :

Est-ce que le recrutement aujourd'hui il est compliqué, est ce qu'il y'a beaucoup de candidats, beaucoup de critères prendre en compte ?

Professionnel :

Il est compliqué oui, très compliqué, parce que déjà parce que souvent on véhicule une mauvaise image nous la collectivité, les gens qui entrent la si ils arrivent dans le traditionnelle c'est plus pour avoir un petit peu plus, euh plus tranquille en terme d'horaire, des fois ils sont déçus si ils arrivent de l'extérieur après en interne un vraie bon technicien c'est difficile, c'est difficile, un bon technicien c'est difficile, c'est pas un métier non plus qui fait beaucoup rêver qui que maintenant ça change un peu mais,

Étudiant :

D'accord, hum, vous chercher des personnes qualifiées ?

Professionnel :

Oui

Étudiant :

Des critères de qualifications, pour un cuisinier par exemples, qu'est-ce que ça vas être ?

Professionnel :

Moi un cuisinier il faut qu'il ait au minimum un CAP pour, au minimum une formation d'hôtellerie, qu'il connaisse les bases, qui connaisse le métier, qu'il connaisse, parce que c'est arrivé hein sait pas le nom des techniques, des ustensiles et donc c'est, c'est le minimum pour un cuisinier, euh après, ben les techniques sa peut les former en interne mais c'est dur de prendre quelqu'un qui, il faut vraiment une grosse motivation, j'ai eu des gens qui étaient novices et qui avaient vraiment très motivé, qui, mais c'est pas évidant...

Étudiant :

D'accord, sur un CV généralement on a la formation après on a l'expérience professionnelle.

Professionnel :

Oui.

Étudiant :

Qu'elle est votre regard sur cette expérience professionnelle ?

Professionnel :

Moi en générale si c'est pour un CDI ou un CDD long terme j'appelle les anciens employeurs, j'avoue que si je vois qu'il y'a beaucoup de changement c'est quelqu'un qui est pas forcément stable, euh voilà après des fois y'a des petits... Il faut jamais oublié qu'on est pas des robots et que des fois on voit qu'ils viennent d'un tel ou d'un tel lycée ou établissement, y'a voilà on sait que c'est de bonnes bases, des fois ça fait pencher la balances, par exemple sur mes derniers apprentis, j'ai plus eu le feeling avec ceux qui avaient eu la même formation que moi, que d'autre, voilà on sait d'où ils sortent qu'elle formations il ont eu et les bases qui ont étaient plus ou moins respecté.

Étudiant :

Par rapport à, aux durées vous avez dit qui bougeait beaucoup, c'est quoi les durées de temps qui commencent à vous interpeller ?

Professionnel :

Ah c'est moins d'un an, s'il ne tient pas un an sur un poste.

Étudiant :

D'accord

Professionnel :

Si tous les ans il change.

Étudiant :

Euh si tous les ans il change avec aussi un changement géographique?

Professionnel :

Ça c'est pas pareil !

Étudiant :

Ce n'est pas pareil ?

Professionnel :

Après soit c'est aussi la jeunesse qui fait qu'on veut voir autres choses mais sa veux pas dire qu'il restera, soit c'est une situation personnelle, après on peut discuter si le sujet est intéressant, soit c'est une personne parce qu'on suit un conjoint. C'est vraie que 'est pas quelque chose qui favorise le CV.

Étudiant :

Ça reste quand même assez négatif.

Professionnel :

Ça reste négatif, il faut aller au-delà mais ça reste souvent négatif, quand on voit une tartine d'établissement.

Étudiant :

Durant les entretiens toujours à la recherche type d'un cuisinier, il y'a un RH...

Professionnel :

Nous c'est, on donne notre, on fait notre demande au service RH, qui a un vivier de CV eux ils commencent à faire une présélection, on reçoit les CV, souvent eux ils les ont rencontrés précédemment et après on les reçoit ensemble.

Étudiant :

D'accord, est ce que votre chef influe sur le choix de votre

Professionnel :

Oui il regarde, il n'influe pas forcément si il à confiance en nous puisque c'est pour nous et que souvent ça concerne notre secteur qui est pas leur cœur de métier donc il nous fait confiance, je vais plus en discuter avec mon chef de cuisine qu'avec mon chef de secteur pour un cuisinier.

Étudiant :

Durant une embauche quels sont le point qui vous semblent important de préciser a un candidat ?

Professionnel :

Euh, on précise le fiche de poste, les horaires, les euh, ben on, notre société celle qui nous accueille, notre client, notre fonctionnement, notre équipe, voilà.

Étudiant :

Une foi recruté est ce que vous avez des règles de, d'intégration ?

Professionnel :

Oui, y'a plusieurs règles, on a un dossier de première embauche qui raconte et explique l'histoire de l'entreprise, qui explique tous ce que notre entreprise met à notre disposition, les droits et les devoirs, et les "avantages", ensuite on a une formation sécurité et nous étant sous-traitant on est accueillis par notre client, eux aussi on leurs règles de sécurité. Après on essaye sur les premiers jours la première semaine d'être en binôme, on ne lâche pas quelqu'un sauf si il vient d'une structure similaire, mais y'a toujours, on ne peut pas laisser quelqu'un des suites sur un poste sinon y'a pas l'intérêt.

Étudiant :

Ok, alors on quitte le sujet de recrutement, pour vous sur le Turnover est ce que vous voyez une différence entre les générations ?

Professionnel :

Euh, des différences c'est difficiles, alors je vais parler de ma petite expérience, je vais prendre un exemple l'équipe que j'ai, j'ai deux cuisiniers sur

site et je suis amené souvent à aller sur d'autres sites pour des animations, des repas pour mes collègues, mes cuisiniers qui sont plus proches de la retraite ont une façon de cuisiner totalement différente du jeune cuisiner qui a entre 20 et 30 ans ils ont pas la même présentation d'assiettes, la même technique, j'ai l'impression après peut être que l'impression est fautive, et le goût et pas le même, après c'est peut-être une question de personnalité, mais sur un menu identique sur tous les restaurants qu'on a autour, on est quatre restaurants de la zone, on va avoir un menu identique et il va pas être; avec une fiche technique qu'on respecte pas, mais à la base identique, et le rendu n'est pas du tout le même.

Étudiant :

Et par rapport au Turnover, par rapport à la mobilité aujourd'hui, vous voyez la mobilité d'une personne sur son poste, dans l'entreprise ?

Professionnel :

C'est difficile de, par exemple moi qui ai une équipe qui est en place depuis très longtemps on beaucoup plus de mal à bouger, mais une fois qu'on fait la démarche et qu'on les a rassurés, euh, ça se passe bien, c'est ce qui nous arrive avec notre second qui n'avait jamais bouger en 20 ans et il lui arrive en fonction de l'activité du site d'aller sur un autre site en baisse de fréquentation, tout à côté, avec euh, on le change pas radicalement mais avec une équipe un peu différente, mais sur un menu identique, la première fois était difficile, maintenant si je lui dit tu y vas la démarche est faite, on l'a rassuré il y a été, mais c'est très dur au départ, sur une équipe en place depuis très longtemps, surtout des gens proches de la retraite ils ont beaucoup de mal, même le chef de la cuisine, à se dire aller on va aller, donner, voilà. Leur demander. C'est plus simple pour les jeunes ou autres.

Étudiant :

Est-ce que vous pensez que les jeunes bougent trop aujourd'hui ? On tendance à un peu trop aller voir ailleurs.

Professionnel :

Non, non parce que ce n'est pas super

Après il faut pas s'éparpillé non plus mais après non c'est bien de voir autre chose, même hors frontières il y en a plein qui font des demandes et ou partir sur nous on est un grand groupe, avoir la chance de partir, y'a des gens qui vont partir sur un événement, qui vont voir autres choses, une autre équipe un autre équipement et eux c'est vraiment très bien, c'est plutôt des jeunes qui le font après le retour pour eux c'est enrichissant et si ils reviennent sur une équipe ça peut apporter un regard nouveau et de nouvelles techniques.

Étudiant :

Pour vous les outils aux longs termes pour lutter contre le Turnover ceux d'aujourd'hui ou de demain ?

Professionnel :

Oh, rholala, ben y'a pas de magie mais j'ai toujours dit c'est le relationnel, c'est en tout pour garder nos clients, nos clients, pour travailler avec plaisir c'est 50/50 il ne faut pas enlever l'humain de, de voilà, de tous l'aspect technique, hiérarchique, c'est l'humain, l'humain, ici ça marche comme ça. Autant avec notre client qui nous fait depuis 20 ans, autant avec notre équipe qui nous fais confiance depuis quasiment aussi longtemps, y'a pas de secret

Étudiant :

Et ben moi j'ai finis avec mes questions si vous vous en avez ?

Professionnel :

Non, c'était parfait !

(Rire)

	Questions :	Entretien 4 : Gérant de site
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	Le changement (le terme de rotation viens plus tard) de salarié au sein de l'équipe.
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Dans mon site y'en a pas, pas beaucoup. Chez nous oui.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Les deux. Avantages : flexibilité, Inconvénient principal : les gens ne maitrisent pas forcément le poste sur lesquels ils sont, perte de temps sur la formation.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Les gens ne maitrisent pas forcément le poste, perte de temps sur la formation. Perte d'un bon élément.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Personnes plus motivées.
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	Économiquement on peut retrouver une personne qui débute qui sera moins qualifier donc moins payé ou qui seras plus productive. Ou perte parce que la personne n'est pas formée.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Elle pense que : Une personne faisant de longues études fait plus jour la concurrence, une personne former en interne est plus fidèle.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Ouvrant dans une société c'est le souhait de pas garder un encadrement sur du long terme. Tous les 3/5 ans roulement du directeur de site.
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Oui.
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	Sur mon site non, c'est encore des cuisiniers, mais sur d'autres sites il y en a et cela a peut lasser les gens.
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	Oui, car mauvaise image de la RC, trouver un bon technicien motivé est dur.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	Au minimum une formation en HR, CAP pour un cuisinier, qu'il connaisse les bases.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	Le service RH.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	Beaucoup de changement (durée de – d'un an) c'est quelqu'un qui n'est pas forcément stable donc négatif.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	D'abord un entretien avec la RH, puis un entretien sur site avec la gérante et le chef.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	Demande au service RH, ils commencent une présélection, envois les CV, ils les ont rencontrés précédemment les candidats et entretien avec Rh et responsable de site.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	Aucune idée.
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Aucune idée.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Dossier de première embauche qui raconte et explique l'histoire de l'entreprise, les droits, "devoirs", avantages du groupe. Formation sécurité, premiers jours/semaines travail en binôme.
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Pas la même façon de cuisiner (technique, présentation...) Les "vieux" ont tendances à pas vouloir bouger, c'est plus simple pour les jeunes.
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	Pas de magie : le relationnel, on ne doit pas retirer l'humain dans tous les aspects techniques, hiérarchiques...

Entretien 5 : « Responsable qualité en cuisine centrale »

Entretien effectué le 16/01/2017, durée : 48min 33sec.

Étudiant :

Bonjour Madame, merci d'avoir accepté de faire cet entretien aujourd'hui avec nous par rapport à notre projet de licence professionnelle sur le sujet du Turnover dans la restauration collective. Donc dans un premier temps nous allons vous laisser vous présenter et vous laisser nous expliquer un peu votre parcours et du coup comment vous en êtes arrivé à travailler au poste où vous êtes actuellement. Et également me présenter votre poste actuel, ce qu'il représente, ses enjeux, ses missions...

Responsable Qualité :

D'accord, alors, euh je suis la responsable qualité ici à la cuisine centrale. On fait à peu près 33 000 repas par jour pendant la période scolaire, et pendant les périodes hors scolaire on chute à peu près entre 6000 et 5000 repas parce que c'est en gros uniquement les centres de loisirs. On fait 98% des repas qu'on fait c'est pour des maternelles et primaires. Après on a quelques foyers seniors donc c'est pour des personnes adultes mais c'est vraiment à la marge. Donc moi je suis arrivé ici en avril 2013 donc ça va bientôt faire quatre ans, au poste de responsable qualité, j'ai toujours été à ce poste ici. Euh, je suis arrivé ici comment... Alors... Je suis ingénieur agronome spécialisé dans les industries agro-alimentaires donc diplômé de l'INSAT. Et à la suite j'ai fait un CDD en tant que responsable qualité pour une entreprise qui emballait des fruits et des légumes. Donc ça c'était à la suite de mon stage puisque ma maitresse de stage était à ce moment-là en congés maternité donc j'ai pu la remplacer pendant cette période. Après je suis revenue j'ai eu pendant un an une période de chômage donc j'ai préparé mon concours pour rentrer dans la fonction publique. J'ai passé mon concours et je l'ai eu, mais avoir le concours ne veut pas forcément dire avoir le poste. Du coup j'ai eu une opportunité d'intégrer une entreprise qui, toujours pareil emballait des fruits et des légumes. Donc en tant que responsable qualité, et un poste s'est libéré ici à la cuisine centrale, et comme j'ai eu le concours c'est pour ça que j'en ai parlé ça s'entremêle, et donc depuis je suis ici. Mon poste ici, on est 80/90 à travailler à peu près, donc 80 pour la production et après il y a les à côté qui fait que l'on arrive à 90 personnes environ. Euh ... Mon poste c'est tout ce qui est relation avec les services hygiène, le plan sanitaire, le côté responsable qualité la relation, alors nous ce n'est pas des clients, mais les écoles et les parents... Donc je gère tout ce qui est réclamations, questions... et voilà. Ensuite j'ai aussi pas mal de relation avec les fournisseurs, quand nous faisons des réclamations ou que nous faisons un nouveau produit. Ce genre de truc-là. Et après quand il y a des projets un peu en dehors de la production c'est moi qui en général le fait parce que les gens

qui sont en production ont leur travail à faire et le responsable de production il faut qu'il reste ici en production et du coup moi je suis un peu « l'électron libre » et tous les projets qu'il y a à côté je m'en occupe. Par exemple quand il y a eu la nouvelle loi avec les allergènes, c'est moi qui m'en suis occupé...

Étudiant :

Ok, d'ailleurs ça me fait penser à quelque chose, est-ce que du coup vous auriez une proportion à me donner de repas par exemple végétarien, halal... que vous produisez...

Responsable Qualité :

Alors nous, jusqu'à la rentrée 2015, on avait des repas uniques pour tout le monde sauf quand on servait du porc et à ce moment-là on proposait un autre repas. Depuis septembre 2015, donc ça fait un peu plus d'un an maintenant, on a enlevé cette substitution du porc et maintenant on propose un plat avec de la viande et un plat sans viande. Donc les parents qui choisissent les repas sans viande choisissent en début d'année et ils peuvent changer exceptionnellement deux ou trois fois dans l'année mais ce n'est pas à la carte quoi. Quand on propose du poisson, c'est tout le monde qui en a, et quand il y a de la viande, on propose le menu de substitution avec des protéines végétales ou des œufs, voilà... C'est les seules alternatives qu'on propose. Ce n'est pas végétarien parce qu'on remplace par du poisson, et après il n'y a pas d'autre substitution. Et la proportion c'est à peu près 30% de « sans viande » pour 70% de « avec viande ».

Étudiant :

D'accord. Ensuite je voulais vous parler de l'organisation pour les parents de la cantine scolaire. Comment est-ce que ça fonctionne, c'est à l'année, ou au trimestre ?

Responsable Qualité :

Alors les parents peuvent s'inscrire de différentes manières. La plupart je pense s'inscrivent sur internet. On s'inscrit en général pour un mois ou un trimestre et ça peut être changé jusqu'à huit jours avant. Au final la vraie inscription se fait jusqu'à huit jours avant. Ils peuvent aussi le faire directement à l'école avec les dames qui gèrent les cantines manuellement la commande... Mais il faut que ça soit fait huit jours avant pour avoir le temps de s'organiser, et encore parfois huit jours ça n'est pas assez mais bon...

Étudiant :

Parce que j'imagine que vous fonctionnez en liaison froide.

Responsable Qualité :

Oui tout à fait, on fonctionne en liaison froide, donc on a la DLC réglementaire qui va jusqu'à J+3 donc on peut produire jusqu'à trois jours à l'avance. Mais sur certains plats on a eu des autorisations par les services vétérinaires donc sur certains plats on est à J+5 du coup ça nous sert sur-

tout pour le weekend, vu qu'on ne travaille pas le samedi et le dimanche ça nous laisse toujours un peu d'avance. Du coup, pour le lundi quand on les chiffres au dernier moment c'est compliqué c'est pour ça que les huit jours ça ne nous suffit pas forcément mais bon...

Étudiant :

Ok je comprends, et le fait de passer de trois jours à cinq jours sur certains plats est-ce que cela vous a permis de pouvoir par exemple réduire le gaspillage ?

Responsable Qualité :

Alors moi quand je suis arrivé c'était déjà mis en place donc je n'ai pas pu trop constater la différence...

Étudiant : Ah d'accord autant pour moi je pensais que ça avait été mis en place quand vous étiez en poste.

Responsable Qualité :

Non moi quand je suis arrivée c'était déjà comme ça, la cuisine elle a trente-deux ans, donc ça fait un petit moment qu'on est passé de trois à cinq jours. Euh, limité le gaspillage, euh, non pas forcément, après on essaie de mettre en place des trucs pour pouvoir le limiter le plus possible mais ce n'est pas le fait de passer de trois à cinq jours. C'est plus pour une facilité de production pour ne pas produire le vendredi matin ou le vendredi matin ce qui va être consommé le lundi midi. Et qu'on continu à avoir cette avance.

Étudiant :

Oui je vois, c'est plus facile pour vous de maintenir l'écart avec la production pour pouvoir s'adapter plus vite. Très bien, du coup si vous êtes d'accord on va aborder le sujet du projet tuteuré qui est le Turnover en restauration collective. Dans un premier temps j'ai une question qui est toute simple et très ouverte, quelle est votre définition du Turnover ?

Responsable Qualité :

Alors moi qu'est-ce que j'en sais ? Pas grand-chose... Je dirais que c'est la manière dont le personnel tourne, donc c'est-à-dire au grès des gens qui partent et des gens qui arrivent.

Étudiant :

Ok, et pour le coup est-ce qu'il y en a ici ou pas ?

Responsable Qualité :

Et bien nous en fait c'est un peu biaisé, c'est une situation particulière étant donné qu'on est fonctionnaire euh, donc du coup on est des employés de la mairie au même titre que les cantonniers et voilà, les gens des espaces verts, donc du coup il n'y a pas forcément de Turnover parce que déjà on ne travaille pas forcément avec des CDD donc voilà. Nous il n'y a pas énormément de Turnover, les gens ne partent pas d'eux-

mêmes, au contraire ils essayent de garder, pour la plupart, un des avantages d'être fonctionnaire c'est d'avoir une bonne sécurité de l'emploi donc voilà...

Étudiant :

Et même sur ces 90 personnes il n'y a pas des branches où c'est plus le cas qu'une autre ? Par exemple je pense à la livraison des repas...

Responsable Qualité :

Alors, non parce que les services de livraison ne font pas parties de la cuisine centrale, c'est un autre service de la mairie, mais c'est pareil... Après nous forcément on a des gens qui partent à la retraite mais ce n'est pas vraiment du Turnover c'est normal. De temps en temps il y a des gens qui partent pour aller dans un autre service par qu'ils préfèrent aller ailleurs, quoique chez nous ce n'est pas trop le cas comme c'est assez spécifique comme métier c'est pas si simple de bouger. Et ensuite on a quand même des gens qui sont malade durant une longue période, on peut avoir recours à des contractuels, donc c'est des CDD dans le privé donc on recrute quelqu'un pendant un mois ou deux le temps de l'arrêt maladie de la personne. Voilà...

Étudiant :

D'accord, alors ensuite je voulais vous demander s'il y avait du Turnover, depuis quand ? Mais on a déjà un peu répondu à la question. Après je ne sais pas si vous avez des choses à ajouter...

Responsable Qualité :

Non c'est bon.

Étudiant :

Ok. Et du coup pour le peu de Turnover qu'il y a est-ce que ça peut être un avantage ou un inconvénient ? Quand je parle d'un avantage je veux par exemple parler d'employés pas assez productifs, est-ce que ça peut être bénéfique qu'ils s'en aillent ou au contraire quelqu'un qui est très efficace est-ce que ça peut faire du tort qu'elle quitte l'entreprise ou l'organisme.

Responsable Qualité :

Alors, nous à la limite le Turnover c'est seulement sur cette histoire de contractuel chez nous puisque les autres restent pour la plupart. Après le reste, les CDD donc euh, nous actuellement on peut leurs cumulé qu'un an maximum. Donc quand c'est des personnes qui font le travail correctement, on arrive à les garder un an et s'il y a des départs à la retraite on leurs propose d'être titularisé. Donc c'est vrai que nous, cette période, enfin, c'est contractuels nous permettre d'avoir un « vivier » au cas où nous avons besoin d'embaucher des titulaires.

Étudiant :

D'accord, et elles sont en agence d'intérim ces personnes-là ?

Responsable Qualité :

Non, c'est avec notre direction RH et c'est soit des candidatures spontanées soit voilà... Mais ils ont toujours un « vivier » de personnes disponibles.

Étudiant :

D'accord, et je voulais également vous demander si vous aviez une idée de l'impact économique sur l'entreprise du Turnover...

(Silence)

Responsable Qualité :

Alors, sur une entreprise c'est vrai que je n'en ai aucune idée, après nous étant donné que c'est sur les arrêts maladies, lorsqu'il y a des arrêts court on ne les remplace pas, s'il s'agit d'un arrêt d'une semaine, le temps que l'intérimaire arrive ce sera trop tard, la semaine sera finie... Après nous je ne sais pas trop, j'ai toujours l'impression qu'à la cuisine centrale nous on a toujours un ou deux contractuels. C'est tous des agents polyvalents donc ils ont tous plus ou moins le même métier même s'ils sont à des tâches et des missions différentes du coup un contractuel qui va remplacer une personne pendant deux mois est bien... Mais entre-temps il va peut-être y avoir une autre personne qui va se blesser ailleurs donc si la personne ça lui convient on va lui proposer de remplacer à nouveau. J'ai l'impression qu'on a toujours euh des contractuels. C'est comme ça qu'on arrive à avoir des contractuels pendant un an parce qu'en fait on a toujours quelqu'un à remplacer.

Étudiant :

D'accord, ensuite je voulais vous poser une question concernant la formation, pour vous est-ce que le Turnover est en lien avec la formation de l'employé, par exemple est-ce que des gens qui ont fait plus d'étude vont rester longtemps ou pas, ou est-ce que des gens peu former vont rester longtemps ou pas ?

Responsable Qualité :

Alors, nous encore une fois c'est biaisé, chez nous typiquement tout le monde reste longtemps. Ceux qui restent peu de temps c'est les contractuels mais ils aimeraient rester plus longtemps voire même avoir un CDI.

Étudiant :

Oui ce n'est pas leurs décisions on va dire...

Responsable Qualité :

Oui voilà. Nous on est, enfin c'est notre situation un peu particulière. Après dans le monde de l'entreprise en général, si on a fait des études, on est censé être à des postes où il faut plus de temps pour prendre l'ampleur les missions donc il vaudrait mieux y rester plus longtemps pour mieux connaître le job. Après, beh pour les métiers où ils peuvent être efficaces rapidement, peut-être ceux qui demandent le moins de forma-

tion, peut-être qu'eux ils font plus jouer la concurrence parce qu'ailleurs c'est peut-être mieux... Je ne sais pas après, c'est une idée... Je n'ai pas forcément travaillé dans ce secteur... Nous en tout cas, il n'y a pas, tout le monde reste.

Étudiant :

Ok, très bien, ensuite je voulais vous parler de l'impact sur les différentes positions hiérarchique. Est-ce que par exemple quelqu'un à votre poste, de hauts placés sera plus à même d'être fidèle à une entreprise ou est-ce qu'un agent qui travaille directement sur le terrain.

Responsable Qualité :

Alors je pense que ça dépend de l'évolution de carrière qu'on lui propose. Parce que typiquement dans le privé, admettons que je sois dans le privé, je suis rentré en 2013 en tant que responsable qualité, si on ne peut rien me proposer derrière je ne vais peut-être pas rester 40 ans, parce que la carrière c'est 40 ans en gros, au poste de responsable qualité dans la même entreprise si on ne me propose rien derrière...

Étudiant :

Oui, d'accord. Et vous pensez que dans le public c'est plus compliqué que dans le privé d'évoluer ? Oui l'inverse d'ailleurs...

Responsable Qualité :

Alors dans le public je ne me pose pas trop la question parce que mon poste m'intéresse, mais ça ne fait que quatre ans que je suis là donc je me dis que je veux changer, l'avantage que j'ai dans le public c'est qu'il y a plein de ... je peux aller voir d'autres services, similaire sans être tout à fait pareil, qui peuvent me correspondre. Donc c'est ce que je disais l'évolution de la carrière n'est pas complètement fermé. Enfin voilà après il faut vouloir changer de service ou de direction et du coup de cœur de métier. Mais la carrière n'est pas, enfin l'évolution n'est pas bouchée.

Étudiant :

Et vous pensez que c'est plutôt facile, non pas de se reconverter mais d'évoluer dans son métier ?

Responsable Qualité :

Ben écoutez je pense qu'après c'est vraiment une question de volonté.

Étudiant :

D'accord.

Responsable Qualité :

Et oui si on veut, évoluer c'est vraiment une question de volonté, et de toute façon qui aujourd'hui à 50 ans fait le travail de ses études ?

Étudiant :

C'est sûr !

Responsable Qualité :

Que ce soit dans le privé ou dans le public euh...

Étudiant :

Mais dans tous les cas la structure donne les moyens d'évoluer si vous le souhaitez.

Responsable Qualité :

Enfin, ils nous donnent les moyens si on veut bien les saisir !

Étudiant :

Oui j'ai bien compris, mais ce que je veux dire c'est qu'ils existent quoi.

Responsable Qualité :

Oui tout à fait ce n'est pas figé.

Étudiant :

Ensuite, j'ai une autre question, je ne sais pas si ça vous parle la déprofessionnalisation.

Responsable Qualité :

Oui le fait qu'ils soient de moins en moins formés.

Étudiant :

Oui le fait qu'ils soient de moins en moins formés, et les tâches répétitives... La lassitude dans le travail... Est-ce que ça peut avoir un impact sur le Turnover ? Et est-ce que par exemple vous avez des plaintes de la part des employés concernant la répétitivité des tâches effectuées ou du poste ?

Responsable Qualité :

Alors nous les agents, ce n'est pas des revendications qu'ils ont, mais c'est une réalité, on fait 33 000 repas donc ce qui remplissent les barquettes ils font ça à la chaîne, ils ont une cadence... Ceux qui dispachent les repas, par écoles, parce qu'après on produit en gros et il faut diviser pour chaque école, pour eux c'est pareil, ce n'est pas du travail à la chaîne mais c'est un peu répétitif. Après ils ne se plaignent pas, on ne les a pas tous les jours dans le bureau pour se plaindre parce que c'est leurs métiers et c'est comme ça. Mais oui, le travail est répétitif, usant et fatigant... Nous, ce qu'on veut c'est que les agents qui travaillent dans la cuisine on veut qu'ils aient une formation de cuisinier, soit un CAP, soit un BAC pro voire un BTS, donc en cuisine. Et pour les autres postes équivalents, on demande à ce qu'ils aient soit une formation dans les métiers de bouches doc pas forcément la cuisine, ou qu'ils aient une expérience significative dans ces métiers-là. Au moins ça nous assure que l'environnement n'est pas inconnu, ils connaissent les règles d'hygiène.

Quand on parle d'hygiène et de marche en avant, ils savent à peu près de quoi ça parle, et puis de toute façon il y a des formations on est obligé de leurs faire des rappels d'HACCP. Nous ce n'est pas forcément des gens qui n'ont pas de formations, après je pense que dans les entreprises privées, oui dans certaines, les missions ou les tâches les plus simples ils ne les font pas forcément faire par des gens qui ont suivis des formations. Et du coup comme ce n'est peut-être pas une carrière choisie, donc normal, si ça ne fonctionne pas les gens vont voir ailleurs ou retourne dans leurs métiers de base... Quand elles en ont l'occasion du moins, donc c'est peut-être ça qui entraîne le Turnover, et nous on est à côté quoi.

Étudiant :

Ok, je vois. Euh, pour cette partie-là je pense qu'on la suffisamment traité. Je vais vous parler un peu du recrutement, du coup je ne sais pas si c'est vous qui vous en occupez ou pas...

Responsable Qualité :

Oui, je vois passer des trucs oui.

Étudiant :

Voilà, donc on va aborder un peu ce thème. Alors, je voulais d'abord savoir si le recrutement était compliqué aujourd'hui. Est-ce qu'il y a plus de poste que de candidats ou est-ce que c'est l'inverse ?

Responsable Qualité :

Alors, nous on a très peu de postes qui se libèrent. Les seuls postes qui s'ouvrent c'est les gens qui partent à la retraite. Et encore parfois il y a des départs à la retraite qui ne sont pas forcément remplacés. Alors après si on a des contractuels qui... Alors dans le public on est obligé de faire paraître une offre, de faire des entretiens, et de choisir le candidat le plus convaincant, celui qui nous a paru le meilleur. Donc c'est vrai que à chaque fois on fait ça et il y a forcément plus de demande que d'offre de poste. Sachant que des fois même il y a trois ou quatre contractuels alors qu'il n'y a qu'un poste. Donc dans les agents qui sont là et qui travaillent depuis un an, ils ne vont même pas tous être embauchés.

Étudiant :

Ok, donc du coup c'est un peu comme lorsque l'on fait un appel d'offre pour un achat de matériel par exemple. Si vous vouliez faire embaucher quelqu'un que vous connaissez vous ne pouvez pas.

Responsable Qualité :

Oui, du coup si on est dans le privé, on peut juste proposer à un intérimaire le CDI directement sans être obligé de lui faire passer des entretiens, on connaît déjà la personne... Nous dans le public, pour l'égalité des chances, pour l'accès au travail de tous, on est obligé de passer par des entretiens. Ce qui est normal et logique...

Étudiant :

Et auquel ont droit tous les gens qui postulent ?

Responsable Qualité :

Non, enfin, tous les gens qui postulent ne viennent pas à l'entretien, on fait d'abord un pré-sélection selon les CV.

Étudiant :

Ok, ensuite, toujours à propos du recrutement, cherchez-vous des personnes qualifiées, et si oui, à quels niveaux de qualification ?

Responsable Qualité :

Alors, nous actuellement, on ne cherche personne, euh, si éventuellement, la seule personne où on aurait du mal à trouver, ce n'est pas un poste de la cuisine, mais qui fait partie de la cuisine centrale. On a une équipe qui s'occupe de la maintenance des fours et des autres matériels dans les cuisines. Donc ça fait partie de la cuisine centrale, mais ce n'est pas des cuisiniers quoi. Et là, il faut que la personne elle soit...

Étudiant :

Mais c'est sur les cuisines satellites ou ici, je n'ai pas bien compris ce point-là...

Responsable Qualité :

Alors ils sont surtout dans les cuisines satellites et éventuellement ils nous font la maintenant ici. Mais cette personne-là il faut qu'elle soit formée à manipuler des machines dangereuses, ou à manipuler des fluides frigorigènes et là c'est peut-être plus difficile à trouver...

Étudiant :

D'accord. Et sinon après vous n'avez pas forcément de difficultés...

Responsable Qualité :

Non pas vraiment, il n'y a pas de difficultés à recruter.

Étudiant :

Pour ce qui concerne les procédures, qui s'en occupe ici ?

Responsable Qualité :

Alors est-ce que je pourrais juste revenir sur une question précédente ?

Étudiant :

Oui, bien sûr...

Responsable Qualité :

Alors il n'y a pas de difficultés du fait qu'on soit une cuisine centrale dans le public, je dis n'importe quoi parce que si on a une difficulté avec le responsable de production, c'est-à-dire si on n'arrive pas à recruter un responsable, c'est surtout parce que lorsque l'on veut travailler dans la fonction publique il faut avoir un concours de la fonction publique. Et du coup

on arrive pas à recruter actuellement un responsable de production qui fait partie de la fonction publique.

Étudiant :

Ok, et c'est une obligation pour recruter ?

Responsable Qualité :

Alors c'est une obligation pour recruter en tant que titulaire, sinon après on fait des contractuels de un an... Qui ne sont pas fonctionnaire, donc voilà... C'est seulement pendant deux ou trois ans mais pas plus. Donc voilà, c'est complètement faux, puisque moi depuis que je suis là c'est tout le temps le même responsable de production, donc au final j'ai l'impression qu'il est fonctionnaire, alors que non. Et c'est vrai qu'on a quelques difficultés à recruter.

Étudiant :

Parce qu'il y a des quotas à ce concours ? Le nombre de personne qui l'ont chaque année...

Responsable Qualité :

Alors déjà il n'y en a pas tous les ans, et ensuite, donc en général il y en a tous les deux ans, donc ils ouvrent des postes et après tout dépend du nombre de candidats. Généralement c'est un sur dix, donc voilà. Après le concours de technicien ou d'ingénieur est assez large, et nous faut, certes quelqu'un qui ai le concours, mais surtout il nous faut quelqu'un qui ai travaillé dans l'agro-alimentaire en tant que responsable de production. Il ne suffit pas que quelqu'un a le concours. Là, la difficulté c'est d'avoir quelqu'un qui a le concours et qui a les capacités à avoir le poste. Donc là il n'y arrivait pas, donc la personne en poste actuel a les capacités pour avoir le poste mais il n'a pas encore le concours.

Étudiant :

Oui, je comprends, c'est vrai que ça fait beaucoup de critères. Du coup je reprends à la question où on en était. Au sujet du recrutement, qui s'en occupe ?

Responsable Qualité :

Alors nous, lorsque quelqu'un part à la retraite ou qui part de lui-même, et donc on a besoin de recruter, on alerte la DRH. Donc là on fait ensemble une offre d'emploi qui va paraître. Les candidats répondent avec CV et lettre de motivation à la DRH qui va faire un premier tri. La DRH ouvre les candidatures et nous envoi les candidatures qui peuvent convenir. Des fois il y en a 25 ou 30 et on en choisi parmi ceux-là. Et du coup on en prend quatre ou cinq, et après on fait passer des entretiens.

Étudiant :

Ok, et par exemple pour un profil type, comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ? Qu'est-ce qui prime ? Les diplômes ? L'expérience ?

Responsable Qualité :

Alors, comme je vous disait, on va bien expliquer le métier, parce qu'il faut bien comprendre que selon le poste là où il est, parce que c'est des agents polyvalents, donc le recruté peut aller sur des postes divers et variés. Par exemple si c'est quelqu'un du conditionnement qui s'en va et qu'il n'y a personne pour y aller, on va quand même expliquer ce qu'est le travail. Alors ce n'est pas dépeindre, ou faire peur aux agents, mais on leur explique qu'ils commencent à 6h du matin, qu'ils travaillent dans le froid, que c'est répétitif, que c'est debout, que c'est une journée continue... Voilà. Après déjà on explique ça parce que ça peut être compliqué, par exemple si on n'a pas de voiture c'est compliqué d'être là à 6h du matin avec les transports en commun. Sans juger les gens qui refusent le poste, mais au moins les embauchés savent à quoi s'attendre. Après on demande soit un diplôme, soit une expérience significative dans les métiers de bouches. Donc le diplôme et l'expérience sont des choses importantes. Et comme la plupart des entretiens, on voit comment la personne se comporte.

Étudiant :

Et je ne vous ai pas posé la question je crois, quels sont les horaires des agents à la cuisine centrale ?

Responsable Qualité :

Alors les premiers commencent à 4h30, ça dépend des équipes. Mais c'est fixe pour chaque personne. Sachant que les derniers terminent à 18h, et un veilleur de nuit prend la relève.

Étudiant :

D'accord.

Responsable Qualité :

Globalement il y a du monde de 4h30 à 18h le soir, qui travaille plus ou moins tout le temps.

Étudiant :

Ok. Euh, excusez-moi j'essaie de faire le tri entre les questions qu'on a déjà traité dans celles qui restent haha...

Responsable Qualité :

Pas de problèmes (Rire)

Étudiant :

Alors, suite à un départ, et qu'il y a des sous effectifs, en quoi ça impacte économiquement l'organisme ou l'entreprise ?

Responsable Qualité :

Alors, si c'est un départ à la retraite on le sais à l'avance donc on a le remplaçant qui arrive. Donc là il n'y a pas de conséquences. Éventuellement s'ils se croisent pendant un mois ça fait un doublon de poste mais bon, c'est assez rare et l'impact économique n'est pas énorme. Après euh, si ce n'est pas prévu, qu'il y a un départ du jour au lendemain, et qu'on a besoin de remplacer on va faire appel à des contractuels. Mais du coup il n'y a pas forcément d'impact, puisque parfois le contractuel est même moins payé que les personnes en postes donc bon... Si on ne met pas deux personnes sur le même poste il n'y a pas d'impact.

Étudiant :

Ok, et au-delà de l'impact économique, est-ce que ça peut influencer l'équipe ?

Responsable Qualité :

Ah ben oui là forcément, après, du coup, il y a certains travaux où on peut remettre à demain. Moi par exemple, certains papiers si je ne les fais pas aujourd'hui je peux me permettre de les faire demain, mais en cuisine c'est différent, les enfants mangent tous les jours à midi donc la production elle doit être là. Donc on a des obligations de sortir des trucs. Mais quand sur 90 on le ressent quand il y a une épidémie de grippe ou de gastro, la semaine est compliquée, ils sont fatigués à la fin de la semaine, alors le travail est fait, mais ils sont beaucoup plus fatigués. Ils sortent le même travail en sous-effectif. Ce serait mauvais de se dire qu'ils ont pu le faire le travail à quatre pendant une semaine donc on fait le travail à quatre toute l'année... Parce qu'ils peuvent le faire une semaine mais pas toute l'année.

Étudiant :

Ok, et vous avez déjà connu des situations d'arrêts maladies prolongé chez pas mal d'éléments de l'équipe, qui entraîne une petite « rebellions de l'équipe » ?

Responsable Qualité :

Alors on évite, après on est 80 donc s'il en manque trois dans une équipe, on en pioche un dans une autre équipe et ainsi de suite... Dans le sens où il vaut mieux qu'il manque une personne dans trois équipes que trois personnes dans une seule équipe. Voilà, c'est une solution à court terme, parce qu'ils font quand même plus d'heure aussi...

Étudiant :

On peut dire que c'est juste pour « éponger » les absences...

Responsable Qualité :

Oui voilà, on peut dire que s'ils sont trois à manquer à l'avitaillement on va prendre une ou deux personnes du conditionnement par exemple et on va compléter les équipes avec les personnes tournantes. L'effort est mieux réparti en gros.

Étudiant :

D'accord. Est-ce que vous avez une idée du coût du recrutement dans la structure ?

Responsable Qualité :

Le coût de recrutement dans la structure ? C'est un peu compliqué parce qu'en fait, à part le temps qu'on passe aux entretiens nous on n'a pas de coûts particulier. Après c'est la DRH quoi, je ne sais pas s'ils ont des personnes uniquement dédiées au recrutement... Du coup le coût de recrutement c'est leurs salaires. Je sais qu'il y a des gens qui sont au recrutement, après en même temps pour la mairie on est 13 000 donc par exemple il n'y a pas une personne qui s'occupe que de la cuisine centrale. Donc le coût du recrutement je ne peux pas répondre précisément.

Étudiant :

Ok. Ensuite je voulais savoir si lors d'une arrivée, il y avait des procédures d'accueil et/ou des fiches de poste...

Responsable Qualité :

Alors, oui, il y a des fiches de postes mais on n'a pas tendance à la donner. Généralement on fait surtout une visite des locaux et on présente la personne à l'équipe et à la chef d'équipe avec qui il/elle va travailler. Comme ça on peut lui montrer le métiers... On a un livret pour les nouveaux arrivant, qu'on leurs donne avec les règles d'hygiène et de sécurité. Et si jamais ne vous êtes en retard ou malade, ce qu'il faut faire.

Étudiant :

Ok, voilà, pour le recrutement, c'est bon. Pour terminer, je voulais aborder un thème qui concerne l'évolution future du Turnover. Est-ce que, même si ça ne fait que quatre ans que vous êtes ici, mais est-ce que vous avez pu noter une différence entre les générations ?

Responsable Qualité :

Étant donné que ça ne fait que quatre ans que je suis là c'est vrai que c'est difficile de se rendre compte mais concrètement, ceux qui sont proches de la retraite et ceux qui viennent de rentrer, il y a des agents qui sont motivés alors qui sont proches de la retraite et d'autres qui ne sont plus motivés, ou est-ce qu'ils l'ont déjà été, je ne sais pas. Et pareil pour ceux qui viennent d'arrivé ils sont généralement motivés, mais ceux qui sont là depuis quatre ou cinq il y a la même proportion de gens motivés et de gens qui ne le sont pas.

Étudiant :

Alors du coup, peut-on relier ça à la déprofessionnalisation ou pas ? Est-ce que par exemple, au bout de cinq ou six ans on commence à être laché du métier ?

Responsable Qualité :

Alors euh, je pense que oui, après ça dépend, il y a certaines personnes qui ne se posent pas la question. Alors à tort ou à raison, je ne juge pas, mais les gens se disent : « J'ai besoin d'un travail donc tant qu'à faire, autant que ce ne soit pas un fardeau, parce que les gens avec qui je travaille, je m'entends bien avec eux, et même si le travail ce n'est pas mon truc, ça me convient ». Et d'autre pour qui au contraire, « ce n'est pas la fête ». Enfin, il y a beaucoup de cas, mais ça dépend globalement surtout de l'environnement je pense.

Étudiant :

Est-ce que pour l'ambiance dans l'équipe est-ce que vous avez des initiatives pour améliorer la cohésion de l'équipe ? Est-ce qu'il y a des choses comme ça qui sont mises en place ?

Responsable Qualité :

Alors euh, nous mangeons tous ensemble le midi parce que nous sommes en horaires continu, donc on a un self où un mange ensemble entre midi et midi et demi. Voilà et ensuite, j'imagine que, comme partout il doit y avoir certaines personnes qui se font des repas entre eux à l'extérieur. Mais ce n'est pas organisé par l'entreprise. Après on a deux repas par an organisés officiellement par le service, à Noël et en juin. Tout le monde de vient pas forcément mais en tout cas c'est proposé au personnel.

Étudiant :

Oui c'est en dehors du temps de travail et ce n'est pas imposé j'imagine...

Responsable Qualité :

Voilà, en général c'est à Noël ou parfois même pour le jour de l'an. Après quand il y a des départs à la retraite aussi, si la personne elle veut bien, son dernier jour on organise un petit pot de départ.

Étudiant :

Ok.

Responsable Qualité :

Mais étant donné qu'on mange déjà tous ensemble tous les midis, donc ce n'est pas forcément un repas qui va améliorer l'ambiance...

Étudiant :

Et un peu dans le même esprit, est-ce que vous avez un genre de CE ?

Responsable Qualité :

Oui, alors ça ne s'appelle pas un « comité d'entreprise » mais ça s'appelle le « COSAT », comité des œuvres sociale d'administration. Donc voilà c'est un équivalent de CE quoi...

Étudiant :

Et euh, ça joue sur la fidélité du personnel vous pensez ?

Responsable Qualité :

Moi je pense que surtout ce qui joue dans la fidélité du personnel à la mairie, c'est que ce soit des postes de fonctionnaires. Et que, à moins d'avoir un projet particulier ils ne laissent pas tomber le poste. On ne laisse pas tomber un poste de fonctionnaire en l'état actuel des choses. A moins qu'ils veuillent créer une entreprise comme un restaurant par exemple. Mais après en général ils y réfléchissent à deux fois...

Étudiant :

Ok, et du coup ce poste de fonctionnaire, qu'est-ce qu'il apporte de plus qu'un poste dans le privé ?

Responsable Qualité :

Pour les agents ?

Étudiant :

Oui, vous dites que du coup il y a plus de fidélité...

Responsable Qualité :

Je pense que c'est surtout la sécurité du poste.

Étudiant :

D'accord.

Responsable Qualité :

Parce que après même s'ils ne sont vraiment pas bien dans un service les gens demande une mutation ou un transfert dans un autre service et généralement ils l'obtiennent... Mais ils ne vont pas partir.

Étudiant :

Ok je comprends.

Responsable Qualité :

Alors que je pense qu'un serveur dans un restau, s'il ne se sent pas bien, ils savent qu'il y a plus d'offre d'emploi que de candidats donc c'est plus facile pour eux de changer et d'aller trouver un poste ailleurs... Même s'ils ne sont pas sûr que ce sera mieux ailleurs ils vont quand même y aller. Alors que quand tu es fonctionnaire à part si c'est un projet de vie, de création de restaurant ou un truc comme ça mais sinon après les gens ne partent pas. Ils ne sont pas mal attachés à ce statut-là.

Étudiant :

Alors le statut de fonctionnaire empêche de monter une entreprise c'est ça ?

Responsable Qualité :

Non, alors, normalement on ne peut pas travailler dans le privé et le public sauf exception. Mais de toute façon concrètement si vous montez un restaurant vous ne pourrez pas assurer un poste de fonctionnaire à côté. Il va falloir choisir à un moment donné. Mais moi je n'ai jamais entendu

quelqu'un dire : « J'arrête mon boulot à la cuisine centrale pour me retrouver serveur dans un restaurant ou euh cuisinier dans un restaurant »

Étudiant :

Oui je comprends.

Responsable Qualité :

Après, pour monter son restau pourquoi pas mais sinon...

Étudiant :

Et est-ce qu'il vous arrive de, enfin les candidats qui postule, est-ce que c'est plutôt des candidats qui ont entre 20 et 40 ans ou 40 et 60 ans ?

Responsable Qualité :

On a un peu de tout...

Étudiant :

Parce qu'on aurait tendance à penser que généralement c'est des gens qui ont fait du commercial auparavant et qui souhaitent se poser en collectivité.

Responsable Qualité :

Oui, alors ça dépend, parce que depuis que je suis là, sur cinq ou six personnes qui sont rentrées, je ne connais pas exactement leurs âges mais ils ont entre 20 et 30 ans, un entre 30 et 40 ans et un entre 40 et 60 ans. Donc au final...

Étudiant :

C'est plutôt bien réparti... Voilà, pour les questions c'est bon. Je ne sais pas si vous voyez des choses à ajouter... Ah j'aurais peut-être une dernière question. Est-ce que vous auriez vu un effet sur le matériel des locaux, le fait qu'il y ai du Turnover.

Responsable Qualité :

C'est vrai qu'on en a pas énormément...

Étudiant :

Par exemple avec les contractuels, est-ce qu'ils ont tendance à prendre mieux ou moins bien soin du matériel ?

Responsable Qualité :

Alors on pourrait penser ça, et se dire que comme il ne connaissent pas la cuisine ou qu'ils sont là pour peu de temps ils font moins attention, mais pour contrebalancer il y a le fait qu'ils sont tout nouveaux donc ils essaient de tout faire bien.

Étudiant :

Donc ce n'est pas un phénomène particulièrement tranché quoi.

Responsable Qualité :

Après il peut y avoir des erreurs mais on ne laisse jamais les machines seules avec les contractuels.

Étudiant :

Ok.

Responsable Qualité :

Donc il n'y a que très rarement des dégâts sur le matériel à cause des nouveaux arrivants.

Étudiant :

Voilà pour moi, merci à vous.

Responsable Qualité :

Avec plaisir, si vous avez d'autres questions vous avez mon mail, donc n'hésitez pas.

	Questions :	Entretien 5 : Responsable qualité en cuisine centrale
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	Manière dont le personnel "tourne", du personnel qui part et du personnel qui arrive.
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Non car il s'agit de postes de fonctionnaires.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Inconvénient.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Cela peut avoir un coût si on doit remplacer.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Les départs en retraites peuvent permettre d'embaucher de nouveaux titulaires.
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	Les arrêts maladies coûtent cher, et les contractuels (intérim) pour les remplacements coûtent chers aussi.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Oui, les métiers nécessitant le moins de formations sont peut-être sujet à plus de Turnover car il y a plus d'offres d'emplois non qualifiés.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Ne sais pas.
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Cela dépend de l'évolution qu'on propose aux individus, si quelqu'un est en bas de la hiérarchie et ne va pas évoluer, il va sûrement partir.
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	Le travail est répétitif en cuisine centrale, mais les agents ne s'en plaignent pas. On n'embauche que du personnel ayant des diplômes en cuisine.
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	Peu de postes pour pas mal de candidats.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	On recrute des CAP cuisine ou métier de bouche. Ou des gens ayant une expérience significative dans la restauration collective.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	La GRH.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	La personne doit avoir le concours de la fonction publique.
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	N'influe pas.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	Non, l'entretien est réalisé par l'équipe de la cuisine centrale.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	Pré-sélection des CV par la DRH. Analyse des CV intéressants. Entretiens avec les meilleurs CV.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	Les départs à la retraite sont anticipés donc pas d'impact sinon embauche d'intérimaire ou remplacement (long et coûteux)
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Difficile à déterminer.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Grâce aux fiches de postes, à la visite des locaux et à un livret qui explique l'hygiène et la sécurité en cuisine collective)
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Non, on trouve tous les degrés de motivations chez toutes les générations.
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	On fait des repas plusieurs fois par an pour souder les équipes.

Entretien 6 : « Chef de restaurant collectif universitaire »

Entretien effectué le 16/01/2017, durée : 1heure 12 min.

Étudiant :

Bonjour, alors dans un premier temps je vais vous laisser vous présenter et me dire ce que vous avez fait comme formation professionnelle ou sur le tas avec vos expériences professionnelles.

Responsable :

Alors je suis chef de cuisine au restaurant dans un restaurant universitaire. J'ai fait le lycée hôtelier et je suis sorti il y a quelque temps déjà ha-ha. C'était en 1985 il me semble. Ensuite j'ai travaillé dans la restauration privée puis j'ai démarré au dans l'organisme public universitaire en CDD alors on tournait un coup en cuisine, un coup en cafétéria, un coup en brasserie. Et après, j'ai eu un contrat à l'année dans une brasserie qui s'est ouverte sur la fac de droit. Là j'y suis resté pendant deux ans comme non titulaire. Donc je partais euh... J'avais un CDD de septembre à juin et je partais faire des saisons l'été.

Étudiant :

D'accord, donc à ce moment-là vous étiez en commercial.

Responsable :

Alors en restauration collective c'était la brasserie, le « croustillant » ça s'appelait. Mais c'était déjà pour le même organisme.

Étudiant :

Ah d'accord.

Responsable :

Et je faisais donc des saisons l'été. Et j'y travaillais aussi le weekend sur Villefranche de Lauragais. Et après j'ai été titularisé et j'ai passé un concours de cuisine. C'était le premier concours de cuisine à l'époque où je l'ai passé.

Étudiant :

Ok, et alors avec l'organisme, il s'agit d'un concours de la fonction publique ou pas ?

Responsable :

Non, on n'est pas fonctionnaire on est contractuels de droit publics. On n'est même pas assimilé. Donc on est payé par l'organisation. On dépend pour certaines lois de l'organisation et pour d'autres du ministère de

l'éducation nationale. Par contre le personnel qui est au-dessus de nous au niveau administratif est fonctionnaire de l'éducation nationale.

Étudiant :

Ok, je vois. D'où la séparation...

Responsable :

Voilà, donc là on nous promet de passer fonctionnaire mais avec les élections présidentielles qui arrivent, ça m'étonnerait qu'on passe fonctionnaires. Enfin voilà... Donc moi j'ai passé un concours de cuisine. Ensuite il y a des concours de sous-chef qui se sont présentés. Donc je l'ai passé et je l'ai eu. Ensuite je suis chef dans cet organisme depuis 1997. Donc j'ai été en ville sur une vieille structure jusqu'en 2005 qui a été entièrement refaite. On a ré-ouvert en 2006 et j'y étais jusqu'à il y a deux ans chef là-bas. Et le poste ici s'est libéré et je l'ai pris. Je suis passé d'un « paquebot » à un « yacht ». Je suis passé de 2500 repas par service avec des couvertures weekend, soirs et l'été... Donc dans les 2500 repas on avait 200 repas d'export et à peu près 300 repas le soir.

Étudiant :

C'était pour les internats le soir ?

Responsable :

Euh, non c'est-à-dire qu'en centre-ville, donc il faut qu'il y ait toujours un restaurant qui soit ouvert, donc on récupérait quand même quelques étudiants le soir. Et ensuite on avait un restaurant VIP mais c'était assez aléatoire, il y avait des jours où c'était pleins et des jours où ça ne tournait pas... On faisait donc des cocktails, des buffets... Et donc euh, des repas VIP, des pauses, on travaillait beaucoup avec l'école de commerce et la fac de droit. Avec la fac de science aussi et avec les salles qui se trouvaient rue du Taur. Avec une école mais je ne sais plus laquelle...

Étudiant :

Rue du Taur je crois que c'est une école d'audio-visuel.

Responsable :

Oui c'est ça. Donc j'ai pas mal tourné et en même temps on fait 8h30 par jour et on travaille les weekends mais ça permet d'avoir des vacances l'été. Donc l'été, jusqu'à ce que j'aie mes enfants je faisais des saisons sur Cannes tous les étés. Donc j'étais dans la restauration classique donc ça me maintenait quoi... voilà.

Étudiant :

Ok, très bien. Alors du coup je vais vous présenter le projet sur lequel je travaille cette année. Il s'agit de la gestion du Turnover en restauration collective, alors on entend beaucoup, qu'il n'y en a peu voire même que cela n'existe pas. Du moins c'est ce que j'ai entendu parfois, donc je voudrais savoir ce que vous en pensez, et dans un premier temps si vous auriez une définition à donner...

Responsable :

Alors, le Turnover par rapport à quoi déjà ?

Étudiant :

Alors on parle de Turnover du personnel exécutant, des agents de la collectivité, il ne s'agit pas du Turnover sur les stocks.

Responsable :

Ok d'accord, donc euh... Il n'y en a pas beaucoup c'est vrai, du moins sur là où j'ai travaillé. Sur le restaurant il n'y en a pas tellement. Et je vais vous dire pourquoi, parce que lorsque j'étais sur l'ancien restaurant la dernière année, j'ai eu une directrice qui est arrivée de Versailles, et elle était très étonnée qu'aux fiches de vœux de mutation fin d'année, très peu de gens demandaient leurs mutations. Et elle m'a dit « Il n'y a que ça comme mutation ici ? », elle était étonnée parce que sur Paris ça bouge énormément. Et c'est vrai que moi j'ai mis 15 ans peut être avant de changer de poste. Et je ne suis pas la seule quoi. Ceux qui sont là, il y a 10 ans que ça a ouvert, et il y en a 10 ans qu'ils sont là sachant qu'ils étaient déjà dans des endroits où ils travaillaient depuis déjà une dizaine d'année et ils sont arrivés ici parce que c'était une nouvelle structure et ils y sont encore. Donc c'est vrai que sur le personnel il n'y en a pas beaucoup. Par contre, c'est vrai qu'il y a beaucoup d'absentéisme. Donc le Turnover il se fait surtout là sur les CDD on va dire. Il y a beaucoup d'absentéisme.

Étudiant :

Ok donc on pourrait dire pour cette partie-là, que dans votre organisme il y a de l'absentéisme, mais du Turnover non.

Responsable :

Oui, par vraiment. Enfin il y a du Turnover quand il y a des créations de postes où des nouveaux établissements qui se créent, de nouvelles cafétérias, ou même depuis trois ou quatre ans nous avons mis en place des food-trucks, donc cela demande du monde. Donc là vous avez un appel des postes vacants donc vous en avez six ou sept qui quittent la structure donc il a fallu remplacer. Donc dès qu'il y a une nouvelle structure qui s'ouvre, bon là on appelle du monde et c'est à ce moment-là que ça bouge. Mais après concernant les mutations, les gens regardent près de là où ils habitent... Quand ils sont implantés quelque part c'est difficile de les faire tourner. Par exemple il y a ailleurs dans le sud de la France, je ne sais pas si vous le situez, un restaurant universitaire, qui ferme mais qui va ré-ouvrir non pas un restaurant collectif mais une brasserie. Et il y a des gens qui vont être détachés pendant un temps parce que pour les faire bouger, ce n'est pas évident. Alors ces gens-là veulent à tout prix rester par exemple sur le même site.

Étudiant :

Ok je comprends, dès que le personnel a encre ses habitudes c'est difficile de faire bouger les choses...

Responsable :

Oui, ce n'est pas évident de faire bouger les gens aujourd'hui. Et pour revenir à mon ancienne directrice, c'est vrai qu'elle était toujours très étonnée de voir à quel point personne ne voulait bouger. Sur Paris son personnel se renouvelait tout le temps.

Étudiant :

D'accord, et vous pourriez l'expliquer ce phénomène ou pas ?

Responsable :

Pas vraiment, je n'ai pas d'explications concrètes, c'est surtout que Paris par rapport à votre habitation vous prenez ce que vous trouvez et puis peut-être qu'avec le métro et tout ça... Il y a sûrement beaucoup plus de restaurant sur Paris, et puis vous pouvez changer d'académie. Vous avez Créteil, Versailles, Paris... Et puis après vous pouvez bouger. Et puis en temps normal les gens sont beaucoup plus mobile sur Paris de manière générale.

Étudiant :

Oui ce n'est pas faux...

Responsable :

Donc ici on est « pépère » en banlieue, on mène une vie plus tranquille du moins, haha... Voilà.

Étudiant :

Euh, ensuite du coup je voulais savoir si pour vous, le Turnover, quand il y en a, est un avantage ou un inconvénient ?

Responsable :

Alors moi je crois qu'il faut avoir une équipe soudée, et puis si après cette base est solide est bien on peut faire rentrer n'importe qui, ça fonctionne ! Après quand je dis n'importe qui, j'entends bien sûr des gens qualifiés quand même. Mais après si vous avez quatre ou cinq personnes sur une équipe de vingt qui tiennent la route à des postes clés comme les magasiniers, les cuisiniers, un agent de service ou deux qui tient la route, ou à la plonge... Après vous savez que vous avez des gens sur qui s'appuyer. Moi je l'ai vu là où j'étais avant c'était un gros truc quoi, il y avait 60 personnes à manager, il y avait des postes clés où je mettais des gens et je savais que ça roulait bien... Et même s'il y avait un souci on m'appelait directement. On peut faire tourner mais les postes clés doivent être occupés par les bonnes personnes et dans ce cas-là tout se passe bien. Après il ne faut pas avoir un Turnover incessant on va dire, avec des nouveaux tout le temps et qu'il n'y a pas une base. S'il n'y a pas de base et que les gens tournent sans arrêt c'est ingérable quoi...

Étudiant :

Et puis ça peut être vu comme un dysfonctionnement si le Turnover n'est pas maîtrisé.

Responsable :

Oui un dysfonctionnement ou un problème de euh... de gestion du personnel ou gestion de (silence)

Étudiant :

Ensuite j'avais une seconde question concernant le second thème, en quoi le départ d'un employé peut-il peser sur une entreprise ? Si c'est un départ volontaire de l'employé, il se « voilà j'en ai marre j'ai envie de partie... »

Responsable :

Alors c'est un peu ce qui s'est passé ici... Le chef est parti, il est rentré en Janvier des vacances de Noël, il a donné son préavis et il est parti comme ça... Donc c'était un gros poste, donc qu'est-ce qu'il s'est passé... Déjà premièrement il a fallu le remplacer... Ils ont eu la « chance » que j'ai demandé ma mutation, donc je suis partie au mois de mars, j'ai laissé le « paquebot » comme je vous ai dit, 2500 repas, je suis partie, j'ai laissé mon sous-chef qui heureusement était au courant... Mais c'est pareil j'ai laissé un poste sans chef. Parce que dans notre organisation on n'anticipe pas les départs donc c'est compliqué. Et mon sous-chef que j'avais là-bas était sur un poste qui n'avait plus rien à voir avec l'organisme. Donc au mois de mai le sous-chef a demandé la démission, donc ils se sont retrouvés sans chef et sans sous-chef non plus. Donc en septembre il n'y avait plus personne... Pour avoir un résultat, ma collègue pourrait vous le dire, un an et demi après c'était la catastrophe... Ils ont perdu 1000 repas par jour. Mais personne n'ouvre les yeux en fait c'est ça qui fait que ça n'avance pas... Enfin ils commencent à ouvrir les yeux on va dire... Alors du coup ils ont fait venir un nouveau chef et un nouveau sous-chef d'ailleurs... Mais bon... Et puis vous voyez ils sont fiers, ils ne demandent rien, mais moi personne n'est venu me voir pour me demander comment j'avais procédé pour que ça tourne correctement pendant 10 ans quand j'y étais. Pourtant je les avais mis en garde au départ mais ils m'ont fait comprendre « mêle toi de ce qui te regarde... » donc je n'ai pas insisté... Donc voilà, quand c'est des postes clés comme ça où les gens s'en vont du jour au lendemain c'est très compliqué et ça pèse beaucoup sur le reste de l'équipe. Parce qu'un agent de service on pourra le remplacer, on va toujours trouver... Il y a des gens, même s'ils ne sont pas du métier on peut trouver. Au final ça reste plus facile de trouver un cuisinier qui sait faire de la cuisine qu'un chef qui sait gérer une équipe et un fonctionnement particulier, des logiciels particuliers... Et même pour moi qui connaissait, quand je suis arrivé ici et qui connaissait le chef qui était là, qui avait été mon sous-chef, donc on avait un peu la même méthode de travail. Donc quand je suis arrivé ici, je connaissais le fonctionnement de l'organisme, mais malgré ça je commence à peine à poser mes affaires et

à souffler un peu quoi. Parce que c'est vrai que le rôle du chef ce n'est pas forcément qu'un rôle de cuisinier, il gère tout ce qui est fiches techniques, les menus, le secrétariat... Tu étudies tes fiches techniques, tes commandes... Ça c'est le chef qui le fait. Souvent dans un restaurant normal le chef il est plus en cuisine à cuisiner. Mais en collectivité on me voit plus souvent dans mon bureau qu'en cuisine. En collectivité la place du chef n'est pas en cuisine. Parce que tu gères le personnel, tu communique avec la direction... On un gros directeur qui gère donc le pôle on va dire, dans la zone grand sud de la France... Et après on a une directrice qui gère ici, donc comme ça roule ici, elle ne passe qu'une fois par semaine. Après ce que je lui disais, c'est que ça devenait compliqué parce que je gérais les mails, les devis... Là je faisais vraiment du secrétariat, donc ça s'est fini par la mise en place d'une secrétaire à plein temps en poste, elle peut s'occuper des mails, des devis... Enfin elle fait son travail de secrétaire... Parce qu'en plus j'arrivais j'avais tout ça à faire, donc c'est vrai que ça débordait, mais c'est vrai qu'ils n'anticipent pas... À certains endroits ils ont une équipe de secours, on va dire, où avez un chef, un magasinier, une serveuse... Parce qu'il y a pas mal d'endroit où on fait de la restauration VIP... Et nous pendant des années on a demandé à avoir une équipe parce qu'ils ne seraient pas au chômage je pense vu le taux d'absentéisme que l'on a. Et puis ça permet aussi de parer les imprévus comme un départ précipiter d'un chef ou d'un responsable. Vous avez quelqu'un qui est plus ou moins formé. Là le cas typique, c'est l'ancien chef qui leurs avait dit qu'il partait début janvier, il est parti fin janvier donc le temps que les mutations se fasse je ne suis arrivé ici qu'au mois de mars. Donc ici il n'y a eu personne pendant un mois et ils n'avaient prévu personne pour me remplacer là où je partais. Après vous avez toujours des listes de personnes disponibles mais ce n'est pas forcément des gens formés. Certain on fait d'autres métiers ou bossé à l'usine peu importe, enfin ce n'est pas des personnes qui ont fait le lycée hôtelier mais c'est des gens qui, dès qu'on leurs explique le fonctionnement comprennent vite avec un peu de bonne volonté. Et quoi qu'il arrive si c'est pour la plonge, une formation n'est pas forcément nécessaire. Mais pour remplacer un cuisinier c'est toujours plus compliqué... Surtout que quand vous connaissez les salaires dans notre organisation pour les cuisiniers, c'est un peu difficile de convaincre... Mais c'est pareil pour les chefs... Les salaires ne sont pas attrayant donc ils trouvent des jeunes qui sortent de l'école mais ils n'ont pas les épaules pour diriger toute une équipe quoi. J'ai été pas mal de fois jurée à des concours, et les jeunes sont très bons en pratiques et surtout très bons à l'écrit comme ils sortent de l'école, mais dès que vous commencez à demander de l'organisation du travail, ce qui est le cœur du métier d'un chef finalement, ça devient beaucoup plus compliqué pour eux. Et c'est vrai qu'un gars qui a de l'expérience ne va pas venir pour commencer à 1200€. Là ce qu'on leurs propose dans le sud de la France c'est 1200€ par mois, c'est vraiment très peu...

Étudiant :

Ah oui, d'accord.

Responsable :

C'est vrai que quand vous sortez des études, que vous avez fait un BTS ou même le bac, si on vous demande d'être chef dans un des plus grand restaurant de la région ce n'est pas gérable. Et le salaire de chef proposé est inférieur à certains salaires de cuisinier en restauration classique donc le choix est vite fait quoi... Donc on a des problèmes pour trouver du personnel sur des poste à responsabilités. Pour les agents il y a moins de problèmes. (Silence)

Après, ce qui m'a fait aller vers la cuisine collective c'est tout simplement que quand on est une femme aux alentours de la trentaine, je vais sûrement avoir des enfants bientôt, donc je ne peux plus continuer à « bourlinguer » comme je le faisais avant dans le privé... Et pour les hommes c'est un peu pareil, c'est difficile de gérer sa famille avec des horaires en coupés et surtout de horaires irréguliers. Après quand je suis arrivé moi j'étais la seule fille, et j'ai aussi été la seule à me présenter à des concours de cuisine... Et ces derniers temps je le remarques sur les concours, les filles sont aussi nombreuses que les garçons maintenant. À l'époque où j'étais au lycée hôtelier en général les filles étaient en salle et les garçons en cuisine, et nous c'était la première fois année où on était deux en option cuisine, et depuis, puisque ma fille y est je sais à peu près qu'on est proche de l'équilibre garçons/filles en cuisine. Mais c'est vrai que lorsque j'étais moi-même au lycée hôtelier on nous a fait comprendre que les filles en cuisine n'étaient pas les bienvenues, heureusement ça a beaucoup changé maintenant... Mais pour revenir au sujet, le gros problème du chez nous c'est ça, remplacer une personne qui a des responsabilités ce n'est pas évident, même quand ils préviennent de leurs départs.

Étudiant :

Ok, donc du coup vous trouvez que le système n'est pas assez réactif.

Responsable :

Ben, le système fait des choses, on lance des concours... Après la restauration est un vrai métier, mais on peut le voir même au niveau de notre direction, ce n'est pas des gens qui ont fait leurs études ou qui ont travaillés dans restauration et ce n'est pas normal, parce que du coup cette direction, c'est très difficile de leurs faire comprendre nos problèmes qui se poses sur le terrain. Évidemment ils ne peuvent pas les comprendre quoi... Après c'est gens-là ce n'est pas qu'ils ne veulent pas travailler correctement mais ça me paraît un peu compliqué quand on a pas l'expérience du terrain un minimum. Pour en revenir à ces concours, lorsque l'on sait que quelqu'un part à la retraite on lance le concours un mois ou deux après le départ en retraite. Donc la cuisine se retrouve sans chef pendant deux mois par exemple. C'est un peu aberrant quand même... Et même sur le travail en général, quand ils nous disent « Là vous êtes en baisse vous n'avez pas besoin d'autant de monde en cuisine », je leurs répond tout simplement que même si on est à 300 ou 400 ou même 1000 couverts, on ne peut pas être partout il faut au moins une personne à l'entrée et une à

la sortie. Mais ça il n'arrive pas à le comprendre. Pour moi on n'a pas toujours les bonnes personnes où il faut donc le système est lourd.

Étudiant :

Ok, et cette lourdeur du système vous pensez qu'elle pèse sur les employés directement sur le terrain ?

Responsable :

Oui, bien sûr.

Étudiant :

Vous pensez qu'ils ne le vivent pas très bien de ne pas être pris en considération ?

Responsable :

Oui c'est sûr, quand par exemple il y a un départ et qu'il faut attendre un long moment avant d'avoir un remplaçant, l'équipe ne le vit pas très bien c'est sûr. Et puis les gens se fatigues, ou ils nous disent qu'ils ne trouvent pas de CDI à recruter donc on enchaîne les CDD, du coup on passe notre temps à former des gens qui ne reste pas, c'est sûr que c'est usant à la longue. Et personnellement je trouve que former des CDD c'est du temps perdu, puisque c'est des personnes qui ne vont pas rester durablement dans l'entreprise... Donc voilà pour moi certains dirigeants ne sont pas à leurs places de par leur manque de formation.

Étudiant :

Et pour qu'elle raison pensez-vous qu'il y a autant de CDD ?

Responsable :

Alors c'est tout simplement parce qu'on sert des étudiants sur des périodes courtes. À partir du mois d'avril il y a une chute généralement, sur les facs, donc si vous avez des CDD vous pouvez les débaucher, mais si vous avez des titulaires vous les avez sur place mais il n'y a pas assez de travail pour tout le monde... Après là aussi un problème de gestion, parce qu'on peut très bien les redéployer les gens, mais bon...

Étudiant :

Après il y a une activité l'été ici ou pas ?

Responsable :

Non ici on ferme en juin, il n'y a que le restaurant du centre-ville ouvert l'été. Après voilà à partir du mois de mai on a beaucoup de d'exceptionnels à servir, comme par exemple des repas de thèse, des colloques... On travaille avec certains avec labos aussi... Et par contre nous on nous enlève tous les CDD mais on ne redéploye pas le personnel. Le personnel, pour avoir tourné sur le restaurant du centre-ville à partir du mois de mai, on était plus qu'à 60 personnes par services, donc on m'a enlevé les CDD mais les titulaires j'en avais encore trop, heureusement qu'on avait développé l'activité VIP à côté. Mais quand on me le deman-

dait, j'en envoyais a droit à gauche... Pour compenser l'absentéisme dans d'autres restaurant. Après ils pourraient mettre en places des outils comme le diagramme de Gantt et on savait à l'avance combien il fallait des personnes pour travailler sans être en sureffectif et on savait combien on pouvait redéployer. Mais vous sortez les CDD et vous redéployez des gens, et puis ça peut vous permettre de faire souffler un peu aussi le personnel. Parce que ici le personnel « trime » toute l'année, au mois de mai on leurs supprime les CDD mais il y a quand même beaucoup d'exceptionnels donc ça fait quand même une charge de travail importante, donc le personnel ne peut pas vraiment se permettre de souffler en définitive, alors qu'ailleurs à partir de 10h du matin ils jouent à la bellotte parce qu'il n'y a pas assez de travail. Donc au final ça épuise les gens, ça les dégoûte, ça les épuise... Donc voilà, c'est mal foutu, je pense que si chacun était à se place et que chacun faisait son boulot ça irait beaucoup mieux. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas faire mais c'est juste qu'ils ne savent pas faire... Mais c'est avant tout un problème qui vient de l'administration je pense.

Étudiant :

D'accord, donc vous pensez que si on met dans l'administratif des personnes qui sont passés par le même parcours que vous par exemple il y aurait une meilleure compréhension et un meilleur échange ?

Responsable :

Oui, ou même comme vous, maintenant il y a des gens qui sortent avec des licences ou des masters bien spécifiques, donc ce n'est pas plus compliqué que ça. Parce que si on avait des gens sur les postes de direction qui écoutez les demandes des agents de collectivités en personnels, en matériel et qui nous faisais confiance, ça irait beaucoup mieux. Le problème c'est qu'ils ne nous écoutent pas parce qu'ils ne comprennent pas le travail de terrain et ses contraintes. Et en plus ils sont méfiants, j'ai des collègues qui s'épuisent pendant des heures à essayer de leurs expliquer qu'il nous faut du personnel en plus, et puis ça met mal le restaurant... Alors que quelqu'un qui connaît l'hôtellerie et qui a travaillé sur le terrain connaît les contraintes du métier. Moi personnellement ici je leurs dis régulièrement à mes agents que je suis déjà passé par tous les postes donc ils ne peuvent pas me raconter n'importe quoi, elles ne peuvent me dire que la salle il faut quatre pour la faire. En bref il y a deux mondes, il y a les créatifs et il y a les exécutants... Et ça nous freine...

Étudiant :

D'accord, je comprends.

Responsable :

C'est comme si moi on me met à un poste de chef des travaux de je ne sais quel immeuble, je ne serai pas capable d'assumer mon poste. La pour le coup on a des responsables qui ne sont pas issus de la restauration et qui n'ont jamais non plus géré du personnel. Alors après vous avez deux

solutions, soit vous vous affrontez comme j'essaie de le faire, même si on me dit souvent que j'ai mauvais caractère, soit vous laissez couler comme ça sans vous poser de question mais pour moi ce n'est pas la bonne solution.

Étudiant :

Ok, très bien. Maintenant je voulais vous parler de l'impact de la formation sur le Turnover et plus généralement de l'organisation. Alors pour vous est-ce que le Turnover est en lien avec la formation ?

Responsable :

Alors pour le coup chez nous, nous avons un centre de formation qui est super. C'est un centre de formation régional et national, et ils ont des formations dans beaucoup de domaines donc c'est super. Maintenant dans le Turnover, c'est toujours pareil, il y a peut-être des formations qui sont plus spécifiques pour certains postes, mais il y en a peut-être moins pour les agents de services, des agents de plonge.

Étudiant :

Ok, et l'organisme fournit ces formations en interne ?

Responsable :

La plupart oui. En interne régional et national. Le national est dans le nord de la France. On a un formateur dans notre équipe d'ailleurs, c'est super pour lui. Mais le problème c'est qu'on en ferait plein de formations, il y en a plein qui m'intéressent, mais si je pars personne ne me remplace. Alors c'est vrai que des fois vous vous dites que s'il faut partir une semaine dans le nord de la France et que c'est les collègues qui vont devoir assumer la surcharge de travail... Donc qu'est-ce qu'on fait ? On se forme quand il y a moins de travail, ce qui est dommage, c'est qu'il y a de superes formations au mois d'octobre, au mois de novembre... Et on n'a pas ce personnel pour remplacer. Donc il y a des formations sur lesquelles on fait l'impasse, après il y a des formations qui sont obligatoires. Donc quand on est obligé d'y aller on y va. Après ce que je demandais quand j'étais à l'ancien restaurant, on avait des CDD qui étaient débauchés au mois d'avril. Donc moi je demandais à ce que ces CDD en début d'année ils soient formés à l'HACCP et j'ai réussi avec l'appui de mes supérieurs. Mais ici par exemple tous les CDD qu'on a, il n'y en a aucun qui est formés HACCP. Comme je vous disiez, on n'anticipe pas...

Étudiant :

Donc on peut dire que le système est trop lourd ?

Responsable :

Oui, c'est sûr, et puis c'est surtout les mêmes qui sont en haut et qui n'anticipent pas. C'est eux qui vous font passer les concours, les mêmes qui vous demandent pourquoi vous ne tournez plus à 600 couverts par jours mais que vous êtes à 200 et qu'il faut autant de personnel... Alors qu'un cuisinier, ou un chef va très bien comprendre, mais un DRH qui ne

sors jamais de son bureau elle ne va pas comprendre. Elle n'aura pas la réalité en face.

Étudiant :

Ok, il y a un autre sujet que je voulais aborder avec vous, c'est la déprofessionnalisation du métier. Ce que j'entends par là c'est euh, en collectivité, alors peut-être pas ici, mais par exemple à en cuisine centrale...

Responsable :

Ok je vois, vous voulez parler du fait qu'on ait plus besoin de savoir cuisiner c'est ça ?

Étudiant :

Voilà en gros c'est ça. Et est-ce que dans le même temps vous pensez que ça peut entraîner une démotivation du personnel ?

Responsable :

Moi là-dessus je ne peux pas vous répondre, plus des trois quarts des restaurants de l'organisme cuisine sur place. Alors bien sûr on utilise parfois du congelé, quoi que on soit sur une tendance de retour vers les produits frais, mais c'est quand même du produit brut. On cuisine ! Par exemple demain si vous regardez le menu, demain on fait un chili con carne, il est fait maison, on va proposer aussi du gratin dauphinois...

Étudiant :

Je ne suis pas sûr de vous avoir posé la question, vous faites combien de repas chaque jour sur cette unité ?

Responsable :

Entre 600 et 500.

Étudiant :

D'accord et il s'agit des étudiants de l'université seulement ?

Responsable :

Alors principalement, mais il y a aussi d'autres écoles aux alentours.

Étudiant :

Ok.

Responsable :

Donc ici on cuisine. C'est pour ça que quand on fait passer des concours, pour l'avoir fait passé je trouve que c'est quand même très professionnel. On ne va pas vous demander un super décor c'est sûr, mais par exemple quand on vous demande un navarin il faut qu'il soit bon, qu'il ait du goût, que le riz qui l'accompagne soit cuit... On cuisine ! Pour avoir vent d'autre société, c'est de la quatrième gamme ou de la cinquième gamme quoi. Ou bien vous en avez un qui fait la sauce, et d'autre mettent en barquette etc.

Étudiant :

D'accord, les de la sectorisation des postes au maximum quoi.

Responsable :

Voilà ! Voyez-vous allez en avoir trois qui cuisine sur tout la cuisine et le reste ce n'est que du conditionnement au final.

Étudiant :

Donc ici comme vous avez une structure de taille moins importante que les autres vous pouvez vous le permettre...

Responsable :

Ah mais c'est le cas dans nos restaurants, même en centre-ville où on avait 2500 couverts par jour on cuisinait tout autant. On faisait des plats du monde, un stand de pâtes, un stand traditionnel. Après on cuisine plus ou moins mais ce n'est pas simplement de la remise en température.

Étudiant :

D'accord, oui donc c'est bien différent de la cuisine centrale, après en même temps ils sont à 33000 repas par jours donc c'est forcément plus compliqué à gérer...

Responsable :

D'accord, alors après il travaille différemment puisqu'ils travaillent en liaison froide à J+3 il me semble. J'avais ma belle-sœur qui avait fait un stage là-bas il me semble. Mais j'imagine que quand tu fais un bœuf bourguignon par exemple, je pense qu'il y en a un qui devait juste faire revenir la viande dans leurs grandes sauteuses, c'est sectorisé à l'extrême chez eux quoi...

Étudiant :

Oui ils sont en liaison froide en J+3 et ils sont en J+5 seulement sur certains produits où il y avait eu des tests au préalable.

Responsable :

Alors pour le coup eux ils doivent être dégouté du métier, parce que je ne vois pas quel plaisir on peut avoir à « cuisinier » dans ces conditions là...

Étudiant :

Alors la responsable a bien défendu leurs causes, mais c'est vrai que leurs métiers n'ont plus grand-chose à voir avec le métier de cuisinier comme on l'entend généralement.

Responsable :

Oui alors j'ai l'exemple d'un ami qui faisait ça, et je me rappelle qu'il m'avait expliqué quand il avait dû faire ce bœuf bourguignon où il devait le faire juste revenir en huit ou neuf séquences. Le nettoyage entre chaque... On peut clairement dire que c'est fini, en cuisine centrale, il est clair que ce n'est plus des cuisiniers. Après de notre côté nous a donné la

mission de développer tout ce qui évènementiel, le bar, les cocktails, les menus à 18€ et à 25€... (la responsable montre les cartes des produits)

Étudiant :

On est presque sur un service traiteur au final.

Responsable :

On est complètement un service traiteur et on fait tout ici quoi. On travaille du foie gras, des morceaux de bœufs nobles etc. Donc il nous faut des gens qui savent cuisiner.

Étudiant :

Alors j'ai une question qui me vient là, quelle est la proportion du public et du privé dans votre organisme ?

Responsable :

On est entièrement public. C'est à l'échelle de l'état, on s'autofinance avec les tickets et l'état subventionne une partie, on est sur un repas qui coûte 6€ à peu près, et l'état en subventionne la moitié environ. Donc voilà, et nous notre statut c'est contractuel de droit public, c'est les caisses de l'états, il n'y a pas d'actionnaire privé pour le moment...

Étudiant :

Vous pensez que ça pourrait arriver ?

Responsable :

Alors la privatisation peut être pas mais on nous parlait à un moment de confier notre gestion au niveau régional mais entre-temps il y a eu la redistribution des régions donc tout a changé, donc on ne sait pas. Après on parlait de confier directement aux universités mais c'est très compliquer à gérer. Donc on ne sait pas trop à quelle sauce on va être mangé au final.

Étudiant :

Euh, alors on en a un peu parlé auparavant mais il y a un point sur lequel je voulais revenir, c'est le recrutement. Ma première question déjà c'est, est-ce que le recrutement en restauration collective est compliqué ? Est-ce que vous avez beaucoup de candidats ?

Responsable :

Alors oui de plus en plus mais par contre ce qu'ils ont fait depuis quelques années ce qui est bien vous ne pouvez plus en cuisine, vous ne pouvez pas passer le concours, vous devez avoir le bac ou avoir une VAE. Euh, si vous passez un concours de cuisiniez il faut minimum un CAP ou une validation d'acquis directement. Et pour les agents de services c'est pareil il faut une CAP donc c'est quand même des gens qui ont un minimum de connaissance dans le secteur. Parce que qu'il y a quelques les agents de services c'était des gens qui n'avaient aucuns diplômes donc on avait un peu tout le monde et un peu n'importe qui parfois. Donc maintenant c'est bien spécifié quand vous passez le concours et c'est des gens compétents.

Et pour nous chefs, quand on bosse avec quelqu'un qui est sensibilisé aux risques, à l'hygiène, à la sécurité... Vous avez la chaleur, vous pouvez vous couper, on travaille avec des robots coupe, les trancheurs, les coupeaux... Sans parler des TIAC et compagnies...

Étudiant :

Ok, et euh, du coup vous cherchez plutôt des personnes qualifiées du coup ?

Responsable :

Oui.

Étudiant :

Ok, et pour les procédures, est-ce que vous savez qui est-ce qui les met en place ?

Responsable :

Alors pour ça on a des fiches techniques et c'est national. Euh non pardon on a des fiches métiers et les fiches de postes je voulais dire ! Et pour les fiches de postes on l'adapte à chaque restaurant mais les fiches métiers restent nationales.

Étudiant :

D'accord. Est-ce que vous savez si le nombre et la durée des expériences influent sur le recrutement. Et au final, vous regardez d'abord les diplômes ou l'expérience ?

Responsable :

Alors, il y a deux recrutements, il y a d'abord les recrutements de CDI titulaires qui sont là à l'année et vous avez les recrutements des CDD. Donc ici de ce que je vois, sur la partie technique il faut être pointue, pour les titulaires c'est les concours c'est les meilleurs qui sont embauchés. Et pour les CDD pour les agents de services, les directeurs me donnent les CV mais parfois c'est directement les directeurs qui choisissent. J'ai la chance d'avoir des directeurs comme ça, qui me laissent choisir directement. Donc bien sûr je vais être beaucoup plus pointilleuse sur les CV concernant la cuisine. Donc s'il y a des profils cuisine commerciale, je mets en garde parce que c'est vrai que ce n'est pas tout à fait pareil quand même. Et s'il s'agit de CV concernant les agents de services, je vais être plus « cool ». Je vais pouvoir adapter si je vois que la personne n'a jamais fait de cuisine il faut faire la plonge, les pluches, le nettoyage, enfin je vais être moins tatillon pour les agents de services. Mais moi, je parle à titre personnel j'ai toujours eu des directeurs qui m'ont fait confiance et qui m'ont laissé choisir, et d'un autre côté si je me plante dans le recrutement, je n'ai rien à dire.

Étudiant :

Et pour les entretiens d'embauche, qui s'en occupe, c'est directement vous ou c'est l'organisme ?

Responsable :

Alors, il n'y en a pas vraiment haha. Pour le concours, il y a un oral, un écrit... Pour cet écrit on recrute les 5 ou les 10 meilleurs et ensuite il y a la pratique et un entretien d'une demi-heure. Et pour les CDD, comme c'est toujours au dernier moment, on prend les CV, on regarde la première qui convient et on convient rapidement d'un essai. On va dire qu'on ne fait pas les difficiles malheureusement haha.

Étudiant :

Ok, en gros il n'y a pas vraiment de procédures préétablis.

Responsable :

Non pas du tout, après je vais vous dire, les CDD que j'ai je les reprends d'une année sur l'autre à la plonge ou au ménage et c'est comme ça que ça fonctionne quoi. Mais après quand vous avez besoin d'un CDD au dernier moment, comme je vous dit, sur l'ancien restaurant j'avais des CDD « sous le bras ». Et puis au sais toujours que dans tels ou tels restaurant chaque année on a besoin de 5 ou 6 CDD donc on pourrait lancer un appel à candidature, faire des entretiens, les faire venir plus tôt pour les former etc. Mais ça par exemple quand on a ré-ouvert le restaurant du centre-ville en 2006 on a eu le temps de se préparer, on avait formé le personnel avant... Mais c'était une réouverture de restaurant. Mais après en temps normal, ces procédures ne sont pas du tout appliquées.

Étudiant :

Ok, ensuite je voulais vous poser la question maintenant du coût que représente le recrutement sur la structure, est-ce que vous en avez une idée ?

Responsable :

Alors le recrutement, ça n'a pas un coût très important puisque ça ne se fait qu'en un coût de téléphone. Après c'est l'organisme qui gère ça mais je suppose que ça doit avoir un coût un peu plus important aux moments des concours.

Étudiant :

D'accord.

Responsable :

Les appels à candidatures, organiser les concours, faire passer les concours, faire l'organisation, ce qui n'est quand même pas rien... Voilà, après combien ça coûte exactement je ne sais pas mais... Après ça pourrait être améliorer parce que ma collègue par exemple qui a eu son concours il y a un an et qui depuis travaille avec nous et elle n'a eu aucunes formations depuis qu'elle est là. Et pour le coup ce n'est pas la seule. Pourtant des fois je me dis que ça ne serait pas du luxe d'avoir une formation de base à chaque début d'année... Et même quand on les demande on n'est même pas sûr de pouvoir les faire ces formations-là. Mais bon, comme on se

serre-la ceinture à tous les niveaux ces dernières années ça devient plus difficile.

Étudiant :

Ok, dernière question concernant le recrutement, est-ce que vous avez des procédures d'accueils en place pour l'arrivée de nouveaux collaborateurs ?

Responsable :

Alors honnêtement ici comme on est très peu, on ne fait pas, mais en centre-ville effectivement on avait mis en place un petit livret d'accueil. Mais ici on est douze titulaires et cinq CDD donc autant vous dire que j'ai plus vite fait de leur faire un accueil personnalisé en leur présentant le personnel et en faisant visiter les locaux. Et donc pour le centre-ville on s'était dit que c'était par contre trop compliqué d'accueillir de manière personnalisée donc on a monté ensemble ce livret d'accueil où on précisait le règlement intérieur, les différents horaires, les notions d'HACCP, les horaires d'ouvertures...

Étudiant :

Oui, je vois ça permet au nouvel arrivant de ne pas être noyé sous les informations dès le départ.

Responsable :

Voilà tout à fait, c'était la présentation globale du restaurant et des choses importantes à savoir, un livret incendie... Et donc c'est vrai que bon, on sait aussi qui sont nos supérieurs, parce que je vais vous donner un exemple, quand vous travaillez à la cafétéria d'un établissement et que vous dépendez du RU à l'autre bout de la ville c'est compliqué, donc en gros sur des grandes structures ça me servait c'était très pratiques pour communiquer sur pleins de choses, mais ici, ce n'est pas utile, nous ne sommes pas assez nombreux, et puis on est tous sur place. Mais après en ville je crois qu'on a été les seuls à le faire, ça a été vraiment une volonté personnelle de la directrice et ça a été un cas unique, je ne pense pas que d'autres collègues l'aient mis en place sur d'autres structures. Mais c'est vrai que pour le cas du centre-ville ça a été une très bonne initiative. Et pourtant ma directrice de l'époque n'était pas de la restauration à la base mais ce qui faisait la différence c'est surtout qu'elle s'intéressait à nos conditions de travail et elle tenait compte de notre avis. Il lui arrivait même d'enfiler une blouse pour venir nous aider en cuisine, elle était investie dans son travail quoi, tout simplement.

Étudiant :

Et pour finir, est-ce que vous estimez que le Turnover est différent selon les générations, est-ce que les jeunes sont plus mobiles ou pas...

Responsable :

Alors les jeunes aujourd'hui il vaut mieux qu'ils le soient, je trouve qu'ils ont plus de facilités à rentrer chez nous et à en partir, à aller ailleurs,

nous à notre époque on était plus « plan-plan » mais on avait une sécurité de l'emploi qui n'est plus maintenant... Et puis on n'a pas été formaté pareil, nous on a été formaté de telle façon que dès qu'on avait trouvé un emploi il fallait le garder et puis c'est tout. Maintenant le jeune il n'a pas du tout la même éducation, la même façon de se comporter au travail. Les jeunes ont plus le sens des responsabilités, ils ont les dents longues, ils sont prêts à « rayer le parquet », mais ils n'écoutent pas forcément les anciens, et il leurs arrivent de se planter, c'est ce qui s'est passé là d'où je suis parti. Après certain « vieux » qui sont « plan-plan » aussi et qui ne veulent absolument pas évoluer, ça existe...

Étudiant :

Ok, et au niveau de la transmission, vous l'avez déjà observé ? Je veux dire des anciens qui transmettent un savoir-faire aux nouveaux arrivants pour maintenir le savoir-faire dans l'entreprise finalement.

Responsable :

Alors, moi personnellement il m'est arrivé de former ici une collaboratrice qui était agents de service et qui auparavant était en service dans la restauration commerciale. Elle était chez nous depuis quelques années, et elle a souhaité passer en cuisine, donc elle avait déjà un CAP mais ça faisait très longtemps qu'elle n'avait pas bossé en cuisine. Donc elle a passé le concours, elle l'a eu, mais c'est vrai qu'à titre personnel j'essaye d'aider, de donner des conseils pour les concours, ou même au travail tous les jours et j'ai pas mal de collègues qui fonctionnent comme ça aussi.

Étudiant :

Mais après votre organisme n'essaie pas du tout de favoriser la transmission ?

Responsable :

Non pas du tout, ce n'est que des initiatives personnelles, comment voulez-vous que les dirigeants nous disent comment procéder alors qu'ils ne savent pas comment ça se passe réellement sur le terrain ? Ils ne peuvent pas nous donner des conseils s'ils ne connaissent pas notre métier et notre travail. Ils ne se donnent pas la peine. Je vais vous donner un exemple. On a changé de directrice en septembre, on est en janvier, et je ne l'ai toujours pas rencontré. Je l'ai rencontré par hasard une fois où j'étais allé donner un coup de main dans un autre établissement. Mais si je ne m'étais pas déplacé je ne l'aurais jamais rencontré. Pareil, la directrice de l'organisme dans le sud de la France, elle n'est jamais venue ici...

Étudiant :

Oui je comprends, surtout que j' imagine que ça doit être faisable de passer de temps en temps...

Responsable :

Ce n'est même pas faisable, ça doit être fait ! Quand je l'ai rencontré la dernière fois je lui ai clairement demandé quand est-ce qu'elle comptait passer, elle m'a répondu « bientôt », mais on l'attend toujours, c'est pareil, pour la DRH, elle est en poste depuis 10 ans et elle ne vient strictement jamais. Je ne sais pas à sa place je me dirais, au moins une fois par an quand même quoi... Après c'est des gens très bien il n'y a pas de soucis, mais malheureusement ce n'est pas leurs métiers c'est des gens qui ont passé des concours de catégorie B ou C pour des postes à responsabilité. Mais la GRH en question je peux vous le dire, elle arrive de l'agence comptable. Mais en fait j'ai l'impression que n'importe qui a accès à ce poste. Mais ce sont des métiers, ça ne s'invente pas. S'il existe aujourd'hui des licences et des masters exprès pour être DRH ce n'est pas pour rien. Après il y a des initiatives super, par exemple avec l'organisme cette année ils envoient les chefs voire le concours du Bocuse d'Or, en 20 ans de boîte c'est la première fois que ça m'arrive, c'est super, mais le personnel sur place il faut quand même le motiver un minimum, pour qu'il se sentent pris en considération. On a eu un autre directeur aussi, qui était très sympa, mais quand il venait, il disait bonjour à moi, bonjour au sous-chef, mais il ne disait jamais bonjour au personnel. C'est arrivé un fois, deux fois, trois fois... Le personnel est venu me voir pour s'en plaindre. Il était vraiment en recherche de considération finalement. Donc j'ai dû lui dire à ce directeur, il a reconnu ses torts et depuis, le personnel est super content et pourtant au directeur ça ne lui prend que 30 secondes, mais ça change tout. Mais ça malheureusement, on ne l'apprend pas dans les écoles. Moi personnellement ça m'arrive aussi d'avoir des petites attentions pour l'équipe d'amener des petits cadeaux des petits trucs qui ne coûtent pas grand choses mais qui font vraiment plaisir quoi... Après il y a peut-être certaines formations qui de management qui forment pour ça...

Étudiant :

Ok, bon et bien merci pour le temps que vous m'avez accordé, j'ai terminé mes questions, si en retours vous avez des questions n'hésitez pas.

Responsable :

Non c'est bon je n'ai pas de questions, merci à vous. Je vous laisse mon contact si jamais vous avez d'autres questions n'hésitez pas à repasser ou à me téléphoner.

Étudiant :

Ça marche, merci beaucoup.

	Questions :	Entretien 6 : Chef de restaurant collectif universitaire
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	Taux de rotation du personnel
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Pas vraiment, seulement quand certains postes se libèrent ailleurs ou que l'on crée de nouvelles unités (Turnover interne)
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Inconvénient.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Démotivation de l'équipe, perte de repère, sous-effectif.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Ne sais pas.
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	Pas d'impact.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Ici, il y a pas mal de formations proposés mais elles ne sont pas toujours mises en place.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Pas d'impact.
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Oui, il existe à tous les niveaux mais il est plus difficile à gérer pour des postes élevés comme des chefs ou des responsables.
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	Pas ici car on emploie des personnes qualifiées qui passent un concours, et au quotidien, on cuisine.
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	Non, il n'y a pas de difficultés à recruter, cela peut juste prendre du temps à cause de la grande taille de la structure.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	En cuisine oui, mais pour les agents de services peu importe.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	C'est la direction qui met en place les concours pour recruter les cuisiniers et des fiches de postes nationales.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	Il y a deux recrutements, un pour les CDI par concours pour des profils de cuisiniers et pour les CDD on recrute juste comme ça sur CV.
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	Tout dépend du poste à pourvoir.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	On s'en occupe directement avec le sous-chef.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	Pour les CDI on fait un oral, un écrit, puis la pratique et les CDD c'est seulement sur CV.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Aucun pour les CDD, et le prix de l'organisation des concours pour les CDI.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Livret d'accueil avec les procédures et les numéros de tout le monde.
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Je trouve les jeunes plus mobiles mais aussi plus déterminés, mais ils n'écoutent pas toujours les conseils
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	Il y a des initiatives personnelles, on fait des repas, on se salut le matin...

Entretien 7 : « Directeur des opérations »

Entretien effectué le 30/12/2016, durée : 52 min.01 sec.

Étudiant 1 :

Le projet tuteuré sur le Turnover dans la restauration collective française.

Professionnel :

Ok

Étudiant 1 :

Vous acceptez d'être enregistré ?

Professionnel :

Non

Étudiant 1 :

Dans ce cas on va passer une bonne journée

Professionnel :

Ok, juste avant de démarrer s'il vous plait

Étudiant 1 :

Est-ce que dans un premier temps vous pouvez juste nous parler de votre parcours on a un peu vu déjà sa lors de l'intervention que vous avez faite à l'ISTHIA des entreprises que vous avez eues et surtout de votre parcours éducatif au niveau de la cuisine et votre parcours hiérarchique au fil des années

Professionnel :

Oui, ok. Donc heu moi je n'ai pas fait d'études, j'ai un baccalauréat, simple et ensuite j'ai commencé à travailler en région parisienne enfin un petit peu sur Toulouse et en région parisienne et je suis rentré à 28 ans à Toulouse après avoir travaillé dans la communication et en agence de publicité à paris ou j'ai dirigé des magasins de meubles salon et literie pendant 3 ans et ensuite je suis rentré chez nous donc j'avais a peu près 30 ans ou 31 ans, ou j'ai démarrais donc un poste de coordinateur c'est en fait la coordination entre les équipes qui produisent les plateaux repas à bord des avions et la livraison à bord des avion j'étais plutôt dans le domaine logistique donc et dans la partie in flight de notre entreprise la partie in flight étant la production et la livraison de plateaux repas a bords des avions. J'ai passé 8 ans, donc, je sais plus, 2 ans je crois à ce poste, ensuite j'ai fait euh 3 ans à ce poste et ensuite j'ai fait 2 ans responsable logistique France pour notre entreprise et ensuite j'ai dirigé toutes les unités de province il y'en avait 7 à l'époque pendant à peu près 3 ans et demi. Donc voilà le parcours qui était le mien chez nous donc plus spécialiser en logistique et après spécialiser en gestion de centre profit en rapport bien évidemment avec la production alimentaire puisqu'on avait des unités comme Toulouse Marseille Lyon ou l'on produisait plusieurs milliers de plateau repas par jour.

J'ai décidé de quitter notre entreprise en février 2013 parce que j'avais besoin un petit peu de retrouver ma famille après avoir consacré ma vie dans les avions et dans d'autre ville que Toulouse. Donc y'avait un besoin un petit peu de se ressourcer en famille et d'arrêter de voyager et de dormir ailleurs qu'à la maison. donc j'ai passé 3 ans chez ELIOR entreprise donc là j'étais plus spécialisé uniquement sur la production alimentation puisque c'était au

niveau des restaurant mais plus trop en logistique, et au moment d'aller vers une promotion interne puisque j'ai été choisi pour diriger l'ensemble de la restauration de l'aéroport, puisque c'est une entreprise concurrente qui le tient notre entreprise ma appeler pour venir relever le challenge de la restauration collective puisque la restauration collective a été créé en France au sein de notre entreprise en février 2016 et donc je suis arrivé en mai 2016

Étudiant 1 :

Quand vous dites que vous avez eu un bac vous n'avez pas eu bac professionnel ?

Professionnel :

Non c'était un bac STTACC, l'ancien G3

Étudiant 1 :

D'accord

Professionnel :

Et après pas d'étude !

Étudiant 1 :

Et après pas d'étude ?

Professionnel :

Non, zéro !

Étudiant 1 :

Direct dans le bain !

Professionnel :

Absolument

Étudiant 1 :

C'est plaisant comme parcours quand même

Professionnel :

Oui vous n'en trouverez pas beaucoup

Étudiant 1 :

Oui, oui, c'est assez intéressant

Professionnel :

Oui en tout qui on pas fait d'études après des gens et qui progressent à force de travail et d'engagement arrivent à gravir les échelons chez nous il y'a de nombreuses personnes qui sont dans ce cas là

Étudiant 1 :

Oui après vous n'avez pas fait ça que chez vous, on voit aussi par rapport à votre parcours.

Professionnel :

Tout à fait !

Étudiant 1 :

Alors en se penchant un peu plus ;

Tu as des questions ? (Vers étudiant 2)

Étudiant 2 :

Non, pour le moment non

Étudiant 1 :

En se penchant plus sur donc le, la présentation du Turnover, pour vous, du coup, votre définition à vous du Turnover qu'est-ce que c'est

Alors le Turnover, heu, c'est plusieurs choses. Le Turnover pour moi, c'est la mobilité d'un collaborateur, mais ça peut être soit je quitte l'entreprise, le premier aspect du Turnover c'est quand on parle de Turnover dans une entreprise c'est souvent le pourcentage de personnes qui s'en vont, on parle souvent de Turnover dans ces cas-là après ça peut aussi être le Turnover au sein d'une équipe parce que il y a une promotion interne ou une mobilité interne. Mais ma première pensée c'est vraiment les personnes qui quittent l'entreprise.

Étudiant 1 :

D'accord, alors du coup sur votre entreprise, est-ce que vous estimez, vous qu'il y a un Turnover assez important ou pas ?

Professionnel :

Alors, oui et non. Turnover, beaucoup de personnes qui quittent l'entreprise je ne pense pas j'ai pas les statistiques mais très sincèrement j'avais quitté l'entreprise il y'a 3 ans et demi j'ai retrouvé énormément de personnes que j'avais quitté et oui parce que ces personnes-là ne sont pas forcément au même poste, dans la même ville voire dans le même pays. Donc il y'a eu, il n'y'a pas eu beaucoup de départ dans l'entreprise mais il y'a eu beaucoup de départ vers d'autres pays, éventuellement vers d'autres métiers de l'entreprise, donc il y'a eu beaucoup de mobilité au sein de notre entreprise.

Étudiant 1 :

Et pour vous donc c'est un Turnover interne qui à débiter vraiment il y'a quelques années, à votre départ ou alors qui a été directement présent dès la création de votre entreprise ?

Professionnel :

C'est dès la création.

Étudiant 1 :

D'accord

Professionnel :

Moi-même quand j'étais directeur de la province, on m'a proposé d'aller dans d'autres villes ou pays, mais je ne pouvais pas pour des raisons familiales, mais ça existe depuis toujours, je pense que c'est vraiment dans

l'ADN de notre entreprise. De pouvoir évoluer et du coup pour pouvoir évoluer la meilleure des choses c'est d'être mobile. Y compris vers l'international.

Étudiant 1 :

D'accord, plus en se concentrant du coup sur les points positifs et négatifs du Turnover. Pour vous, c'est dans l'entreprise, en général, pas en se concentrant seulement sur votre entreprise, dans une entreprise de collectivité française, les avantages et les inconvénients explicites directs, qu'on imagine quand on parle de Turnover ?

Quels sont-ils ?

Professionnel :

Quand on parle de Turnover, de personnes qui quittent l'entreprise, c'est une opportunité pour d'autres personnes d'avoir ce poste, donc c'est un point. Le point négatif c'est qu'on perd une valeur de l'entreprise, on perd quelqu'un qui est formé, qui a la connaissance et l'ADN de l'entreprise. Le point positif, c'est qu'on libère la place pour une promotion interne, voire pour un recrutement externe, mais l'idée première c'est quand même la promotion interne en tout cas c'est le cas chez nous ou dans d'autres entreprises. Ce n'est pas le cas qu'ici. Après si c'est les personnes qui quittent leur poste, pour aller vers, pour évoluer, les points positifs c'est bien sûr pouvoir permettre aux collaborateurs de l'entreprise d'évoluer ou de découvrir de nouveaux métiers. Et les points négatifs, je sais pas si c'est un point négatif mais, c'est en tout cas après, il y a un besoin de restructurer une équipe, ou de reformer quelqu'un, donc ça prend du temps et le résultat immédiat qui est satisfaction client ou même gestion peut du coup en pâtir pendant quelques semaines, ou quelques mois, mais si la passation est bien faite il ne devrait pas y avoir de points négatifs.

Étudiant 1 :

D'accord, et pour vous du coup c'est plus avantageux ou plus inconvénient, un Turnover, en ce moment dans votre parcours professionnel, pour vous voilà, vous vous positionnez comment ?

Professionnel :

Par rapport à moi ? À mon parcours ?

Étudiant 1 :

Par rapport à votre parcours et après par rapport à l'entreprise de manière plus général ?

Professionnel :

Dans ce que j'ai connu le Turnover c'est le Turnover de personnes qui quittent l'entreprise c'est jamais bon. Parce que, on a un client qui aime, enfin après c'est toujours pareil, un Turnover d'une personne qui n'est pas appréciée ou qui a du mal à réaliser ses objectifs, en termes de RH, de commerciaux, de gestion, des fois ça peut être positifs pour l'entreprise

qu'elle s'en aille aussi. Parce que ça arrive. Après au niveau des équipes, au niveau des clients ça peut être perçu négativement, mais se ne voient pas forcément les clients d'un premier abord c'est qu'ils ont quelqu'un en face d'eux, dont ils sont contents, avec qui ça se passe bien, avec qui ils ont un bon relationnel, qui a compris leur demande parce que cette personne est là depuis longtemps. Mais ce qui faut comprendre c'est qu'il y'a d'autres personnes derrière qui peuvent réaliser le même travail. Alors des fois c'est perçus négativement, des fois le client il faut lui expliquer que dans 3 mois ça sera aussi bien, voilà. Donc il y'a des points positifs et des points négatifs, mais par contre je pense que le Turnover, trop important dans une entreprise c'est pas bon.

Étudiant 1 :

Très bien. Alors une question un peu plus spécifique sur le matériel et les locaux. Parce que c'est quand même une part importante. Est-ce que, selon vous, pas selon votre estimation, vraiment personnellement, un Turnover peut avoir un impact sur l'état du matériel et des locaux ?

Professionnel :

Oui, bien sûr. Enfin, c'est compliqué comme question parce que, si vous avez beaucoup de Turnover, on va prendre un exemple précis parce que sinon ce n'est pas bon. Un exemple sur un restaurant d'entreprise. Un trop grand nombre de..., trop de Turnover peut avoir une influence sur les locaux et le matériel parce que, qui dit trop de Turnover dit des personnes qui à un moment ne sont forcément pas assez impliquées. Parce que si ça tourne trop ça veut dire que les personnes n'ont pas trouvé leur bonheur, les collaborateurs n'ont pas trouvés leur bonheur dans ce restaurant. Donc n'était pas assez impliqués et quand on manque d'implication c'est là qu'on a tendance à faire moins attention au matériel ou aux locaux. Donc, et puis, faire attention au matériel, faire attention aux locaux ça s'apprend, ça demande aussi à être formé par les personnes qui ont l'historique du site et pour cela il faut quand même y passer un petit peu de temps. Donc oui, je pense que trop de Turnover, nuit au matériel et au locaux.

Étudiant 1 :

D'accord. Alors pour vous. Y'a-t-il un lien avec la formation de l'employé et ou de l'employeur, avec le Turnover ? C'est-à-dire que, par rapport au niveau d'étude ou de qualifications que va avoir un employé et son employeur, est-ce qu'on va pouvoir voir des différences de Turnover ? Je ne sais pas si la question est bien posée ?

Professionnel :

Oui je pense. Non mais je vois très bien la question que vous voulez poser. C'est est-ce que dans une entreprise où la formation est au centre..., en tout cas au centre ..., de la stratégie de l'entreprise, est-ce qu'il y'aura moins de Turnover que dans une entreprise où la formation est laissée de côté, il y'en aura moins bien évidemment. Je pense que la formation, pour

les collaborateurs, c'est aussi, valoriser leur investissement. C'est les faire monter en compétences. Et c'est aussi des fois valoriser leurs acquis. Valoriser leurs acquis pourquoi, parce que vous avez dans les entreprises des parcours de formation tels que des VAE, qui permettent de valider des acquis. C'est-à-dire d'obtenir un diplôme qu'on a pas forcément eu à l'école ou lors des études supérieures, voire, on est quand même dans une population, ou si vous voulez dans les employés, notamment dans les employés de la restauration, c'est souvent des personnes qui n'ont pas fait d'études, et le fait de pouvoir valoriser des acquis via une VAE, c'est extrêmement valorisant pour eux. Donc ça leur donne un sentiment aussi d'appartenance à l'entreprise. La formation qui aide à monter en compétence, je pense à des formations pour développer les compétences en prépa froid, une formation pour apprendre à cuisiner avec le chocolat, pour... Sa c'est toujours, valorisant pour l'employé, parce qu'il peut, il peut augmenter ces compétences et du coup, être plus intéressé par son travail et donc plus impliqué dans l'entreprise et ne pas avoir envie de regarder ce qui se passe ailleurs parce qu'il se sent bien au sein de l'entreprise, il faut savoir que dans les entreprises il y'a des parcours de formation qui sont décidés chaque année dans lequel peuvent s'inscrire les collaborateurs. En fonction, soit aussi on fait en fonction de leur entretien d'évaluation, c'est-à-dire on essaie de voir ensemble quels sont les points à améliorer et justement par le biais de ce plan de formation, on va essayer de trouver à chaque point à faire évoluer, une formation adaptée. Sa c'est important, et ensuite il y'a des formations qui permettent de, d'apprendre un poste plus important, je prends l'exemple d'un cuisinier. Vous avez des CQP qui permettent d'apprendre le poste de chef de cuisine. Donc il a un tuteur, et il va apprendre, donc il y aura des formations en externes et des formations sur son lieu de travail avec son tuteur qui lui permettent de, d'apprendre le métier de chef de cuisine et du coup c'est extrêmement valorisant pour lui, parce qu'il va au sein même de l'entreprise, pouvoir évoluer, tant au niveau de ces connaissances qu'au niveau de son poste puisque ça lui donne un certificat, pour pouvoir prétendre à un poste de chef de cuisine donc de pouvoir évoluer. Il en va de même pour des chefs de cuisines qui veulent devenir chefs gérants, il existe aussi des formations adaptées, des parcours. Alors souvent ça dure une année, voire 2. Et ça permet ensuite de pouvoir postuler à des postes plus intéressants et surtout de pouvoir essayer d'avoir une promotion au sein de l'entreprise. Donc la formation est essentielle dans une entreprise pour limiter le Turnover et en tout cas pour que faire en sorte que les employés, les agents de maîtrise, les cadres, s'impliquent dans la vie de l'entreprise.

Étudiant 1 :

D'accord. Et pour vous il y'a une corrélation avec le niveau d'étude à l'entrée dans l'entreprise, est-ce que quelqu'un avec un niveau d'étude très élevé est plus susceptible de bouger, parce que plus d'opportunités ou au contraire ?

Professionnel :

Je fais pas de généralité, ça dépend des personnes, vous avez des personnes avec un très bon niveau d'étude qui sont pas impliqués dans l'entreprise, d'autres oui, et des personnes qui n'ont pas du tout fait d'études qui sont très impliqués, d'autres non, y'a pas de généralités, enfin pour moi en tout cas j'ai pas de statistiques qui me permettent de répondre clairement à votre question, mais vous savez souvent c'est une question d'état d'esprit. Après si on a un bon niveau d'étude qu'on a un bon état d'esprit y'a de raisons de pas réussir, mais ça existe et plus que ça que l'on croit parce que on peut aussi imaginer que des personnes qui ont fait de très grandes études peuvent attendre beaucoup plus d'une entreprise.

Étudiant 1 :

D'accord, merci

Professionnel :

Je dis bien : on peut imaginer.

Étudiant 1 :

On peut imaginer, mais ne vous inquiétez pas c'est entendu. C'est génial vous voyez même nos questions à venir en fait, donc vous répondez avant que je pose la question.

En se concentrant un peu plus sur le recrutement, sur votre manière de recrutement, parce que du coup le Turnover nécessite un recrutement à la fin, qui s'occupe dans l'entreprise, dans cette entreprise, qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?

Professionnel :

Alors, la vôtre question, la réponse durerais une heure et demi.

Étudiant 1 :

Je vous avais dit qu'il fallait parfois du temps(rires)

Professionnel :

C'est compliqué de répondre à cette question parce qu'il y'a différentes, enfin non, ce n'est pas compliqué, il y'a différents degrés, différents niveaux de recrutement. Alors puisque vous me posez la question au sujet de notre entreprise, ici vous êtes, dans notre groupe, d'accord. Notre groupe gère 50 pays et à peu près 30 000 collaborateurs mais le groupe ne gère que les patrons de pays et les salariés du siège. Nous, notre entreprise de restauration région sud, nous sommes une exception, nous sommes hébergés chez le groupe mais c'est autre chose. Donc pour notre groupe, vous avez un directeur des ressources humaines qui est Guillaume et une responsable des ressources humaines qui est Céline, eux se chargent du recrutement des postes de patrons de pays ou de DAF on va dire numéro 1, numéro 2, numéro 3 de chaque pays. Donc là, la procédure elle est simple c'est les réseaux, c'est les annonces, éventuellement des cabinets, ils peuvent utiliser, vous savez ça dépend de ce que l'on

recherche qu'elle est l'opportunité à ce moment là, est-ce qu'on a rencontrer y'a 6 mois une personne qui peut correspondre au poste que l'on cherche ou est-ce que on a aucune piste auquel cas on se dirige soit vers une annonce classique soit vers un cabinet de recrutement, ça c'est vraiment, c'est en fonction du moment et en fonction des personnes que l'on rencontre. Après vous avez le recrutement par pays, là c'est les patrons de pays qui vont recruter les patrons d'unités, leur service administratif, leur service communication, se charger de tout ça, en général ils ont aussi un service de ressources humaines. Pour prendre le cas de notre entreprise de restauration, nous recrutons, nous, donc à notre niveau on a une responsable des ressources humaines, mais c'est elle qui s'occupe de passer les annonces, et après tout ce qui est entretiens et souvent aussi recherche de candidats c'est au niveau des opérations. Donc les directeurs des opérations, comme moi, les chefs de secteurs qui vont essayer, donc moi par exemple je vais plus recruter des chefs de secteur, les chefs de secteur vont plus recruter des chefs gérants ou des employés pour les restaurants. Donc vous voyez, à chaque poste, vous avez une personne différente qui s'occupe du recrutement. Donc y'a pas de procédure, bien définie, mais y'a des personnes différentes suivant les postes, suivant les pays, suivant les métiers et parce que on a en plus 5 métiers au sein du groupe et donc les besoins, les connaissances pour pouvoir recruter sont différentes. Mais c'est quand même très local aussi.

Étudiant 1 :

D'accord, et sur l'exemple d'un restaurant d'entreprise, un cuisinier ou un chef va être recruté... ?

Professionnel :

Par le chef de secteur ou le directeur des opérations

Étudiant 1 :

D'accord

Professionnel :

Avec, en support, le service des ressources humaines qui peut passer des annonces, gérer ces annonces

Étudiant 1 :

Et vous avez des profils types pour recruter les personnes ou est-ce que vous voyez ce qui va se présenter à vous ?

Professionnel :

Je reviens à ce que je disais tout à l'heure c'est une question de personne, c'est une question de rencontre. Moi j'ai tendance à dire que je recrute un état d'esprit. Je recrute quelqu'un qui a, alors bien sûr il faut du talent, quand vous recrutez un chef gérant qui doit cuisiner il faut qu'il soit bon dans ce qu'il fait, à la fois dans ce qu'il cuisine et dans sa façon de manager, sa façon de gérer un site, n'oublions pas que nous gérons des centres de profits. Si nous ne gérons pas correctement, et bien la société perd de

l'argent, si la société perd de l'argent elle n'a pas de raison de vivre, donc c'est important de l'avoir en tête. Donc il faut une personne qui envie de réussir et après forcément il faut des compétences en gestion, en RH, en commerciale, il faut savoir parler aux convives, il faut savoir parler aux clients prescripteurs, et voilà, et après... Vous savez, soit on connaît les personnes que l'on recrute et là en général on a pas trop de problèmes, soit on ne les connaît pas et seule l'expérience peut nous dire si on a réussi le recrutement ou pas. Vous pouvez écrire ce que vous voulez sur votre CV. Je peux écrire que je suis expert en marketing sur mon CV, puis vous pouvez me poser deux trois questions, si j'arrive à y répondre, vous direz bon et bien on va essayer, puis au final peut être que je n'y connais rien. Donc, sans expérience, sans essayer, de travailler avec les collaborateurs on peut pas, on ne peut pas savoir si ça va fonctionner. Après les critères ils évidents, vous recrutez un cuisinier, on va regarder qu'il est quand même un CAP, ou une qualification, ou en tout cas une bonne expérience en cuisine, mais c'est important de le souligner parce que des fois pour des postes de cuisiniers on reçoit des CV de, de peintres. Ça nous arrive. Tout arrive.

Étudiant 1 :

Sur différents postes, sur un poste par exemple, comme vous l'avez dit de chef cuisinier, est-ce que vous allez quand même regarder un peu l'expérience qu'il a eu au niveau professionnel ?

Professionnel :

Bien sûr. C'est intéressant de regarder quelle expérience il a, pour voir s'il peut correspondre à nos besoins. Parce que suivant les restaurants on va chercher quelqu'un qui, sait cuisiner pour de l'administration, qui sait cuisiner pour un club, qui sait cuisiner pour une entreprise, qui sait cuisiner pour une clinique, pour une école, enfin il y'a des besoins qui sont totalement différents. Donc en général si je recrute un cuisinier pour une clinique il faut qu'il ait de l'expérience en santé. Pareil pour les maisons de retraite vous avez des spécificités donc c'est important d'avoir une expérience, et quand ils ont de l'expérience ça permet aussi, dans ce domaine, ça permet aussi de faire des contrôles référence qui peuvent aussi, être important et nous faire gagner du temps, c'est-à-dire avoir l'avis d'un autre professionnel sur le parcours du collaborateur que l'on rencontre.

Étudiant 1 :

D'accord, vous pensez que les expériences que l'on acquiert est une bonne façon de voir l'état d'esprit ?

Professionnel :

Je n'ai pas compris votre question.

Étudiant 1 :

Quelqu'un que vous passez en entretien en fonction des entreprises que vous voyez sur son CV, des choses qu'il a, qu'il a appris, vous pensez que

ça peut être parlant par rapport à son état d'esprit, on peut avoir une corrélation, on peut essayer de sentir se genre de chose ?

Professionnel :

Oui. Oui je peux avoir, si j'ai un CV avec 15 expériences en 4 ans, je grossi volontairement le trait, mais sa arrive, je peux forcément me dire qu'il y'a un problème. La stabilité dans une entreprise c'est important. Avoir plusieurs années d'expérience au sein d'une même entreprise c'est aussi quelque chose que l'on regarde. C'est un sentiment d'appartenance, de sérieux, quelqu'un qui a pas la bougeotte, parce que recruter c'est déjà difficile si on recrute des personnes qui s'en vont au bout d'un an, c'est un peu faire tout le travail pour pas grand-chose. Donc oui.

Étudiant 1 :

D'accord. Est-ce que votre entreprise a des chiffres sur l'impact économique, est-ce que vous savez quelque chose vos services ont calculés, le coup qu'un employé a si jamais il part ?

Professionnel :

Non.

Étudiant 1 :

Non, et le coup d'une embauche ?

Professionnel :

Non plus. J'aurais tendance à dire que le coup d'une embauche va de 0 à 10 000.

Étudiant 1 :

D'accord, et dans ces 10 000 vous comprenez... ?

Professionnel :

Un cabinet de recrutement.

Étudiant 1 :

D'accord. Vous comprenez... Une fois qu'il sera arrivé, une fois que vous l'aurez employé, vous allez lui verser un salaire il va pas être opérationnel directement, il va peut-être falloir le former, il va falloir qu'il prenne ces marques, est-ce que pour vous ça vient dans le frais d'embauche ? C'est compris dans ces frais ou pas ? Dans votre vision à vous, pas forcément dans ce que comptabilise votre entreprise ?

Professionnel :

Non, parce qu'on n'a pas de, de vision de frais d'embauche. Après est-ce qu'un salarié, un collaborateur, à son arrivée, représente un coup pour l'entreprise ? Oui, bien sur. On ne peut pas être opérationnel en 1 jour. Et là, je vais retourner à ce que je disais tout à l'heure, ça dépend vraiment des postes dans lesquels on arrive. Un cuisinier peut être opérationnel en 24 heures, sur une prestation simple. Sur une prestation un peu plus éla-

borée il peut avoir besoin de 3 jours de formation, 3 semaines, tout dépend du site, tout dépend de ce qu'on lui demande. Sur d'autres postes... Il y'a des postes qui peuvent nécessiter 3 mois de, en doublon, avec une formation, avec... En général c'est des postes à grosses responsabilités, vous avez une passation qui peut durer 1 mois, 2 mois, 3 mois, donc là forcément y'a un coût pour l'entreprise puisque vous payez 2 personnes au lieu d'une. Pendant une période donnée. Donc ça dépend, des niveaux de poste, ça dépend même au sein de ces mêmes niveaux, de la situation, mais forcément, un Turnover, pour revenir à notre sujet de départ, représente un coup pour l'entreprise. Ça peut être un coup en sortie parce que, si c'est un licenciement forcément, déjà ça peut représenter un coût, si c'est une transaction, aussi ça peut représenter un coût et au niveau entrée puisque le temps de s'habituer à l'entreprise, au poste, aux qualifications que l'on demande ça peut prendre un certain temps, vous avez aussi bien évidemment le coût, même si nous, n'y faisons pas beaucoup appel, voir quasiment pas, vous avez bien sûr les coûts des cabinets de recrutement.

Étudiant 1 :

Vous avez une...une marche à suivre pour l'intégration d'un nouvel arrivant ? Est-ce que vous mettez en place des... des événements peut être que le mot est un peu grand mais, des moments pour présenter cet arrivant à sa nouvelle équipe, à l'entreprise ?

Professionnel :

On n'a pas une démarche bien définie. Là j'ai envie de dire que ça dépend de chaque manager, de son implication et de son..., de sa capacité, à comprendre l'importance de l'intégration d'un nouveau collaborateur, d'un nouvel entrant. Bien évidemment qu'il faut essayer d'accompagner, former, évaluer rapidement, corriger, faire monter en compétences un nouveau collaborateur. Y'a pas de norme bien précise. C'est à chaque manager de s'adapter et d'adapter cette intégration en fonction du poste. Un cuisinier on va, on va lui montrer la cuisine, on va lui montrer ce qu'on attend, on va le former sur les procédés. Un chef gérant on va le former sur les logiciels de gestion, d'approvisionnements. On va faire des rencontres assez régulières durant les premières semaines pour voir s'il a bien compris, pour voir si il est bien intégré, si il a des questions, pour voir si il a des suggestions et oui donc c'est un travail qui est important. Et qui accessoirement pour votre question d'avant peut représenter un coût.

Étudiant 1 :

D'accord.

Professionnel :

Comme ça vous serez un peu perdu dans les réponses. (Rires)

Étudiant 1 :

Mais ce n'est pas grave, vous inquiétez pas j'ai tout enregistré pour cette raison là, je savais que vous nous feriez des choses comme ça, je le savais.

Sur le Turnover. Vous avez commencé à travailler du coup très tôt. Est-ce que vous voyez des différences, de Turnover, entre le Turnover que vous, vous avez rencontré à la sortie de vos études, et celle aujourd'hui par rapport, et bien par rapport à la période et aussi par rapport aux générations ?

Professionnel :

Alors. J'ai une réponse...certainement assez précise là-dessus, je ne sais pas si elle est bonne. Oui y'a une énorme différence. Aujourd'hui les nouvelles générations. D'abord 1, entre y'a 20 ans et maintenant oui ça à changer, entre y'a 40 ans et maintenant c'est le jour et la nuit c'est-à-dire qu'avant on rentrait dans une entreprise pour y faire sa vie, aujourd'hui ça n'existe plus. Nos parents connaissaient une, deux aller trois entreprises maximum dans leur vie, pour vous c'est une seule, est c'était vraiment une généralité. Aujourd'hui vous n'avez pas beaucoup de, alors je parle pas de métier, de médecins où on rentre à l'hôpital, on peut y faire sa vie et ok. Quand on monte, les professions libérales, bon et bien, on va avoir un cabinet d'avocat, toute sa vie, après les études, à la retraite, sinon, on a vu, qui y'avait beaucoup lus de Turnover maintenant qu'il y'a quelques années, et en plus on rencontre un peu...Pas un choc de génération, mais, la nouvelle génération, est beaucoup plus exigeante, avec les entreprises et s'en va plus facilement. Le sentiment d'appartenance est beaucoup plus, et beaucoup moins palpable qu'avant. Or ça existe, heureusement. L'entreprise est vraiment, c'est une grande force de notre entreprise d'avoir un sentiment d'appartenance, un esprit entrepreneurial, que notre dirigeant développe depuis la création de l'entreprise, donc depuis 20 ans aussi maintenant. Et c'est-ce qui a fait d'ailleurs sa force, la force du groupe, c'est de faire attention à tout ça.

Étudiant 1 :

Pour vous, l'avenir du futur, par rapport au Turnover, l'avenir du futur ... heu, les outils du futur, justement pour lutter contre le Turnover qu'est-ce que sa pourrais être ?

Professionnel :

Les outils...Sa dépend ce qu'on appelle outils. Moi je pense que...Eviter un Turnover, on va prendre la question différemment, c'est que faut-il à un collaborateur pour être heureux dans une entreprise ? C'est surtout sa. Il lui faut un poste dans lequel il s'épanouisse, c'est la première chose, c'est à dire j'aime mon travail ou je l'aime pas. Il lui faut de la reconnaissance dans l'entreprise, qu'elle soit au niveau de son manager, de reconnaître le travail, reconnaître le travail ça peut être juste dire merci, sa peut être dire bravo, ça peut, pour telle ou telle mission, c'est de la reconnaissance aussi au plus haut niveau de l'entreprise, sa peut être aussi important qu'un patron un PDG reconnaisse le travail d'un collaborateur, en le di-

sant, avec aussi les participations aux bénéfiques ou autres. Un collaborateur doit avoir au moins le sentiment d'être rémunéré à sa juste valeur, c'est important également. Et je pense qu'après c'est aussi une bonne entente avec son manager direct. Si vous faites ce que vous aimez, vous vous entendez bien avec votre manager, vous êtes reconnu, et que vous êtes rémunéré justement et bien vous n'avez pas de raison réelle de partir. Après il faut aussi que l'entreprise propose de la promotion interne, propose un parcours de mobilité interne. Ça je pense que c'est important parce que sinon le collaborateur même si il se sent bien, même si il est bien payer, même si tout va bien, cherche aussi à évoluer.

Étudiant 1 :

Est-ce que t'as des questions (vers Étudiant 2)

Étudiant 2 :

Est-ce qu'il y'a que, vraiment ces, les points que vous venez de souligner pour...comme outils, pour que... un employé reste ?

Professionnel :

Écoutez, y'à faire ce que l'on aime. Être bien encadré où être en bonne entente avec son manager. Etre reconnu. La rémunération et la mobilité, la promotion interne. En tout cas ces 5 points là me paraissent déjà très importants. Après on peut aller dans le détail. Aujourd'hui... Je prends mon exemple, je travail en centre ville je suis content d'être ici, demain vous m'envoyez à Blagnac je sais pas si je serais content. Mais c'est un détail. Je ne vais pas faire mon choix par rapport à ça, mais je pense qu'il y'en a qui peuvent le faire. Demain on s'en va à, je sais pas moi, à Grenade, et bien peut être que la moitié des personnes s'en n'iront. Donc oui après, il peut y avoir des faits qui, qui poussent au Turnover.

Étudiant 1 :

D'accord. Pour vous le stagiaire. Est-ce que le stagiaire est un Turnover ? Est-ce qu'il représente un Turnover ?

Professionnel :

Pas du tout.

Étudiant 1 :

Pas du tout ?

Professionnel :

Non. Alors le stagiaire. Y'a plusieurs types de stages. Je n'aime pas les stages de courtes durées.

Étudiant 1 :

Pour vous c'est quoi courte durée ?

Professionnel :

3 semaines, un mois, 6 semaines. Et là je ne dis pas ça pour vous, mais je trouve que 12 ou 16 semaines c'est vraiment intéressant. Parce qu'on peut créer un lien. D'abord on peut apprendre à se connaître. Et on peut miser sur le futur que se soit l'un ou l'autre, vous avec l'entreprise, l'entreprise avec le collaborateur. Sa dépend quelle définition du Turnover on retient mais, si on prend la définition basique qui est dire le Turnover dans une entreprise c'est le nombre de personnes qui s'en vont et le nombre de personnes qui rentrent. Je ne le vois pas dans le stagiaire, puisque le stagiaire à la base, il rentre pour une durée, donc il est prévu qui sorte, ou pas si il est en fin d'étude. Donc après voila, si je suis stagiaire en licence et qu'après je continu en M1, M2 ce n'est pas un Turnover puisque c'est prévu. Un stagiaire qui est en M2 qui fait son stage, et qui de toute façon avait prévu ensuite de déménager à Paris, je dis une bêtise, ou je ne sais où, non pour moi c'est pas un Turnover. Un stagiaire à on dit bon si sa se passe bien, on te gardera, et qu'à la fin on ne le garde pas, oui sa peut être considéré comme du Turnover.

Étudiant 1 :

D'accord, vous, le fait qu'il y ait une date de fin prévue à l'avance, sa permet justement de palier à ce côté Turnover ?

Professionnel :

Oui. De palier. Attention je ne suis pas en train de parler de chiffres ou autre de Turnover, c'est pour moi, c'est pas du Turnover.

Étudiant 1 :

D'accord, et pour un CDD par exemple ?

Professionnel :

Pareil. Un CDD c'est un contrat à durée in... à durée déterminée pardon, qui est fait pour des motifs bien précis. Des remplacements, de congés maternités, des remplacements de maladies, et donc, non, pour moi ce n'est pas du Turnover. Après vous pouvez rentrer dans la définition de Turnover. Et c'est vous qui le ferez et vous verrez ce que vous mettrez dedans. Je parle pour moi, après on pourrais dire qu'un CDD sa fait partie du Turnover d'une entreprise. Mais je pense qu'il faudrait aller bien plus loin dans la définition du Turnover.

Étudiant 1 :

Et pour vous, est-ce que pour vous, des entreprises qui justement n'auraient pas vraiment la même définition du CDD que vous dans son utilisation s'en servent pour créer du Turnover justement dans leur entreprise ?

Professionnel :

On peut, on peut être amener à avoir des CDD pour tester des personnes. Mais, on peut tester aujourd'hui avec un CDI puisqu'on a des périodes d'essais qui sont renouvelables. Non je ne sais pas trop répondre à cette question.

Étudiant 1 :

D'accord, ce n'est pas grave. Alors j'avais une question qui est un peu plus personnelle vous pouvez ne pas y répondre si vous le voulez. Vous êtes revenu ici, parce qu'ils vous proposaient un nouveau challenge. Donc qui pour moi, synonyme de aussi beaucoup de travail et beaucoup d'implication, justement, y'a 3 ans vous aviez, 3 ans avant vous aviez quittez l'entreprise pour des raisons personnelles, pour être plus proche de votre famille. Vos enfants sont devenus plus grands, est-ce que aussi votre contexte familial à changer et vous à permit d'accepter l'offre ?

Professionnel :

Oui.

Étudiant 1 :

Oui ?

Professionnel :

Oui. Et je n'ai pas autant de déplacement qu'avant. Avant, je pouvais passer 2 semaines à Lyon, 2 semaines à Marseille puisque on avait des challenges qui étaient, qui étaient différents. C'était du catering aérien aussi, donc c'est un métier qui est quand même encore plus prenant. Après... Y'a des challenges qui ne se refusent pas. Celui-ci... 1 j'ai toujours gardé un sentiment d'appartenance, et ça quand je vous dis que c'est la force du groupe, j'en suis un bon exemple, et 2 je peux plus préserver mon côté familial maintenant que, que quand j'étais directeur de la province.

Étudiant 1 :

D'accord. Vous pensez ne pas être le seul dans cet état d'esprit ? L'entreprise ? Le challenge ?

Professionnel :

Bien sûr.

Étudiant 1 :

D'accord.

Professionnel :

Mais... Pour des raisons familiales, moi, je ne suis pas mobile, mais pour quelqu'un de mobile c'est, c'est un challenge qui est juste, énorme, on a accès au monde entier, c'est juste fabuleux. Donc pour moi c'est une entreprise exceptionnelle. Vous n'avez pas beaucoup d'entreprises qui peuvent proposer ce type de challenge. Et dont le PDG est accessible. Sans aucuns problèmes. Il n'est pas en haut d'une tour au 90ème étage, à fumer des cigares.

Étudiant 1 :

Et boire du whisky.

Professionnel :

Et boire du whisky. (Rires)

Étudiant 1 :

C'est une partie importante. Est-ce que tu as d'autres questions ? (Vers Étudiant 2)

Étudiant 2 :

Non.

Étudiant 1 :

Pour conclure, vraiment pour conclure. Pour vous le Turnover, pas besoin d'une réponse, pour vous le Turnover, c'est vraiment en rapport avec l'implication de l'employé ? C'est ça ?

Professionnel :

Et de l'employeur

Étudiant 1 :

Et de l'employeur. C'est vraiment en fait l'implication qui est un peu la clé de tout ça.

Professionnel :

Oui.

Étudiant 1 :

D'accord.

Professionnel :

Mais de tout le monde.

Étudiant 1 :

De tout le monde oui.

Professionnel :

Pas que de l'employé.

Étudiant 1 :

Faut que tout le monde soit en accord avec sa.

Professionnel :

C'est vraiment 50/50.

Étudiant 1 :

D'accord, c'est la confirmation que je voulais, c'est ce que j'avais cru comprendre. Est-ce que vous avez des questions vous ?

Professionnel :

Rappelez-moi le sujet de votre mémoire.

Étudiant 1 :

Alors, pour l'instant notre sujet c'est le Turnover en restauration collective, sa gestion, ses impacts, comment arrivé, et bien justement à le limiter, ou alors s'en servir comme une force, des gens veulent s'en servir...

Professionnel :

Alors moi je vais vous poser une question à laquelle vous ne m'avez toujours pas répondu, c'est quoi pour vous le Turnover ?

Étudiant 1 :

Alors on est d'avis assez différents sur le sujet, on est encore très départagés. Personnellement pour moi, le Turnover, ça va être la mobilité d'un employé dans une entreprise, c'est-à-dire son entrée, sa sortie, mais aussi son évolution au niveau hiérarchique, du moment en fait où un employé rentre dans un poste et quitte ce poste de son voulu ou non, ça va être lui qui le décide ou qui ne le décide pas, qu'il parte, qu'il reste, voilà pour moi c'est le Turnover.

Professionnel :

Et pour vous ? (Vers Étudiant 2)

Étudiant 2 :

Pour moi, c'est uniquement, les départs et les arrivées de l'entreprise plutôt. Parce que au final, on reste dans l'entreprise, quoi, en fait l'employé reste dans l'entreprise même s'il change de poste.

Étudiant 1 :

Voilà on est 5 dans le groupe et on est 5 à se ranger un peu tous d'un côté différent.

Professionnel :

Vous avez cherché la définition...

Étudiant 1 :

On a cherché la définition même et la définition même normalement du... Alors on a fait une interview avec une spécialiste du Turnover qui a fait son mémoire dessus et qui pour elle la définition normalement adéquat c'est l'entrée et la sortie dans l'entreprise.

Professionnel :

Et si je regarde, chose que je n'avais pas fait avant de... j'avais fait exprès de pas le faire avant de vous rencontrer.

Étudiant 1 :

C'est très bien, merci

Professionnel :

La rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel est un indicateur décrivant, ça c'est la façon dont on dit Turnover, est un indicateur décri-

vant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation. Donc c'est assez ouvert.

Étudiant 1 :

Oui. C'est assez ouvert à l'interprétation, du coup c'est pour sa que si on pose la question dès le départ à la personne, pour lui qu'est-ce que c'est le Turnover, parce que en fonction on va avoir des guides d'entretiens qui vont un peu changés, on va mener l'entretien différemment. Sa va pas être les mêmes réponses. Justement c'est intéressant de voir la différence qui y'a entre ces personnes qui gèrent.

Professionnel :

Moi je pense que vous devez, vraiment, démarrer votre travail, ce n'est pas un mémoire, c'est un travail...

Étudiant 1 :

Oui c'est un projet tuteuré

Professionnel :

En étant d'accord sur la définition, du Turnover, je pense que si vous voulez en faire un projet tuteuré, il faut qu'il soit, complet, il ne faut pas se baser sur ce que vous disiez au départ, c'est-à-dire les entrées et les sorties de l'entreprise, sa va faire... C'est dommage, c'est dommage de pas, de pas parler de, de renouvellement de personnel, parce que y'a du personnel qui à aussi bouger dans l'entreprise. Parce que sa peut vous permettre quand même de, d'aborder des sujets, importants comme la mobilité interne. Et si vous restez sur entrée et sortie de l'entreprise vous pourrez pas trop l'aborder se sujet. Vous pourrez l'aborder en disant et bien oui pour ne pas qu'un salarié parte il faut qu'il y ait de la mobilité interne mais vous pourrez pas expliquer vraiment ce que c'est que la mobilité interne et, et je pense qu'il faut aussi dire que le renouvellement du personnel, y'a des côtés positifs, du coup le Turnover y'a des côtés positifs.

Étudiant 1 :

Mais je suis d'accord.

Professionnel :

Je pense que c'est important d'élargir la définition. Et qui faut parler un petit peu de tout, je pense qui faut parler des employés, des employeurs. Y'a des bons employés, des employés qui sont moins bons, y'a des bons employeurs, y'a des employeurs qui sont moins bon. Voila et c'est un mix de tout ça qui fait que... On quitte ou pas une entreprise déjà ou que on bouge, ou pas, au sein d'une même entreprise. Et puis y'a bouger, rester boulevard Carnot, changer de poste, et y'a aller à Paris, aller à New-York et aller en Australie, voila y'a tout ça à évoquer, ce n'est pas...Et si je propose à tel employé d'aller en Australie et que, il a pas envie d'y aller, comment ça passe ? Il quitte l'entreprise ? A bon ? Pourquoi ? Je pense que le sujet est vaste.

Étudiant 1 :

Oui. Très. On est content de s'être mis à 5 sur se sujet.

Professionnel :

Oui, je pense que...

Étudiant 1 :

Je pense que c'était nécessaire.

Professionnel :

Oui, absolument

Étudiant 1 :

Mais ce qui est génial par contre c'est de voir que tous les professionnels qu'on voit, tous les spécialistes qu'on voit sont très enthousiastes sur ce sujet, même nos professeurs. Et c'est assez...

Professionnel :

Oui parce que, c'est notre préoccupation première. Après tout dépend de se qu'on y met dedans. Mais...Parce que c'est aussi, le Turnover sa permet aussi d'aborder le sujet du bien être dans l'entreprise. Et le bien être dans l'entreprise quand vous êtes manager ça reste quand un des sujets majeurs pour vos collaborateurs. Donc oui c'est intéressant de parler du Turnover. Après là où je n'ai pas de réponse, et où sa m'intéresse pas d'ailleurs, même si je pense que sa en intéresserai d'autres, c'est les stats. Sincèrement s'à m'est égal qu'en France on dise il y tant de Turnover, dans telle ou telle entreprise, dans tel ou tel secteur d'activité, ou tant de Turnover en France, tant de Turnover en Allemagne. Après je ne dis pas sa peut être intéressant aussi pour votre projet parce que du coup y'en a tant en France tant en Allemagne, pourquoi y'en a moins et pourquoi y'en a plus ? Mais je pense que ce n'est pas par-là qui faut...

Étudiant 1 :

Non, ce n'est pas le but, on va être obligé détailler avec un peu de chiffres sa c'est sûr, parce qu'on va nous en demander, mais c'est pas notre inspiration première, c'est pas du tout de donner des chiffres.

Professionnel :

Ouais, ce n'est pas ça qui est intéressant. Faut plus aller sur le côté humain.

Étudiant 2 :

Voilà, c'est ça.

Étudiant 1 :

Notre première interview qu'on a eue, on l'a eu avec une spécialiste, une experte, elle a fait professeur de sociologie sur le Turnover. Ce n'était pas au Pays Basque, c'était...en Andorre. Voilà, très intéressant aussi, elle

s'est beaucoup penché sur le côté humain et le côté déprofessionnalisation qui peut encourir du Turnover.

Professionnel :

Ok.

Étudiant 1 :

Donc voilà, et bien je pense qu'on peut éteindre le dictaphone.

	Questions :	Entretien 7 : Directeur des opérations
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	2 aspects : les départ de l'entreprise / la mobilité d'un membre du personnel dans l'entreprise.
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	Il y'en a : peu qui quittent l'entreprise mais beaucoup de mobilité interne à l'entreprise (autre région, pays, métiers...) / depuis la création de l'entreprise.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	Inconvénient car cela signifie que l'entreprise n'a pas réussi à intégrer un membre à son personnel et son activité en générale peut en partir.
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	Besoin de restructurer une équipe, de former un nouvel employé à ce poste vacant, satisfaction client peut diminuer si le nouvel entrant n'est pas productif.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Libération d'une place en interne qui peut permettre la promotion interne, permettre aux employés d'évoluer, de découvrir de nouveaux métiers.
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	Coût élevé face à la rentabilité faible au début/ pour les poste à responsabilité paiement de 2 salariés car formation durant plusieurs mois parfois nécessaire.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	Pas de généralité dépend de l'envie de la personne en question, de son état d'esprit et de son travail au sein de l'entreprise.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	Responsable hiérarchique supérieur direct ou au niveau juste au-dessus car besoin de connaissance des compétence nécessaires au poste.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	Cela dépend de la personne qui passe l'entretien.
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	Si l'expérience passé correspond aux attentes du poste mais également sa fidélité ou non à ces entreprises antérieures.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	C'est la personne qui met en place la procédure de recrutement qui fait passer les entretiens car elle connaît les compétences requises pour ce poste.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	Utilisation des réseaux, annonces et cabinet de recrutement avec le service des ressources humaines en support.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	Pas de connaissance de ce coût.
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	De 0 à 10 000 euros, les honoraires d'un cabinet de recrutement.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Pas de consigne définie mais importance d'accompagner, former, évaluer rapidement, corriger, faire monter en compétences par les manager.
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Avant les employés restaient dans une entreprise longtemps et ne connaissait en général que 3 ou 4 entreprise durant leur carrière professionnelle. Aujourd'hui les jeunes générations sont plus exigeantes et ils ne restent plus aussi longtemps dans une même entreprise
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	Il faut de la reconnaissance pour le travail fourni par le collaborateur, sentiment d'une rémunération juste pour chaque collaborateur, des bonnes relations de travail avec la hiérarchie et ses collègues et offrir aux collaborateurs une possibilité d'évolution dans l'entreprise.

Entretien 8 : « Responsable de site et chef production »

Entretien effectué le 14/01/2017,

Étudiant :

Alors bonjour, nous sommes des étudiants de la licence professionnelle DGSA et nous menons actuellement un projet tuteuré sur le sujet de Turnover et plus particulièrement dans la restauration collective.

Dans premier temps pourriez-vous nous éclaircir vos parcours ? Et comment vous êtes amenés à travailler dans la restauration collective ?

Responsable établissement :

Je commence. Je suis issu de milieux de la cuisine, j'ai commencé en bas de l'échelle, en faisant le métier de serveur, plongeur, de cuisinier parce que je voulais toujours être cuisinier. Ensuite j'ai passé un diplôme pour être cuisinier, je suis arrivé dans le monde de travail où j'ai pratiqué la restauration un peu traditionnelle au départ, mais je me suis de suite orientée sur la restauration collective. Parce que c'est ce que je voulais faire. J'ai ouvert en cuisine pendant à peu près une quinzaine d'années en passant de poste de cuisinier, chef de cuisine, voilà. Et à partir de ce, après cette époque-là j'ai souhaité changer un petit peu mon objectif professionnel, et me focaliser sur la gestion, mais toujours en lien avec la restauration collective parce que c'était mon métier. Je pense que quand on a une formation initiale dans un domaine si ça continue à vous plaire il faut continuer dans cette voie-là, c'était mon cas et de repartir sur de la gestion sur de management etc. Donc je suis repartie un petit peu sur les bancs de l'école où j'ai passé un master 2 auprès de CETHIA à l'époque qui est devenu l'ISTHIA et entre ça j'ai eu donc d'autres, d'autres emplois, toujours dans le secteur de la restauration collective. Donc j'ai fait de catering aérien. J'ai pris la direction d'une région pour une société de la RC d'une société privée et jusqu'au moment où j'ai intégré une collectivité territoriale avec les projets d'ingénierie dans la RC qui est le projet de gestion, de management de mise en place d'un nouveau concept de restauration et d'offre alimentaire pour nos administrés ou nos clients et j'y suis toujours.

Chef de production :

Alors moi je suis issu de milieux de la cuisine également. J'ai fait un apprentissage, j'ai passé un CAP cuisine. J'ai été essentiellement dans la traditionnelle, après je me suis orienté dans la collectivité, je voulais voir un peu comment ça va se passer. Après j'ai fait de catering aérien également, mais je n'ai pas été de tout avec le Responsable d'établissement dans son entreprise, mais si tout se regroupe. Après je suis retourné dans la collectivité, après j'ai fait de gastro chez Mark Perra, et après j'ai inté-

gré cette équipe ici pareille. Après Le Responsable établissement m'a forcé, m'a forcé (avec un petit rire amusé), m'a poussé à passer un BTS. Pareille j'ai passé un BTS et puis je suis toujours là où je m'occupe essentiellement de la production et approvisionnement et de gestion de personnelle.

Étudiant :

Alors on continu avec autant que je me rappelle bien même si vous n'avez pas travaillé dans la même compagnie aérienne vous avec travaillé quand même...

Chef de production :

Ce n'est pas une compagnie aérienne

Étudiant :

Catering aérienne.

Chef de production :

Voilà

Étudiant :

Le Responsable d'établissement fournissait de la matière pour

Chef de production : Là où je travaillais

Étudiant : Voilà

Chef de production :

On ne savait pas

Responsable établissement :

On ne se connaissait pas, moi j'étais l'un des fournisseurs, lui était mon client et on avait comme client en générale des compagnies aérienne, mais qui passait par lui et moi j'étais fournisseur de plats cuisiné.

Chef de production :

On sou traitait

Étudiant :

D'accord, alors partons sur le Turnover, et comme vous avez eu des parcours différents je pense que vous aurez tous les deux quelque chose à nous dire diffament surtout qu'est-ce que ça vous évoque le Turnover pour vous?

Responsable établissement :

Ma définition de Turnover c'est donc le changement souvent de personnelle sur un poste donné, c'est à dire le poste en soit ne sera pas un poste pérenne parce qu'il y aura beaucoup d'employé, de salarié qui vont venir prendre la place de ce poste. Moi je l'interprète la définition de Turnover comme ça. Pour ma part mon cursus professionnelle fait que j'ai été con-

fronté au Turnover, on l'a moins maintenant chez nous parce que le type de contrat est différent. C'est une collectivité territoriale on parle de moins de Turnover, mais dans le privé, je laisserai après la parole à C, pour ma part j'ai eu, j'ai subi de Turnover. De la part de mes employés et de mes salariés, pas pour moi. J'ai fait très peu de Turnover, ce n'était pas trop dans ma philosophie, peut-être parce que il y a 20 ans de ça il y en avait beaucoup moins. Maintenant je pense que c'est plus facile pour quelqu'un qui arrive dans le monde de travail, l'entreprise ne lui correspond pas, le travail lui correspond pas, il aura plus de facilité de changer d'entreprise. C'est plutôt dans l'aire de temps qu'à l'époque il y a 30 ans peut être on parlait moins de Turnover.

Chef de production :

Ça ne va pas être trop intéressant de passer derrière B, c'est à peu près pareille à échelle moins. J'ai eu moins de responsabilité que B, dans tous mes domaines. Toujours jamais dépassé le chef de cuisine, o va dire comme ça et responsable de production. Jamais au-dessus, mais comme Le Responsable d'établissement je n'ai pas subi personnellement de Turnover, en fait je suis resté là où ça me plaisait et quand lorsque je m'apercevais que je ne progressais plus et j'avais plus rien à apprendre je changeais. Voilà pourquoi de traditionnelle je suis passé à la collectivité, de collectivité je suis passé au catering aérienne, catering aérienne je suis passé retourner à la collectivité en termes de gestionnaire cette fois ci et pas en tant que cuisinant. Et après un peu de gastro, ça s'était pour le CV, voilà, parce que ça fait toujours un peu. Et après en travaillant dans le milieu de la collectivité et puis dans le milieu de la restauration les gens restent peu, ça bouge beaucoup. Donc on était toujours confronté à ces remplacements, à ces absentéismes à ce ... Voilà.... C'était surtout des emplois précaires dans la restauration. Voilà comment j'ai subi moi

Étudiant :

Quand vous dite des emplois précaire c'est dans le sens ou les poste changeaient où ?

Chef de production :

Non, dans le traditionnelle vous savez comment ça fonctionne. Il y a des périodes hautes, haute saison, basse saison. Donc ce sont des CDD de 6 mois pendant la haute saison, en l'hiver, quand vous êtes dans un petit restaurant qui fait 60 places assise, il n'y a pas besoin d'avoir trois serveurs et d'avoir trois gars en cuisine et ainsi de suite. Donc s'était souvent des CDD, donc ça partait ça revenait. Les plongeurs qui venaient travailler que le vendredi et le samedi. Voyez ça fonctionne comme ça, on ne peut pas faire autrement. Voilà pourquoi. Et après dans le milieu hospitalier c'était surtout parce que les agents font un travail assez pénible et très encadré à la minute. Si c'était une minute treize de pose, c'était une minute treize et pas une minute quinze Et puis c'est pénible, c'était productivité...

Étudiant :

Quand vous avez parlé des contrats, Monsieur (le Responsable d'établissement), vous avez dit qu'ici vous avez beaucoup de Turnover à cause des types de contrats, c'est ça ?

Responsable établissement :

Grace au type de contrat qui n'est pas le même que dans le privé. Je pourrai développer si ça vous intéresse ?

Étudiant :

Un petit peut s'il vous plaît

Responsable établissement :

Soit je laisse la parole au Chef de production vue qu'il dit que c'est difficile de passer après, soit il répond il répond et je sur enchérie, comme vous voulez (une blague entre les deux collègues).

Étudiant :

En fait ce que vous évoqué tous les deux c'est deux types, c'est deux points de vue différents Vous Monsieur (le Responsable d'établissement), vous pouvez nous parlez des contrats des fonctionnaires. Et vous Monsieur (Chef de production), vous pouvez nous parlez des contrats qui sont plus dans le privé.

Chef de production :

Ah d'accord. Vous voulez qu'on divise en deux. Après moi j'ai beaucoup appris en étant en contact avec Monsieur (le Responsable d'établissement), parce qu'en étant là moi j'avais ce management et cette vision organisationnelle de travail un peu au coup de feu. Et ici il faut être plus posé, c'est un management participatif On a des agents on n'a pas le choix on fait avec ses agents. Bon ou mauvais on n'a pas le choix, ça fonctionne comme ça. Alors que dans le privé les contrats sont complètement différent, ça ne vous va pas vous partez. Ici ça va pas vous ne pouvez pas partir malheureusement Non mais c'est comme ça. Mais je laisse Monsieur (le Responsable d'établissement), au même temps j'apprenne certain truc au même temps que vous c'est bien (il rigole).

Responsable établissement :

L'approche d'une embauche d'une collectivité territoriale, ou dans une collectivité quel qu'elle soit- la fonctionne publique, hospitalière ou d'État, ou territoriale, défaire de la, d'un emploi salarié dans le privé principalement dans le type de contrat. Ça veut dire que chez nous on parle peu de CDI, on a nous plus tôt des gens qui sont titulaire de poste. Globalement pour toute leur vie professionnelle si la personne fait son travail aura toujours ce statu à vie. Donc on ne sait pas si dans l'avenir pourra toujours nous permettre d'avoir ce type de contrat. Mais aujourd'hui en France le titulaire qui soit dans une de ces administrations la sûreté d'emplois jusqu'à sa retraite. Mais en moins le statu évolue quand même. On demande au salarié, aux agents de la fonction publique, aussi d'évoluer dans le sens pas autant de privé mais dans leur approche professionnelle on leur de-

mande de se former. On leur demande aussi dans le cas d'une VAE, bon ce n'est pas une obligation mais on va quand même essayer de pousser de motiver les personnes à ne pas rester sur leur l'osier De connaître autre chose, de partir en formation, de passer des VAE, de passer des concours, parce que la fonctionne publique demande des concours pour monter en grade et d'échelon pour bien sur la fin de mois d'avoir un salaire qui évolue par rapport à l'activité professionnelle. D'accord ? Dans le privé il n'y a pas cette notion de concours. Dans le privé c'est une approche beaucoup plus indépendante, c'est à dire la personne qui arrive en elle-même de travailler en restauration, elle travail pour elle, et elle va faire d'en sort que si elle veut gagner un peu plus et améliorer ces conditions de travail etc. Bah il y qu'elle qui pourra évoluer dans ce sens-là. Sauf de tomber dans une grande entreprise bien structurer qui a une politique de managements et d'accompagnement de ces salariés. Souvent dans les petite PME et PMI et bien c'est chacun pour soi et on essaye de se retrousser les manches et de bosser pour pouvoir amener un salaire Vous voyez il y a une différence quand même. Et cette différence on la retrouve dans le Turnover. Dans le privé dans une, si on compare une petite PME ou PMI dans le privé à comparer d'une petite collectivité, avec la même charge de travail, on va s'apercevoir avec l'expérience qu'on peut avoir que dans la collectivité la charge de travail ça va être moindre. Souvent dans le privé on demande beaucoup plus de polyvalence auprès de ces employés, on va exercer une pression qui parfois va handicaper le salarié. Il va être stressé et donc ça va générer de mal être au travail. Et pour un même salaire la personne, le salarié va préférer aller voir dans une autre société de même gabarit parce qu'il va avoir de meilleures conditions de travail pour lui et voir peut-être un salaire plus important. Aujourd'hui la restauration collective, je ne vous le cache pas et je ne l'ai jamais caché et à personne, on gère les centimes, mais les salaires ne sont pas mirobolants. Donc quand vous avez des salariés qui sont sous votre organisation, et quand vous n'avez pas beaucoup de moyens de les motiver sauf le salaire si votre entreprise ne fait pas beaucoup de bénéfice, ça va être difficile. Donc la personne ne sent un peu.... Ressent un mal être chez lui, il a l'impression qu'on lui demande beaucoup de travail et en contrepartie il n'a pas plus sur son salaire. Donc la personne va aller voir ailleurs dans une autre entreprise similaire pour voir s'il ne va pas gagner mieux et travailler dans des meilleures conditions. Donc on va générer de Turnover, ça c'est sûr. Dans la collectivité territoriale il n'y a pas cette même approche, donc on parle moins de Turnover. Par contre on va parler plutôt de revalorisation de poste de travail, on va parler est ce que le poste de travail on ne va pas l'améliorer ou voire changer de service ou changer de collectivité Mais le statut initial pour la personne va rester le même. Aujourd'hui chez nous un titulaire dans la fonctionne publique s'il veut aller travailler demains dans la ville de Toulouse ou une autre collectivité, elle va garder son statut de fonctionnaire territoriale

Chef de production :

Titulaire de son grade mais pas de son poste, voilà.

Étudiant :

Si je peux vous poser juste une question ? Ça veut dire que la différence entre un CDI et un travailleur titulaire de poste. Le statu est presque le même ?

Responsable établissement :

Le travail, le travail, pas le statu.

Chef de production :

Le statu n'est pas le même.

Responsable établissement :

Le statu diffère un peu. Mais globalement il est sensiblement le même.

Étudiant :

Le statu dans le sens où l'assurance d'avoir du travail. Ça veut dire que si on a un CDI mise à part être licencié, on reste à vie, on peut rester à vie sur ce poste.

Responsable établissement :

Alors mise à part d'être licencié pour faute grave ou si l'entreprise est en redressement judiciaire, ça rentre dans une catégorie, le CDI est terminé. Dans la fonctionne publique il n'y a pas cette notion de déficit, quoi qu'aujourd'hui on a une approche un peu différente Mais et il y a la faute grave aussi en collectivité, si la personne fait une faute grave elle peut être licencié et ne plus pouvoir travailler dans la fonctionne publique. Donc globalement un CDI pour ma part, un CDI dans le privé et un salarié dans la fonctionne publique, un aura plus l'assurance d'avoir son travail c'est sûr que dans le privé avec un CDI parce que bah il y a parfois ce levier de la, de chiffre d'affaire dans l'entreprise la pérennité financière de l'entreprise.

Chef de production :

Aujourd'hui un fonctionnaire, moi demain la restauration ferme pour une raison quelconque ils sont obligé de me reclasser quelque part. Si on a un CDI ici lui sont contrat prends fin parce qu'il n'y a plus de restauration. Un fonctionnaire ils le mettront ailleurs, et voilà la différence en fait, elle est la et importante. La sécurité d'emploi quoi qu'il arrive.

Étudiant :

OK

Responsable établissement :

Les contrats dans la fonctionne publique évolue parce qu'on a de plus en plus de CDI parce que dans les collectivités territoriales, pas les hospitalière ou d'État, aujourd'hui il faut qu'il y a un aspect financière entre les recettes qui peut avoir une collectivité territoriale, les impôts locaux, les recettes des administrés et les dépenses publique. Aujourd'hui on demande à la commune d'équilibrer leur compte. Et l'équilibre des comptes

passer aussi par les ressources humaines. Là où on pouvait parfois trouver des personnes en surnombre, maintenant on en voit de moins en moins parce que payer des gens pour un travail qui n'exécute pas totalement, mais je ne dis pas que c'est une généralité, attention à mes propos, mais le fait est que les élus d'une collectivité territoriale ont ça en tête quoi, se dire "il faut équilibrer les comptes". On ne peut pas vivre en crédit tout le temps.

Étudiant :

Et comment ça influence d'après vous économiquement parlant le Turnover une entreprise. Comment est influencée l'entreprise par le Turnover ?

Responsable établissement :

Moi j'assimilerai le Turnover dans une entreprise un peu comme de l'absence de salarié pour maladie ou accident de travail. Quand on embauche un salarié quel qu'il soit dans la fonction publique ou dans le monde de privé, on passe de temps à former la personne. On passe de temps à l'intégrer dans l'entreprise telle qu'elle soit, donc on génère du temps pour mettre en place un nouveau salarié. Le nouveau salarié à chaque fois qu'il s'en va il faudra repasser de temps à refaire tout ça. Donc ce Turnover génère pour toutes les entreprises un manque à gagner. C'est pour ça peut-être il faut se poser la question est-ce qu'il faut analyser ce Turnover, et le Turnover existe pourquoi - parce que c'est un emploi précaire, parce que les employés sont mal payés ? Parce que voilà, il y a tant de critères qui rentrent dans un Turnover et c'est je pense pour l'entreprise de pouvoir apporter une définition à ce Turnover de son entreprise, pour éviter qu'il y ait une dépense inutile stressante qui souvent n'est pas prévue pour remplacer le salarié absent. Qu'il soit en maladie en accident de travail ou en Turnover. Ça s'appelle de l'anticipation. Tous les cadres ou directeurs d'entreprise doivent anticiper.

Étudiant :

Mais comment peut-on anticiper que la personne sera malade où qu'il y aura un problème avec lui ou elle, pour le fait qu'il s'absente de travail ? Comment peut-on anticiper ça, et comment on pourra prévoir que le poste sera une victime de Turnover ?

Responsable établissement :

La petite maladie, quand je parle de petite maladie c'est la grippe, le rhume, il y a certaines qui vont s'arrêter plus que d'autres. Là on n'y peut rien, les épidémies de grippe ou du rhume qui viennent, là on n'y peut rien. L'accident de travail c'est quand même à l'employeur d'anticiper les accidents de travail. C'est à lui de mettre en place des procédures, de matérielle qui va éviter un accident de travail dans son entreprise. Je pense c'est aussi au patron d'entreprise d'anticiper son éventuelle Turnover qu'il va avoir dans l'entreprise. S'il a beaucoup de Turnover il faut qu'il se pose de question. Moi avant d'arriver ici j'avais de Turnover dans mes chauffeurs J'avais une flotte de 11 - 12 véhicules je me retrouver, c'est pour ça

que je vous dis que j'ai connu le Turnover c'est que dans mon, dans mes ateliers logistiques j'avais de Turnover. Et je savais très bien que le Turnover était lié à l'absence d'un salaire convenable par rapport au travail demandé au chauffeur livreur. Les gens pour 50 euros de plus aller chez la concurrence parce qu'il avait moins de stress peut être, et de salaire en plus. Pour les bas salaires 50 euros c'est très important. Donc il y a de Turnover.

Étudiant :

Et comment vous avez réglé ce problème ?

Responsable établissement :

En essayer de négocier à la base à l'embauche un salaire qui pouvait correspondre à l'attente de salarié, cela n'est pas toujours faisable, parce que s'il demande un salaire que l'entreprise ne pourra pas... Et puis en fonction aussi que la concurrence comment payer-t-elle ses chauffeurs, pour éviter que quelqu'un de chez nous aille chez la concurrence Et que quand il arrive chez la concurrence il sera déjà formé pour le même métier Parce que quand on forme quelqu'un ça coûte de temps et de l'argent.

Étudiant :

Et les nouvelles conditions que vous avez négociées avec vos nouveaux salariés, vos nouveau chauffeur, est ce qu'ils étaient appliqué aux anciens ? Pour éviter qu'eux ils partent en voyant.

Responsable établissement :

Non, non, non. Une chose que je ne vous ai pas dit, là où j'étais avant c'était aussi de la restauration collective et donc j'avais aussi de la part de mon entreprise nationale des contraintes, je ne pouvais pas payer 500 euros de plus et j'avais quand même des grilles salariales sur les quelle je devais me baser. Mais dans le groupe j'avais négocié un salaire plus important sur ces ateliers là parce que j'avais beaucoup de Turnover. On m'a donné un peu de liberté de mettre soit un salaire soit une prime. Mais malheureusement il n'y a pas tout le monde qui y a bénéficié.

Étudiant :

Et ça n'a pas généré des conflits ?

Responsable établissement :

L'avantage en France peut être des pays anglo-saxons, c'est qu'on ne parle pas de salaire. Moi je connais le salaire de mon chef de production.

Chef de production :

Moi je ne connais pas le sien

Responsable établissement :

Si, il connaît quand même le mien

Chef de production :

Oui, non mais je ne suis pas sensé connaître

Responsable établissement :

Oui voilà, mais parce que c'est quelque chose qu'on en parle pas, mais globalement moi très sincèrement je ne sais pas ce qu'il gagne un autre chef de service dans la collectivité J'ai une idée, mais je n'irai pas lui poser la question. Je pense que c'est notre culture en France qui est comme ça. Vous avez, vous n'êtes pas français, peut-être dans votre pays vous avez une autre approche au salaire qui est différent de la nôtre et c'est quelque chose dont vous pouvez parler facilement. Je ne sais pas, nous en France le salaire est quelque chose un peu tabou. Donc le fait que le patron joue aussi un peu sur ça. Il ne va pas chanter sur les toits qu'il a augmenté une partie de ces salariés au détriment des autres. Ça ne sera pas sérieux

Étudiant :

Et vous avez eu peur que les salariés ça va leur échapper et par la suite ça va générer encore plus de Turnover, ça fera partir des anciens ?

Responsable établissement :

C'est un risque, mais je vous assure l'augmentation ça n'a pas été... J'ai pris en compte effectivement que l'augmentation des nouveaux embauchés pour éviter qu'il reste deux trois mois dans l'entreprise et partir qu'il ne soit pas supérieur aux anciens Parce que là en termes de gestion ou de management ce n'était pas quand même terrible. Donc j'ai pris en compte bien sûr, dans ce cas précis les salaires des autres chauffeurs plus anciens soit cohérente dans cette partie de ressources humaine.

Étudiant :

Et dans la collectivité publique vous ne pouvez pas faire ça ? Parce que vous avez beaucoup plus de contrainte ?

Responsable établissement :

Il y a des grilles salariales qu'ils ont faite, nationale et après dans chaque collectivité il y a comme je vous ai expliqué des régimes d'État diffamante qui diffère en fonction des responsabilités de chacun, des heures de travail... Donc aujourd'hui quelqu'un qui viens me dire " Je ne gagne pas assez". Chez moi aujourd'hui je n'ai pas de moyens pour lui dire tiens voilà quelque sous supplémentaire Ce n'est pas possible. Enfin avoir un approche managériale différente On va occulter la partie financière parce que ce n'est pas dans notre ressort. S'il change de responsabilité, on pourra demander qu'il ait une prime différente exetéra auprès de ressource humaine et les services financière auprès de la direction générale.

Chef de production :

Ici on gère plutôt à l'affectif. Une cuisine on la gère à l'affectif, on va se dire bon aujourd'hui t'as fini un quart d'heure plus tôt vas-y, demain t'as besoin de dix minutes plutôt tu pars. Enfin on se gère comme ça.

Responsable établissement :

En termes de management c'est donnant donnant. Je pense que dans une collectivité telle qu'elle soit, ou dans une entreprise, il n'y a pas le méchant patron et il ne faut surtout pas le méchant patron et le gentil ou méchant salarié d'une autre. Il faut qu'il y ait un compromis. Il faut que chacun retrouve ce qu'il a besoin de retrouver - de retrouver ses bénéfices. Que l'employé travaille dans de bonnes conditions, qu'il a un salaire, même si les salaires sont toujours trop bas. Mais qu'il soit quand même en relation avec la charge de travail qu'il fournit. Qu'il vienne au travail sans un nœud à l'estomac, et pareil pour le patron qu'il puisse venir au travail et qu'il soit là pour que ça se passe bien et pour que les résultats sont présents donc ce sont des échanges.

Étudiant :

Aha, et comment vous allez définir le management participatif pour vous dans la collectivité ?

Chef de production :

Ça c'est l'expérience qui fait ça.

Responsable établissement :

Aussi, mais dans notre métier on a une approche qui peut nous aider - c'est le HACCP, ou au moins la démarche qualité. Quand on a un service de HACCP ou une démarche qualité, il ne faut surtout pas dire aux employés "Voilà comment il faut faire pour maîtriser tous les risques qu'on peut rencontrer". Il faut les faire participer, et quand on les fait participer à ce qu'on a besoin et ce qu'on attend d'eux, eux ils vont nous dire aussi "Bah moi je verrai bien ceci comme cela. Ou ce que vous pensez bah non parce que dans la pratique c'est pas comme ça". Et donc on va échanger, et donc d'où le mot "participative". On va les faire participer. Et très sincèrement ce n'est pas parce que je suis patron que ce que va dire un employé n'a aucune valeur. Non, au contraire. Je vais me servir de ce qu'il va dire parce que peut-être ça va être intéressant

Chef de production :

Et c'est mieux que de l'imposer.

Responsable établissement :

Voilà. Et donc c'est comme tout. Quand on impose des choses souvent ça a de mal à passer. Mais quand on a une approche de faire participer les gens eh bah tout le monde s'y retrouve. La majorité des gens s'y retrouve. Donc c'est d'où le mot "participative" en fait. Vous voyez ?

Chef de production :

Même si on a déjà la réponse Tiens je ne sais pas, comment on pourra faire pour ça? Et heureusement qu'on a déjà des réponses Mais venant d'eux ils se sentent utiles, parce que " Tiens on me demande mon avis, je ne suis pas considéré comme un simple exécutant". Ça c'est important.

Responsable établissement :

"Et j'ai lancé cette idée, ils ont pris compte..."

Chef de production :

Même si en pratique on leur aide quelque part.... C'est l'expérience. On a quand même trente ans de boutique, trente-cinq même.

Étudiant :

Et est-ce que vous avez eu cette approche dans le privé aussi, ou vous avez commencé dans le publique ?

Responsable établissement :

Non, dans le privé c'était un peut déjà ma façon de fonctionner et je pense que le Chef de production aussi.

Chef de production :

Après il y a aussi des gens qui fonctionnent à l'affectif, il y a plusieurs types de management. Il y a le management participatif, dictatorial et il y a des gens si on ne leur met pas un coup de pied au cul, ils n'avanceront pas. Il y a des gens qui ont besoin de temps en temps qu'on les recadre, parce qu'ils ont besoin. Moi personnellement j'ai besoin de temps en temps le patron me dit "Attention là, ça ne va pas". Qu'on me le dise pour ne pas me reposer sur ses lauriers. C'est en termes de management, mais le management on va l'acquérir avec l'expérience. Aujourd'hui il est quasiment impossible pour un jeune qui sort de l'école de prendre une structure comme celle-ci et de dire "Attends je vais tous les manager ces gars". Ils connaissent tous. Nous aujourd'hui, je m'occupe des achats, de la gestion, de personnel en production sous couvert de Monsieur (le Responsable d'établissement). Aussi de l'élaboration des fiches techniques, mais si on n'est pas de métier ils ne peuvent pas nous la faire à l'inverse. C'est à partir de moment que de toute manière il faut savoir faire, ce qu'on demande de faire aux autres. Il faut savoir faire avant de faire faire. Pour moi c'est la base. On ne va pas mettre un ancien charpentier à diriger le service restauration. C'est cohérent dans ce domaine-là. En fait c'est surtout basé sur l'expérience et puis il n'y a pas qu'un seul type de management de mon point de vue. Il y a un type de management par personnalité, telle personne fonctionne à l'affectif, telle personne "Tiens il faut que tu me fasses ça et ça". Il y a plusieurs types de management. On ne peut pas dire qu'on a le même type avec tout le monde. Monsieur (le Responsable d'établissement) n'a pas le même type de management avec moi qu'il pourra avoir par exemple avec la diététicienne. Ça fonctionne comme ça, et il saura après la cuisine, le métier de cuisinier, notre seule récompense c'est qu'on marche à l'affectif. C'est allé, la reconnaissance de travail de cuisinier c'est bon, des fois c'est mieux d'avoir des éloges sur ce qu'on a fait, quand on aime son métier, que d'avoir un billet de 5 euros, pour nous remercier. Et plus on en donne et justement plus on fait participer, plus les gens ont envie de s'impliquer. Aujourd'hui on n'a aucune personne qui vient dans mon bureau ou dans celui de patron, demander une revalorisation de son salaire. Quand il rentre dans la fonction publique

ils savent très bien qu'un grade égale à un salaire. Après il y a des régimes qui nous concerne quand on a des responsabilités, mais vu qu'ils en ont pas plus que ça, même ça s'est encadré. Il y a des régimes indemnitaires on va dire qu'ils sont classifiés par sept et en bas de l'échelle, un exécutant ils ont un numéro six ou sept. C'est tellement encadré que ce n'est pas la tête de client, à toi je vais te donner 20 euros, on ne peut pas. Ça on pourra le faire dans le privé, mais pas dans le public. Après nous ici on a le taux d'absentéisme le plus bas dans la collectivité Ici vous demandez un volontaire, ils sont 20 en cuisine, il y en a 20 qui lèvent la main. Le taux d'absentéisme reflète aussi la façon de manager. Je le vois comme ça. Il y a des gens ici, même avec un rhume qui sont là. Il y en a d'autre qui se casse un ongle et ils s'arrêtent une semaine. C'est là où on voit un peu le bien-être au travail, c'est important comme dit Monsieur (le Responsable d'établissement) c'est gagnant/gagnant. Il faut savoir faire des consentions

Étudiant :

Et le Turnover par rapport à ce que vous avez connu, est ce que vous pensez que ça pourra être un avantage ou est-ce que vous le considérez que comme un inconvénient

Chef de production :

Non, moi je suis d'accord avec vous. Parfois c'est bien d'avoir de Turnover, parce que des fois on a des éléments ou des agents qu'il faut que... Quand quelqu'un, je parle dans le public, quelqu'un ne nous convient pas il faut faire avec. Dans le privé quelqu'un ne nous convient pas, on lui met la faute facilement. Une faute, deux fautes, trois fautes au revoir Il en est conscient Nous on ne peut pas le faire. Des fois il faut se trimbaler quelqu'un qui n'a pas envie d'avancer, qui n'a pas envie de travailler, qui est ... (téléphone qui sonne et il répond).

Responsable établissement :

Ça pourra être un inconvénient ou un avantage. Ça dépend, comme il vous le disait, parfois de la collectivité d'avoir trop de Turnover c'est un synonyme de mauvais management....

Chef de production :

Et de la défaite !

Responsable établissement :

Voilà de la défaite pour la personne.

Chef de production :

De perte de temps pour nous, parce qu'il faut former de nouveau.

Responsable établissement :

En générale, je ne dis pas que quand il y a de Turnover il y a de mauvais management. Non, non. Mais en générale, sauf bien sûr comme je l'expliquais tout à l'heure, sur des salaires où la personne va gagner un peu

mieux, elle va partir. Elle n'aura rien à gagner à rester. Mais quand on a occulté ça, si ce n'est pas une question de l'argent, c'est qu'il y aura autre chose. Pourquoi la personne ne se plaît pas dans l'entreprise ? C'est son métier ? La charge de travail est trop importante ? Est-ce que le mal être au travail ? Est-ce que dans l'ensemble des salariés, est ce qu'il a été intégré correctement ? Il y a des tas de critères qu'il faudra analyser et je pense que chaque entreprise devra les analyser Vous savez aujourd'hui il a un mot qui est un peu à la mode, et c'est "les audites" dans les entreprises. Peut-être c'est aussi écouter les audites, les analyser, ce n'est pas juste faire des audites. De se dire " Bah voilà, dans mon entreprise je rencontre des soucis parce que mes salariés ont fait remonter à l'auditeur ou à la médecine de travail parfois que le matériel n'est pas approprié ou des tas de choses...". Et d'analyser ça et oui ou non, est ce qu'on entreprend des actions correctives pour faire un sort d'améliorer. Il y en a certains qui ne vont pas s'attarder à ça. Ils s'en foutent qu'il y a de Turnover chez eux et basta

Chef de production :

Comme dit Monsieur (le Responsable d'établissement) Après ça marche dans les deux sens, aujourd'hui on a des agents ici y compris moi, par les quelles ont a été démarché de par notre technicité, on va dire ça comme ça de notre métier Moi je ne cache pas, je parle avec Monsieur (le Responsable d'établissement) parce que c'est plus devenu un amis qu'un patron, mais ça il y a les deux - les deux étiquettes. Mais on m'a proposé d'autres postes un peu mieux payer, mais non je ne partirai pas. Le chef de cuisine qui a des relations longues comme le bras, on lui a proposé d'autre postes dans des lycées ou des collègues, il a dit "Non, je suis bien ici. Je suis reconnu comme telle, j'ai un champ d'action où on ne me laisse pas de côté, je ne suis pas qu'un simple exécutant..." Et ça n'a pas de prix. Après quand on gagne 1000 euros par mois, 50 euros sont important. Mais quand, j'allais dire quand on n'est pas de 50 euros de prés, ils regardent. Il y a la proximité à prendre en compte... Il y a des choses qui font que pour nous c'est important.

Étudiant :

Et est-ce que quand quelqu'un part, vous essayer de savoir la raison pour laquelle il part ?

Chef de production :

Oh bah ici on nous les donne.

Responsable établissement :

Oui, en principe on les connaît.

Chef de production :

Là on a un agent qui est partie, qui travaillait ici, vous allez analyser par vous-même. Il travaillait ici et il habitait de derrière le bâtiment là. Il est

parti pour travailler à la mairie de Toulouse, un métier plus contraignant, pour 80 euros net de plus par an.

Responsable établissement :

Non, par mois, par mois.

Chef de production :

Non, non, non, par ans. Ce n'est pas sûr, c'est certain. C'est certain. Après oui, peut être t'as raison, c'est par mois. Mais en fait le gars il y a des gens qui se sent au-dessus de tout. Moi je suis les rois de monde, moi je sais faire ci, moi je sais faire ça. Laisser moi faire. Parce qu'il y en a certain qui veulent aller plus haut que ce qu'il peut avoir comme compétences, peu importe. Cette personne on sait qu'il demandera de revenir. "Ah non, je me suis trompé... » Ah bah oui, ça n'a pas de prix.

Responsable établissement :

Parce que nous on connaissait la raison réelle. C'est parce que cette personne voulait avoir un poste de responsabilité et le poste qu'il occupait ici....

Chef de production :

C'était une petite responsabilité.

Responsable établissement :

Il avait une petite responsabilité et il en voulait davantage. Et il pensait qu'il pouvait progresser plus rapidement ici, mais nous on lui avait toujours dit que non. Que chez nous la pyramide était un peu coincée et il ne pouvait pas prendre la place de chef de prode qui était là....

Chef de production :

Ou celle de directeur de l'établissement. Même cela ne lui faisait pas peur.

Responsable établissement :

Donc il a vu qu'il était coincé au terme d'évolution de carier et il est partie pour trois fois six sous, et aujourd'hui il s'est aperçu que...

Chef de production :

Oui, c'est 80 euros par mois brute et il prend le train tous les jours.

Responsable établissement :

Avec une perte de temps dans le transport

Chef de production :

Jusqu'à Toulouse. Des fois il faut savoir, je pense que ce qu'il est important c'est le bien-être au travail. On passe 80% de notre temps au travail et je pense que si on est mal au travail, l'argent c'est une chose, mais le bien-être au travail c'est important. Je parle bien évidemment si demain on me propose de simple ou double de salaire, on va y réfléchir effective-

ment. Mais ça ne veut pas dire qu'on y va les yeux fermés, il faut y réfléchir

Étudiant :

Et est-ce que vous pensez que le Turnover, il peut avoir une influence sur le locale, sur l'entreprise en tant que matérielle, en tant que bien ? Dans le sens où vous nous avez dit que vous avez de problèmes avec les sondes, qu'il y a des choses qui sont manipulées un peu brusquement. Et que la matérielle ça coûte chère. Que vous teniez un petit peu compter de vos employés pour la matérielle qui est installée. Que vous avez dit également que la matérielle que vous avez dans la cuisine il date depuis presque l'ouverture et qu'il n'a pas été changé. Est-ce que vous pensez que si vous aviez de Turnover ça influencera l'état de votre cuisine et de votre entreprise.

Responsable établissement :

Non, non pas vraiment.

Chef de production : Non, parce qu'ils n'ont pas des postes de responsabilité. Telle que pour une sonde, d'abord pour ouvrir une cellule il faut savoir modifier une traçabilité. Donc il ne va pas sortir il ne va pas rentrer. Donc ce n'est pas le Turnover qui va le faire, on va dire que si c'est le Turnover ça sera un remplaçant. Donc s'il y a de Turnover le nouveau arrivé sera un exécutant mais encadré

Responsable établissement :

Non, ce n'est pas lié trop

Chef de production :

Non, je ne pense pas

Responsable établissement :

Quoi qu'il y en a beaucoup quand même quand ils partent ils regrettent les conditions de travail ici parce que la cuisine était étudiée justement pour que étant cuisinier, nous de métier, moi je connaissais les problèmes liés au risque professionnel.

Chef de production :

Donc elle était conçue en fonction de ces connaissances

Responsable établissement :

Une cuisine mobile avec de la matérielle...

Chef de production :

Comment on dit ? Avant c'était l'homme qui allait à la machine, maintenant ce sont les machines qui vont aux hommes.

Responsable établissement :

Et donc souvent des personnes qui partent il nous dit "Ah je suis tombé, je suis arrivé dans une autre entreprise, c'est plus contraignant, les condi-

tions de travail sont plus contraignant". Donc ce n'est pas lié, au moins dans notre exemple précis, pas lié aux conditions de travail de matérielle ou de mobilier. C'est souvent, souvent le salaire qui fait que chez nous uh, parce que la collectivité de Toulouse métropole est beaucoup plus riche que nous et donc les salaire sont plus différente Et les primes et les régimes indemnitaires sont un peu plus élevé, bah les gens pour 50 ou 80 euros vont préférer.

Chef de production :

Les salaires, et là le cas c'était les prétentions On ne parle même pas de salaire, c'était de la prétention 80 euros par moi, pour aller travailler à Toulouse, et sans frais de l'essence Quand je dis derrière le bâtiment c'est derrière le bâtiment c'est à vol d'oiseau. En tous cas c'était de la prétention professionnelle.

Étudiant :

Alors peut-être je me suis mal exprimé, est ce que vous pensez que le Turnover, si vous en avez beaucoup, il y aura beaucoup de casse au niveau de matérielle Dans ce sens-là aussi.

Chef de production :

La réponse est ambiguë, il y aura de la casse, si on n'encadre pas notre personnel, s'il est mal encadré. Si on ne fait pas de formation effectivement, on ne peut pas lâcher quelqu'un dans une boutique comme ça et que le gars ne sait pas comment ça fonctionne effectivement. Si c'est bien encadré, s'il y a une bonne formation, il n'y a pas de raison qu'il y a de la casse. Là la casse qu'on a ici c'est surtout des fautes d'inattention. Un coup de poing qui casse c'est une échelle qui va taper Une sonde qui s'arrache...

Responsable établissement :

Ce n'est pas fait sciemment...

Chef de production :

C'est une sonde qui a été coincé derrière une cagette, le gars est "Oh merde..." et puis avait tiré la cagette. Il n'y a pas de casse volontaire, on ne fait pas tomber, on ne met pas un coup de pied dedans. C'est surtout de l'inattention. Et aujourd'hui je ne pense pas que le Turnover entraînera plus de casse.... Non, non, s'il y a un bon encadrement une bonne formation. On peut classifier ça aussi sur les protocoles de nettoyage, on ne va pas lâcher un gars et lui dire "Tiens tu nettoie ça". Il faut qu'on lui explique tout. De toute façon on a le PMS qui fait ça. On a un classeur et nous on s'y tient. Non, je ne pense pas, pour ma part.

Étudiant :

Pour vous il a t-il un lien entre la formation de l'employé ou de l'employeur ?

Chef de production :

On vient d'en parler, c'est de l'encadrement.

Étudiant :

Oui et non, pas tout à fait ça. Quand vous avez dit que vous avez un employé à qui vous avez fait passer des formations, que vous avez fait passer en grade.

Chef de production :

Ah oui qui a été formé, intégré et embauché. Bah il est bien maintenant

Étudiant :

Est-ce que pour vous la formation initiale de la personne et aussi de l'employeur, a un impact sur le Turnover.

Responsable établissement :

Oui,

Chef de production :

Oui, complètement Aujourd'hui notre agent, a reconnu et expliqué, il l'a dit, aujourd'hui j'ai été accompagné, j'ai été formé, je n'ai pas été pris parce qu'il ne fallait pas juste deux bras et deux jambes et je me sens bien. Je me sens très bien, d'ailleurs il est titulaire depuis 1er janvier. Mais oui ça a un impact important bien sûr. Ça s'appelle de l'accompagnement, de l'encadrement, il faut les faire se sentir chez eux. On n'a pas le trait financier. On a un cuisinier, on sera dans le privé, et on a un cuisinier qui se casse la tête toute la journée quand il en a marre. Moi j'ai travaillé dans le privé, j'ai travaillé à l'occurrence pour de catering aérien, quand il voyait que j'avais ral le bol, j'étais en franc à l'époque, j'arrivais en fin de mois et j'avais un chèque, je n'ai rien demandé, j'avais un chèque de 3000 francs comme ça. Et hop on était repartie. Ici on ne peut pas. Ça se joue là-dedans.

Responsable établissement :

Donc la formation et l'accompagnement sont très importants.

Chef de production :

Tout.

Responsable établissement :

Le salarié soit intégré, qu'il se sent bien. Nous on attend qu'il se donne à fond, qu'il se donne à 200%. Qu'elle moyens on a pour qu'il se donne à 200% ? Donc on va, hormis l'attrait financier qui nous on l'a pas, on va faire en sorte qu'eux ils soient bien accueillis, qu'ils soient bien formés qu'ils comprennent bien ce qu'on lui demande. Et qu'il restitue le travail, le mieux possible, même plus qu'il pouvait faire. C'est là qu'on se dit qu'on a bien ouvert. Nous en tant que gérant, mais lui aussi, parce qu'on est gagnant sur les deux tableaux parce qu'il est effectivement très content de travailler ici ce nouveau employé

Étudiant :

Et est-ce que vous pensez que l'impact de Turnover est différent par rapport à la position hiérarchique de la personne ?

Responsable établissement :

Il y a souvent de Turnover dans les métiers moins spécialisés. Moi je le définirai comme ça. On a très peu de Turnover dans les métiers d'encadrement, en cadre intermédiaire de responsabilité. Il y en a moins. C'est souvent lié aux métiers sans responsabilité, les métiers d'exécution. Dans le terme il y en a, il en faut de tout pour faire une boutique. Mais voilà, plutôt des métiers qui voilà, qui n'est peut-être pas valorisé, et là on va trouver de Turnover.

Étudiant :

Et vous, qu'est-ce que vous en pensez quand vous avez dit que par exemple votre façon de fonctionner est d'aller dans une entreprise, vous arrivez sur un poste et dès que vous n'avez plus rien à apprendre vous partez.

Chef de production :

Ça c'était avant. Quand on vieillit, on se pose après. On se sert de l'expérience acquise pour pouvoir progresser et faire progresser son entreprise.

Étudiant :

Mais par exemple si même avant vous étiez chef cuisine, comme vous avez dit, si vous n'avez rien à apprendre dans l'entreprise, est-ce que le fait que vous êtes chef cuisine ça vous empêchera de partir ?

Chef de production :

Ah non, non non. Parce qu'il y a pleins... Même d'ailleurs je suis partie pour un poste aussi de chef de cuisine ailleurs. Ça ne m'a pas empêché de partir. Mais quand on végète et qu'on trouve toujours la même chose, et lorsqu'on voit qu'après il n'y a plus rien de constructif et qu'on ne peut plus progresser soit même et n'y faire progresser l'entreprise pour laquelle on a été embauché et n'y ses collaborateurs... Je ne vois pas l'intérêt de... Autant et c'est ce qui nous a permis d'avoir des postes de responsabilité et d'avoir notre expérience. Sur un CV un cuisinier qui a fait de traditionnelle, de la collectivité de catering et de gastro je ne vois pas ce qui lui reste à faire. De snacking peut-être ? Non, mais c'est important, c'est ce qui nous a servi. Et notre expérience et le vécu nous permet de faire de plein de choses. Disons que ce n'est pas le poste. C'est l'enrichissement personnel qui fait que. Comme passer un BTS je ne voyais pas l'intérêt. Oui mais on m'a prouvé A + B que c'est important.

Étudiant :

Alors on va passer sur une autre partie qui s'appelle le recrutement. Parce que je suppose que ça agit beaucoup sur le Turnover et sur le sentiment que vous avez envers les personnes. Déjà ici dans votre collectivité s'occupe de recrutement ?

Responsable établissement :

Ici dans la collectivité comment se passe le recrutement Soit il y a recrutement parce qu'il y a un agent qui est partie, soit parce qu'il y a une création de poste. À partir de ça on va privilégier de faire une appelle de candidature au sein même de la collectivité pour permettre aux agents qui travaille dans la collectivité soit de changer de poste soit d'évoluer etc. S'il n'y a pas la compétence en interne, on va lancer une appelle de candidature en externe. À partir de là comme tout recrutement dans le privé les gens postulent, avec ou sans compétence, les RH vont commencer à repérer des candidats qui ont le profil par rapport à ceux qui l'ont moins. Donc il dégraisse un peu quand c'est pour un poste où il y a beaucoup de candidats. Si c'est virement un poste pointu, je prends l'exemple de Chef de production ça va être moi qui va voire déjà le près tris. Une fois que les RH ont fait ce près tris, nous si c'est un poste en cuisine, soit le chef de production, soit moi soit nous deux on va regarder un peut les CV, et on va en retenir une moyenne de trois quatre. Comme on va les accueillir et faire un jury individuel bien sur qui sera composer, et cela c'est la spécificité de la collectivité territoriale, donc de chef de service un cadre intermédiaire (en l'occurrence le chef de production), un représentant des RH. Tous ce qui tourne autour des questions du salaire, des avantages, liés à la rémunération, ça sera les RH. Et il y aura un ou deux élus aussi. Soit le vice-président des RH, soit le vice-président de la restauration. En fonction de l'importance de poste, il y aura un ou deux élus. Et le recrutement se fait donc par un jury Il y aura des échanges, des questions, voilà pour voire un peu ce que vaut le candidat. Et soit le candidat est retenu très rapidement, s'il y en a un qui ressort de lot. S'il y en a un ou deux qui ont le même profil et on ne sait pas trop, éventuellement, c'est très rare, mais éventuellement on va refaire un jury pour ces deux personnes. Et après la personne est recruté, d'abord comme dans le privé avec des périodes d'essai, parce que nous la période d'essai n'est pas de deux ou trois mois mais elle est d'un an. C'est ce qu'on appelle d'être stagiaire et on n'est pas un titulaire de poste. Et au bout d'un an la personne devient ou pas titulaire si elle correspond au profil.

Étudiant :

Un peu comme les enseignants quand ils passent leur concours.

Responsable établissement :

Voilà.

Étudiant :

Et à qui ça reviens de définir le profil de la personne que vous recherchez ?

Chef de production :

Au chef de service.

Responsable établissement :

Oui c'est moi qui va dire voilà on va recruter Alors je dis n'importe quoi par exemple on va recruter Mais disons qu'on va recruter un magasinier. La fiche de poste d'aujourd'hui, le recrutement, la demande de recrutement va être différente d'il y a dix ans. Parce que pour dix ans on a évolué, on a peut-être...

Chef de production :

Des logicielle....

Responsable établissement :

Des logicielle, donc on va demander des soit de la maîtrise informatique, soit la connaissance des logicielle. On va peut-être demander des connaissances importantes sur la sécurité alimentaire des aliments, parce que pour différencier des magasiniers qui travaillaient dans un magasin automobile qui vendait des pièces automobiles et la restauration et l'alimentaire. C'est un peu différent Quand on a de choix voilà, c'est nous, moi je le fait, on va voir nos besoins et on va faire en sorte que l'appel à candidature reflète le plus nos besoins. Parce que si on reste floue et on élabore quelque chose qui ne correspond pas au métier, on ne va pas avoir le bon profil. Donc à nous de mettre la demande la plus explicatif possible. Pour que le candidat ne s'y retrouve ou pas.

Étudiant :

Et quand vous avez dit qu'il y a un jury, c'est qui qui a le dernier mot ?

Chef de production :

Le chef de service. À 99% pourcent Après on peut dire qu'un élu dise bah voilà à compétences égale s'il habite dans la commune, s'il a des spécificités particulières, comment le dire.... S'il a une histoire assez personnelle, s'il a des enfants... Mais à compétences on va regarder, on va privilégier les personnes avec des enfants... Il y a pleins de choses qui rentre en ligne de compte. Après il faut savoir que les élus aussi ils font de sociale et le sociale il faut aussi en faire. Ils ont été élus par les administrés, et les administrés sont là aussi.

Responsable établissement :

Mais à compétences égale on va toujours privilégier l'expérience....

Chef de production :

C'est la prochaine question je pense (il rigole), non ?

Étudiant :

Si c'est par rapport l'expérience des personnes. Mais parce que dans le privé c'est celui qui a plus d'expérience, mais vous avez dit...

Chef de production :

Ça dépend des métiers, en cuisine moi personnellement, mais cela ne me concerne que moi personnellement Moi personnellement je prends assez vite un CV, le gars a juste un CAP, il a travaillé 25 ans dans la même boîte

et l'autre à un BTS, il a travaillé trois mois-là, six mois-là, je vais privilégier celui qui a une durée plus longue. Ça évite parce qu'il n'a pas eu de Turnover, pour moi. Et il a de l'expérience, ce n'est pas le diplôme, même s'il en faut un minimum, mais même sans diplôme on peut être un très bon cuisinier. Aujourd'hui vous prenez Mark Verran il n'a même pas un CAP cuisine. Vous savez qui est Mark Verran ? L'homme au chapeau qui a trois étoiles. Bon c'est un grand cuisinier, celui qui est le seul à avoir eu 20/20 au Goémie. Et il n'a pas de CAP. Donc on ne parle pas de diplôme, on parle de concomitances et d'ancienneté

Responsable établissement :

Après pas contre dans mon cas j'embaucherai quelqu'un me me seconder dans des missions vraiment spécifiques je vais regarder les diplômes. Bah tins celui a une telle diplôme d'ISTHIA ou quelqu'un va avoir vraiment une vision transversale de gestion de ressource humaine de technique de pratique, vous voyez ? Ça ne sera pas luxuriance qui viendra en priorité, ça sera la formation initiale de la personne. Vous voyez ? Moi je pense que c'est mieux d'avoir quelqu'un qui a de luxuriance avec des bagages, mais on ne peut pas tout avoir. Quand on arrive dans le monde de travail on a les bagages, mais on n'a pas luxuriance Et le cas contraire comme le

Chef de production l'a dit, la personne peut avoir des concomitances très importante et très valorisante pour l'entreprise sans diplômes Parce qu'elle sera autodidacte et elle connaîtra la démarche de l'entreprise etc. Donc pour moi je pense que la diplôme est un plus parce qu'il y a une formation derrière et elle n'est pas neutre. Tout à l'heur on en a parlé un peu avant le début de l'interview, vous avez un panel de matières qui est intéressante Vous faite un peu de tous - des langues de la gestion...

Chef de production :

On est d'accord, et moi je donnais l'exemple d'un cuisinier, d'un gars qui est derrière les fourneaux. Ce n'est pas le diplôme qui va donner l'envie d'avoir envie, l'envie de bien cuisiner, de faire avec le cœur Après comme le dit Monsieur (le Responsable d'établissement), pour seconder il faut vraiment une formation comme vous êtes en train de faire. C'est complètement différent, j'insiste bien.

Étudiant :

Après j'aimerais bien rebondir sur ce que vous dite, est ce que le fait qu'il a changé de l'entreprise, est ce que cela ne veut pas dire qu'il a cherché de l'expérience d'une coté et de l'autre qu'il n'a pas trouvé l'entreprise qui lui conviens ?

Chef de production :

C'est un double tranchant. Moi je pense qu'un cuisinier qui tourne, comme ça arrive sur certain CV de six moi, effectivement il faut analyser les CV. S'il a fait que de la saison effectivement les saisons sont que de six mois. C'est six mois à la plage, c'est six mois à la montagne. Ça n'a rien à voir. Mais si c'est bien écrit, on comprend que c'est les saisons Quelqu'un qui a

travaillé trois mois au Flunch, quatre mois au Hippopotamus ou machin, il y a un problème Soit c'est le salaire, soit il n'a pas envie de rester et il n'aime pas la rigueur Il y a plein de chose. Soit il ne s'est pas appliqué. Moi je suis rentré comme Monsieur (le Responsable d'établissement) en bas de l'échelle, partout où j'ai été... Après c'est le fait de s'appliquer qui fait qu'on monte. Je veux dire les patrons ne sont pas cons, quand on voit quelqu'un qui veut avancer le but c'est de le tirer avec soit, sauf s'il y en a plusieurs. Mais non, moi je pense qu'un CV avec beaucoup de poste si ce n'est pas dans les saisons, ça pourra être pénalisant. Sauf si ce n'est pas des CDD, mais ils le marque en générale.

Étudiant :

Et est-ce que vous prendrez une personne comme ça par exemple en entretiens ? Est-ce que vous perdrez entre guillemets votre temps pour rencontrer la personne et pour lui demander un petit peut....

Chef de production :

Ah bah on les prend, on lui demande. Si j'ai dix CV, et sur les dix il y en a cinq qui ont des longues expériences plus les diplômes, je ne vais pas aller voir les autres. Je vais me conserver Ici le but pour nous c'est une obligation de résultat. On fait à manger aux enfants il faut au moins un minimum de soucis.

Responsable établissement :

Et d'effectuer le meilleur recrutement possible. C'est très compliqué.

Chef de production :

On peut se tromper...

Responsable établissement :

On se trompe...

Chef de production :

Mais voilà, après... Et dans la fonction publique c'est que voilà, il y a un période d'essaye d'un an. Mais voilà si pendant un an ils vous cachent leur jeu et une fois qu'ils sont titulaires, c'est foutu. C'est foutu uh... Pendant un an il y a certains qui serrent les fesses et au bout d'un an hop, moi je veux plus faire si, je ne veux plus faire ça, voilà. Ça arrive, non mais ça arrive. Pas dans mon équipe parce qu'on ne se.... On s'est trompé, ça nous est arrivé, mais rarement en cuisine. Et après c'est un métier dur en cuisine. Si vous n'avez pas un peu de caractère... Et d'abord si vous n'avez pas de connaissances et pas de caractère en plus, vous êtes foutu. Vous êtes foutu... Il faut les deux, de la connaissance et de caractère. Comme je dis, il faut savoir faire avant de faire faire, et puis de caractère derrière. Ce n'est pas en "S'il vous plaît monsieur, vous pouvez...", ça marche pas ça. En cuisine c'est un monde dur.

Étudiant :

Et Monsieur (le Responsable d'établissement) une autre question pour vous, quand vous avez dit que vous allez privilégier les diplômés et l'expérience, est ce que le faire de recruter quelqu'un dans une collectivité de restauration quand même, le fait qu'il a par exemple des diplômes en gestion de RH, de gestion d'entreprise.... Le fait qu'il ne soit pas cuisinier, est ce que ça sera un malus ?

Chef de production :

Prends Mélanie comme exemple !

Responsable établissement :

Non, non. Quand la formation initiale est une formation assez vaste où la personne a une vision large de métier, la pratique ou l'ethnicité de base, pour moi je vais l'occulter. Moi j'ai une assistante administrative qui a fait un M2 lié plutôt à la, pas à l'alimentation, mais aux biotechnologies liées à la sécurité sanitaire. Il y a un lien avec la restauration, mais pas de tout.

Chef de production :

Mais elle ne sait pas cuisinier, c'est un exemple. Et je le confirme, elle ne sait pas cuisinier, mais il va vous dire ce qu'elle fait.

Responsable établissement :

Elle a été embauchée comme assistante, mais elle a fait des stages chez nous et moi à l'époque elle a travaillé sur deux ou trois stages différents sur les plans de mise sanitaire. Elle m'a aidé de le construire, parce que je n'avais pas trop le temps

Chef de production :

Pas à le construire, à le remettre à jours, c'est qui l'a...

Responsable établissement :

À le remettre en peut au jour à jour, et donc elle connaissait un peu le fonctionnement. Elle a fait deux trois stages chez nous, donc elle connaissait notre fonctionnement. Et un jour on a eu une assistante administrative qui est partie, qui a évolué et qui a changé de poste. Et donc on a recruté une autre assistante administrative. Donc elle, elle a postulé non pas par rapport à ces diplômes, parce qu'elle n'était pas recrutée pour ça. Mais elle était recrutée pour faire assistante administrative. Donc vous voyez elle a un M2 et elle fait, oh, elle passe des factures, elle fait des saisies, elle scanne... Elle fait de travail administratif. Elle, elle l'a fait parce que bon, elle avait besoin de travailler et puis c'était un monde qu'elle avait apprécié pour travailler ici, parce que c'est un peu son monde à elle. Même si la gestion n'est pas de tout en relation avec son diplôme. Mais moi indirectement je l'ai embauché

Chef de production :

Pour faire des faxes, pour faire de courriel voilà.

Responsable établissement :

Pour être une assistante administrative, mais petite à petite eh bah je la mets sur des projets, sur des....

Chef de production :

Les RH, les investissements....

Responsable établissement :

Voilà, bah tiens il me faut faire des analyses bactériologie en production. Je ne vais pas les faire, c'est elle qui va faire les prélèvements, c'est elle qui va les mettre à incuber avec la boîte de pétrie. C'est elle qui va les analyser, c'est elle qui va me faire un rapport.

Chef de production :

Ça rejoint ce que vous nous disiez au début, il a fidélisé un agent sans argent. Et elle se sent importante, et elle est importante. Et elle partira pour rien au monde, et elle a un M2.

Responsable établissement :

J'espère qu'un jour on pourra faire évoluer son poste et qu'elle ne sera plus assistante administrative, et elle aura un autre métier différent. Mais vous voyez, donc c'est à nous aussi au sens de la collectivité de faire progresser les gens, quand c'est possible....

Chef de production :

Et quand ils ont envie, c'est pour ça qu'on a une phrase nous, c'est "Le pouvoir ne se donne pas, elle se prend". Et petit à petit elle était là juste pour taper une facture, elle a commencé à analyser, à se reprocher au Monsieur (le Responsable d'établissement), "Ah bah tien si vous voulez y mettre un peu « tak tak tak tak », et voilà, elle est sortie de lot toute seule. D'où l'importance d'un diplôme, parce qu'elle a certainement appris avec son M2, moi n'y ai pas été jusqu'à là, comment, la stratégie efficace pour pouvoir évoluer dans une entreprise. Je pense que c'est ce qu'on vous enseigne. En attendant elle reflète parfaitement bien pour son diplôme, parce que je me dis que tien des M2 ce n'est pas des billes. On pourra.... Pourtant ce n'est pas dans son domaine Mais elle est structurée, elle sait faire des comptes rendus, elle sait faire un rapport, elle sait rendre compte, elle sait évoluer... Elle une analytique autant dans la ressource humaine que dans une facture. Chose que nous....

Responsable établissement :

Et quand je lui parler d'un plan comptable ou de la rentabilité, ou de qualité sanitaire, on a le même langage

Chef de production :

Voilà.

Responsable établissement :

Parce qu'elle a cette formation.

Chef de production :

Assistante administrative, c'est le meilleur exemple. Mais inconsciemment, si vous, vous avec un M2, vous avez à terme à être amené à diriger, à manager. Vous faite pas ça pour courir derrière un camion poubelle pour être éboueur, éboueur c'est celui qui vide les poubelles. Vous faite pas ça pour ça, alors inconsciemment vous vous êtes amenez à faire ça, c'est obligé. C'est comme ça que je le vois. Vous aurez peut-être un poste comme celui de Monsieur (le Responsable d'établissement) ou au-dessus de celui de Chef de production. Je pense. Oh pas vous quand même, Monsieur Laporte m'a dit que pour vous c'était grillé... (une blague incluant un enseignant d'ISTHIA).

Responsable établissement :

Non mais il ne sait pas qui est M. Laporte

Chef de production :

Ah il ne le connaît pas ?

Responsable établissement :

Non (il rigole aussi)

Étudiant :

Quel est le coût pour votre entreprise pour un embauche ? Par exemple on a dit que la personne, on a dit quelle part, et ça c'est un manque de gain par rapport au fait qu'elle est partie. Mais quand vous recruter une personne qu'est-ce que ça représente comme coût pour vous ?

Responsable établissement :

Alors suivant le poste il y a toujours un coût lié à l'embauche qui est difficilement chiffrable Pourquoi : Par exemple chez nous quand on embauche quelqu'un il va statistiquement partir deux jours, trois fois deux jours en formation, ce qu'ils appellent "Des formations d'intégration". Donc la personne qui est embauché sera absente déjà six jours, qu'il faudra soit remplacer ou pas. Si c'est quelqu'un de l'administratif, si elle part deux jours ce n'est pas bien grave, la facture sera pas payer aujourd'hui, elle sera payée demain. Par contre si c'est un cuisinier qui va partir aussi en formation d'intégration, bah il faut quand même produire les repas. Et donc on va le remplacer. Donc les coûts liés à l'embauche il y en a, parce qu'il y a cette formation, cet accompagnement. C'est à dire, bah la personne elle n'est pas totalement à 100% dans le métier, enfin dans son nouveau poste. On va mettre ou pas un tuilage, dans le cadre de l'assistante administrative qui viens remplacer quelqu'un qui s'en va, pendant une période qui va généralement d'une semaine à quinze jours on va tuiler, on va accompagner. C'est à dire l'ancienne personne reste encore là et la nouvelle arrive....

Chef de production :

On va les doubler.

Responsable établissement :

On va doubler le poste pour que le passage se fasse entre professionnelle. C'est à dire, ce n'est pas moi qui va former une assistante administrative ou une autre assistante administrative... Celle qui quitte son poste tuile, accompagne, le nouveau. Donc vous voyez il y a des coûts lié à cet accompagnement. Et puis bien sûr la personne n'est pas, comme je l'ai dit, à 100% de ses capacités sur ce nouveau poste. Donc il y a des coûts Par contre c'est difficile à évaluer...

Chef de production :

À chiffrer Ça demandera de la technicité, ça dépendra de poste. Ce n'est pas le même coût un cuisinier qu'un agent polyvalent, qu'un responsable de production ou même qu'un directeur.

Étudiant :

Et est-ce que vous avez des centres de formation spécialisée ou toute formation se déroule au sein de l'entreprise ?

Responsable établissement :

Au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. La fonction publique territoriale, on à un centre de formation qui s'appelle le CNFPT et nous on est affilié aussi au centre de gestion C'est un peu comme si on était affilié à un supère comptable. Comme les entreprises qui ont leur service comptabilité à l'intérieur, et d'autres qui délègue leur service de comptabilité à l'extérieur à des entreprise spécialisé. Et nous c'est pareil, nous on cotise à un centre de gestion C'est deux entité CNFPT et centre gestion ont dans leurs locaux, dans leur compétence de la formation. Formation hygiène alimentaire, formation comptabilité, formation RH.... Et nous on peut choisir la formation adéquate en fonction de la demande spécifique dont on a besoin. Mais globalement la formation regroupe un gros panel de compétences

Étudiant :

Et comment vous surveillez l'intégration de la personne qui arrive ? Est-ce que c'est leur responsable de service, de leur secteur, le chef de production... ?

Chef de production :

C'est pyramidal

Responsable établissement :

Si on change de magasinier, ça ne sera pas moi qui va allez l'évaluer tous les jours

Chef de production :

Ça sera le chef de cuisine, le chef de cuisine après rencontre le chef de production, et le chef de production le directeur. Mais de toute manier on

a des réunions d'encadrement où on évalue. Et puis en plus on a, quand on embauche quelqu'un, on a au trimestre je crois une fiche marqué comment ça se passe. La ponctualité, enthousiasme enfin tous ce qui va avec.

Étudiant :

Et est-ce que vous n'avez pas peur d'erreur de transmission d'information par cette chaîne hiérarchique ?

Chef de production :

Bah non, on a la proximité avec les agents... Même si Monsieur (le Responsable d'établissement) ne va pas contrôler que le magasinier, ce qu'il fait, ils se rencontrent, il est quand même sur le terrain Je parle pour les poste ici, il est sur le terrain, il voit comment ça se passe, il voit le rendu de travail effectué, il voit le rendu de magasin, s'il est bien entretenu, s'il est bien rangé. Enfin tout est pyramidale enfaîte. Voilà si ça se passe très mal et moi je lui dis que ça se passe très bien, il va le voir que ça se passe très mal de toute manière il y aura des répercussions sur toute l'échelle. Ça rejoint l'accompagnement.

Étudiant :

Et est-ce que vous avez noté des différences entre les générations ? Dans le sens ou....

Chef de production :

Qu'on est vieux, c'est ça ?

Étudiant :

Je ne voulais pas le dire de telle façon, mais ce n'est pas politiquement correct de le dire comme ça...

Tout le monde rigole

Étudiant :

Ce que je veux dire c'est la façon de travailler des personnes qui ont dépassé la trentaine, des plus jeunes....

Responsable établissement :

Oui, la méthode de management va être différente c'est sûr. Notre grand âge nous permette d'avoir de l'expérience professionnelle par rapport à vous et votre jeune âge, qui vous empêche d'avoir cette expérience... (Il rigole).

Non, effectivement quand on va embaucher ou manager on ne va pas manager de la même façon quelqu'un qui a vingt - trente ans, trente - quarante, quarante- cinquante. Ou quelqu'un qui est proche de la retraite L'approche est différente, mais c'est dans tous management. Ce n'est pas spécialement lié à l'âge. C'est lié à la culture de la personne, c'est lié à ses conditions de travail. C'est lié à des problématiques qu'il pourra rencontrer dans sa vie familiale et affective.

Chef de production :

On en a parlé au début, il y a plusieurs types de management. Ce n'est pas...

Responsable établissement :

Voilà, il faut s'adapter. Et donc on s'adapte automatiquement à l'âge effectivement.

Étudiant :

Est-ce que vous pensez que l'âge a une influence sur le Turnover ?

Chef de production :

Ça dépend des branches.

Responsable établissement :

Oui, ouais. Mais je pense plus un jeune va plutôt faire de Turnover plus facilement, parce que bon...

Chef de production :

Une personne seule avec deux enfants qui a 50 ans, va moins faire de Turnover qu'un jeune qui a 20 ans, qui est un peu laxiste qui voit la vie "La vie est belle"... Mais ça dépend des métiers Aujourd'hui une femme de ménage qui passe la serf-pierre pendant huit heures par jours, à 50-55 ans, elle sera plus facilement usée par le travail. Ça ne veut pas dire qu'elle s'arrêtera. Parce qu'on gagne une certaine conscience professionnelle avec l'âge.

Étudiant :

D'après vous qu'elles sont les outilles qu'on pourra mettre en place pour lutter contre le Turnover à long terme.

Responsable établissement :

Analyser. Je pense personnellement il faut passer par une analyse de cet état de fait, c'est à dire de Turnover. Pourquoi il y a de Turnover. Si la personne, l'entreprise ou la collectivité n'analyse pas ça, elle ne peut pas mettre de plan d'action en parallèle ou des actions correctives si nécessaire

Chef de production :

Nous en avons parlé au début avec des audites.

Responsable établissement :

Audite ou pas, ça veut dire une audite par quelqu'un l'extérieur ou en interne. De se dire "Tiens, ça fait plusieurs fois que sur le même poste on a de Turnover, essayons de savoir pourquoi."

Étudiant :

Mais ces audites-là, elles ont aussi un coût - de temps, de investissements...

Responsable établissement :

Oui la somme dépensée pour connaître, pour analyser ce Turnover, en principe elle va être inférieure pour mettre en place l'action correctrice la plus pertinente possible. Je dis n'importe quoi, si imaginons que dans une cuisine centrale il y a de Turnover chez les cuisiniers. Il y a un cuisinier tous les trois mois qui s'en va et après un autre et puis comme ça tous les trois mois. On va analyser quand même, ce poste de cuisinier, ses missions qu'il avait au regard des autres. Pourquoi ce poste là il y a de Turnover. Imaginons que cette analyse fait remonter qu'il y a de matérielle obsoleète, le gars il n'arrive pas et il n'arrive pas à maîtriser ses cuissons etc. Si l'analyse est correctement effectuée le directeur d'entreprise va se dire bah voilà d'où vient le problème Et là je mettrai l'action corrective en place ou pas, si je la mets le but est d'investir dans un matérielle en plus performant ou adéquate à la demande et le salarié, bah il trouvera ses marques et n'aura plus besoins d'aller voir ailleurs C'est un exemple parmi tant d'autre. Ou peut-être parce que dans l'équipe il a été mal intégré par ces autres collègues de travail, il se sent mal parce que les autres ne l'acceptent pas, on pourra envisager ça. Alors on pourra aussi essayer en interne de faire passer le message comme quoi les nouveaux ils doivent être correctement intégré. Il pourra y avoir un tas de raisons, je pense que ça passe par une analyse.

Chef de production :

De toute manier comme on dit ici, le niveau d'exigence est égal au niveau d'assistance.

Étudiant :

Est-ce que vous pouvez développer un petit peut ?

Chef de production :

Eh bah si vous voulez qu'un agent soit performant, qu'il soit bien dans sa peau, à vous d'être... Quand je dis que le niveau d'exigence doit être égal au niveau d'assistance je ne peux pas demander à un agent d'être performant si je ne l'ai pas accompagné, si je ne lui ai pas appris, si je ne l'ai pas éduqué professionnellement, si je ne lui ai pas démontré, si je ne l'ai pas accompagné jusqu'au bout. C'est pour ça qu'on dit que le niveau d'exigence est égal au niveau d'assistance. La phase vous la réécouterai c'est exactement ça. Je ne peux pas demander à quelqu'un d'être efficient dans son travail, d'être performant, d'être tout ce qu'on veut, si moi je ne le prend pas en considération, si je ne lui apprends pas, si je lui montre pas, si je ne l'éduque pas professionnellement Si comme je dis, il y a tout ça qui va avec. Si je ne le forme pas.

Étudiant :

Au même temps ça ne rejoint pas un petit peut le recrutement ? Parce que quand même quand vous recrutez des personnes qui sont qualifié, vous vous y attendez à....

Chef de production :

Oui, le papier c'est de papier, on peut écrire tout ce qu'on veut sur de papier. On peut écrire tout ce qu'on veut. Il y a de très bons orateurs et de très bonne personne qui se vende très bien dans les jurys et ce sont des daubes quand ils sont sur le terrain quand ils arrivent. Et puis il y a d'autre qui sont complètement timide qui sont réservé, qui ne dise rien et puis il s'avère que ce sont des gars qui s'exprime différemment sur le terrain. Ils sont là pour s'exprimer culinairement parlant, ils ne sont pas là pour raconter des poèmes ou raconter leur vie. Ça pourra être de la timidité qui fait que. Des fois la timidité parfois bloquent certaine progression dans certain poste parce qu'ils ne le disent pas et ils ne s'expriment pas. C'est comme lorsqu'on dit, quelqu'un qui ne dit pas "Bonjour" que c'est un con, non peut-être il est timide. Il peut être très gentil mais il est timide et réservé. C'est exactement pareil. Le papier et un CV un type peut écrire exactement ce qu'il veut. Puisque de toute manier on n'a pas le droit d'appeler les anciens employeurs pour leur demander comment ça s'est passé...

Étudiant :

Ah bon ?

Chef de production :

Ah non, c'est interdit. On peut appeler l'employeur, mais l'employeur n'a pas le droit de dire si ça s'est mal passé. C'est interdit. C'est toujours interdit ça Monsieur (le Responsable d'établissement) ? De demander des renseignements, que l'employeur peut donner des renseignements négatifs ? Normalement il n'a pas le droit.

Responsable établissement :

Non, alors ce n'est pas l'interdit, mais la pratique veut que...

Chef de production :

Moi je croyais que c'est interdit, qu'on ne peut pas non ce n'est pas un peu...

Responsable établissement :

On ne peut pas dénigrer, de dire de la méchanceté gratuite.... Il faut donner une chance à chacun. Si ça se passe mal dans une entreprise, je pense qu'il faut être réglo en disant, donc il ne faut pas dénigrer. Mais on peut appeler l'employeur pour dire "Effectivement il a travaillé chez moi, il s'en va...", en restant...

Chef de production :

Mais bon, un CV reste un CV. Il faut voire sur le terrain

Étudiant :

Donc si je peux plus ou moins récapituler, pour vous le Turnover ça existe. C'est un phénomène au quelle on est confronté, mais le Turnover n'est pas forcément un poids, on peut luter, on peut l'éviter, on peut...

Chef de production :

On peut le gérer. Ça se gère, je pense.

Étudiant :

Et on peut le gérer par rapport au mode d'accompagnement, de recrutement et de suivi, de gestion de personnel ?

Chef de production :

Oui c'est ça. On fait de sociale quoi. Un peu.

Étudiant :

Et qu'est-ce que ça vous a amené de faire de sociale, parce que bon il y a 20 ans en arrière, on n'était pas obligé de faire de sociale. Il y avait de travail et la personne quand elle arrivait sur le poste en tant que cuisinier elle savait que le métier sera dur. Les chefs, ça va gueuler à la longueur de la journée...

Chef de production :

Oui mais je ne suis pas d'accord avec vous parce que justement il y a 20, 30 ou 40 ans en arrière il y avait tellement de travail qu'il y avait beaucoup de Turnover. Parce que les gens partaient un jour et retrouvait de boulot le lendemain, quand ils ne se plaisaient pas. C'était le parton qui était justement aux petits soins avec son gars pour le conserver. Avant vous allez dans les années soixante-dix quatre-vingt, c'est vrai, il y avait de boulot partout. Il n'y avait pratiquement pas de chaumage

Responsable établissement :

Aujourd'hui t'as de chômage et c'est quand même compliqué aussi d'embaucher. Parce que ne t'as pas beaucoup de monde frappé pour venir travailler.

Chef de production :

Donc ils faisaient de sociale déjà, donc on est peut-être revenu. Il y a aussi moins de Turnover, je pense, parce qu'on a peur de perdre son emploi et de ne pas retrouver derrière aussi. Donc voilà. Et dans la fonction publique le Turnover est plus difficilement gérable que dans le privé parce que de toute manier quand un agent est embauché, ils sont embauchés. Donc on pourra ne pas le renvoyer, sauf faute grave ou très grave. Donc ils sont plus laxistes. Dans le privé je pense qu'il y a moins de Turnover parce qu'ils ont la crainte de ne pas être conduit ou de ne pas être pérennisé dans leurs postes.

Étudiant :

Est-ce que ça vous choquera si je vous dis le contraire ? Que dans le publique il y a moins de Turnover que dans le privé ?

Chef de production :

Ah non, ça ne me choque pas.

Étudiant :

Parce que dans le privé il y a beaucoup plus de personne qui se dise que quand ça ne leur plaît pas ils pourront partir....

Chef de production :

Dans le privé ? Tant que ça ? Il y en a tant que ça de Turnover ?

Responsable établissement :

Ah oui, il y en a plus que dans le publique.

Chef de production :

Pourtant moi je dirai le contraire, parce qu'il y a de moins en moins de travail. Enfin cuistot maintenant... Ça dépend des métiers alors. Parce que maintenant partir, les gars ils font tous pour rester plutôt que de partir. Enfin nous ici dans la fonction publique on va dire que le gars de toute façon il est payé et ne va pas être envoyé. Alors que dans le privé au moindre écart on pourra lui mettre la faute une fois, deux fois, trois fois et puis après il s'en va. Ici il faut lui mettre la faute vingt fois pour qu'il s'en aille.

Étudiant :

Après c'est vrai que le métier de cuisinier est un petit peu protégé parce que...

Chef de production :

De bon cuisinier. Un bon cuisinier dans le privé le patron va faire tout pour le garder, c'est son fonds de commerce.

Responsable établissement :

Oui c'est compliqué le Turnover. Mais je suis de votre avis que plutôt celui de Chef de production, dans le privé il y en a davantage. Parce que moi au moins quand j'étais dans le privé, moi j'en avais plus qu'aujourd'hui dans la collectivité Mais lié au statut de la fonction publique.

Étudiant :

Et est-ce que vous pensez que quand vous étiez dans le privé, il y a quelques années déjà, la façon de gérer le personnel était le même que...

Responsable établissement :

Oui globalement. Si on est dictateur ça a ses limites. Si on est laxiste trop ça a ses limites, donc le management est le même. C'est des hommes. Moi quand je, quand on manage quelqu'un ici, moi quand je manage je ne regarde pas s'il est titulaire de la fonction publique, s'il est en CDI ou en CDD je m'en fiche. Je ne regarde même pas. Moi ce que je veux c'est qu'il bosse, qu'il se sent bien et que moi j'ai un retour sur mon investissement.

Et que je ne passe pas pour un abroutie à ses yeux. Qu'il puisse dire "Voilà, j'ai travaillé. Je ne me suis pas plu pour x raisons, mais j'y suis pour x raisons". Mais c'est le même mode de fonctionnement, pour moi, ça ne change pas.

Eh bah voilà c'est bien, on a fait le tour. J'espère que ça vous va.

Étudiant :

Oui, tout à fait. Je tiens à vous remercier pour votre temps et votre aide

	Questions :	Entretien 8 : Responsable de site et chef production
Thème 1 : Présentation du Turnover	Question 1 : Quel est votre définition du Turnover ?	Le fait de changer souvent de personnel sur un poste qui n'est pas précaire. Je ne fais pas de Turnover, mais quand ça ne me plaît plus, je m'en vais...
	Question 2 : Y en a-t-il dans votre entreprise, si oui depuis quand ?	L'entreprise a connu le Turnover, mais aujourd'hui c'est moins qu'avant. Le type de contrat joue un rôle important pour le limité.
Thème 2 : Les inconvénients et avantages du Turnover	Question 3 : Le Turnover est un avantage ou un inconvénient ?	On pourra le classer dans les deux catégories. Ça dépend des circonstances. Très souvent Turnover – entreprise « malade ».
	Question 4 : En quoi le départ d'un employé pèse-t-il sur l'entreprise ?	C'est le manque à gagner – la perte de temps qu'on a passé pour former l'employé.
	Question 5 : En quoi au contraire son départ peut-il être bénéfique ?	Le Turnover génère un manque à gagner.
	Question 6 : Comment le Turnover influe-t-il économiquement sur une entreprise ?	L'employé qui est accompagné et formé dans l'entreprise est content et fidèle L'employeur qui prends soins de ses employés aura des employés fidèles.
Thème 3 : L'impact de la formation sur le Turnover dans l'entreprise	Question 7 : Pour vous, le Turnover est-il en lien avec la formation de l'employé et/ou de l'employeur ?	L'employé qui est accompagné et formé dans l'entreprise est content et fidèle L'employeur qui prends soins de ses employés aura des employés fidèles.
	Question 8 : L'impact est-il différent selon la position hiérarchique de l'individu ?	Il y a souvent de Turnover dans les métiers les moins spécialisé, sans responsabilité.
	Question 9 : Est-ce que le Turnover existe à tous les niveaux hiérarchiques ?	Plus on est élevé, moins ont fait de Turnover. Mais quand on est jeune on a tendances à bouger plus pour le poste que pour l'expérience.
	Question 10 : La déprofessionnalisation du métier a-t-elle un impact sur le Turnover ?	
Thème 4 : Le recrutement	Question 11 : Est-ce que le recrutement est compliqué (beaucoup/peu candidat) ?	Ça dépend des postes et de fait, si on a les compétences en interne ou en externe.
	Question 12 : Cherchez-vous des personnes qualifiées, à quel niveau de qualification ?	On cherche des personnes qui correspondent au profile et au poste recherché.
	Question 13 : Qui s'occupe de mettre en place les procédures de recrutement ?	Le RH fait la première trie et par la suite c'est les responsables qui finissent la procédure Mais c'est un jury qui a le dernier mot.
	Question 14 : Comment définissez-vous le profil de la personne que vous allez recruter ?	C'est le responsable de service qui définit le poste et très souvent celui qui a le dernier mot.
	Question 15 : Le nombre et la durée des expériences influent-elles sur le choix ?	Oui, c'est les diplômes, les expériences et les postes occupé qui compte.
	Question 16 : Est-ce que c'est la même personne qui est chargé des entretiens ?	Oui, il participe dans le jury.
	Question 17 : Est-ce que vous pouvez nous décrire le déroulement d'une embauche ?	RH – Responsable de la cuisine + responsable de service – jury – période d'essai.
	Question 18 : Quel est l'impact économique pour l'entreprise suite à un départ ?	Le manque à gagner.
	Question 19 : Quel est le coût du recrutement pour votre structure ?	Le temps qu'on investit dans l'accompagnement et dans la formation.
	Question 20 : Comment intègre-t-on les nouveaux arrivants dans votre structure ?	Ils ont un an de période d'essai d'un an, et le poste est doublé. Chaque nouvel employé est accompagné.
Thème 5 : L'évolution du Turnover	Question 21 : Avez-vous noté une différence entre les générations ?	Oui, la gestion a changé avec le temps. Mais la gestion change avec les personnes aussi, alors c'est compliqué.
	Question 22 : Quels sont les outils qui pourront être utilisés sur le long terme pour lutter contre le Turnover ?	L'analyse interne et la réflexion sur les départs. S'il y a des départs fréquents et on ne se pose pas des questions, c'est là le problème.

Table des figures

<i>Figure 1 - Fonctionnement des SRC</i>	27
<i>Figure 2 - Parts de marché</i>	31
<i>Figure 3 – Évolution des parts de marché des SRC</i>	32
<i>Figure 4 – Augmentation du CA des principales SCR</i>	32
<i>Figure 5 – Évolution des différentes générations</i>	34
<i>Figure 6 – Le processus de formation</i>	39
<i>Figure 7 - Tableau des formations du métier de cuisinier en restauration collective</i>	41
<i>Figure 8 - Sondage : Souhaitez-vous changer d'entreprise ?</i>	43
<i>Figure 9 – Causes de fidélité des employés</i>	44
<i>Figure 10 – Champs de construction de l'identité professionnelle des cuisiniers</i>	66
<i>Figure 11 - Cuisine traditionnelle et cuisine d'assemblage</i>	68
<i>Figure 12 - Concept de production</i>	69

Table des matières

Sommaire.....	6
Introduction générale.....	8
Partie 1 : Présentation du sujet.....	10
Chapitre 1 - La notion de Turnover.....	11
1.1 Définition du concept.....	11
1.2 Taux de rotation.....	12
1.3 Aspects du Turnover.....	12
Chapitre 2 - Émergence du phénomène.....	15
Chapitre 3 - Les facteurs favorisant le Turnover.....	17
3.1 Les procédures d'embauche.....	17
3.2 L'organisation de travail et management.....	18
3.3 Le taylorisme, néo-taylorisme et Lean management.....	18
3.4 Les maladies professionnelles.....	20
3.5 Facteurs Sociodémographiques.....	23
Chapitre 4 - Secteurs d'activités concernés et acteurs principaux.....	25
4.1 Secteurs d'activités.....	25
4.1.1 Les particularités de la restauration collective.....	25
4.1.1.1 Le rôle social.....	25
4.1.1.2 Des contraintes particulières.....	26
4.1.1.3 Des convives variées.....	26
4.1.1.4 Des convives plus ou moins captifs.....	26
4.1.1.5 La différence client/convive.....	26
4.1.1.6 Les attentes du client et des convives.....	27
4.1.2 Description des différents secteurs.....	28
4.1.2.1 Le scolaire.....	28
4.1.2.2 Les restaurants d'entreprises.....	28
4.1.2.3 Le médico-social.....	29
4.2 Les acteurs principaux.....	30
4.2.1 L'organisation du marché.....	30
4.2.1.1 La restauration collective en autogéré.....	30
4.2.1.2 La restauration collective concédée.....	31
4.2.1.3 Les parts des différents secteurs.....	31
4.2.1.4 L'évolution de la restauration collective concédée.....	32
4.2.2 Les entreprises dominantes.....	32
Chapitre 5 - Les différentes générations dans le monde professionnel.....	34
5.1 Différences intergénérationnelles.....	34
5.1.1 Les seniors ou « Baby-Boomers ».....	35
5.1.2 La génération « X ».....	35
5.1.3 Les juniors ou génération « Y ».....	36
5.2 Quelles sont les attentes aujourd'hui.....	37
Chapitre 6 - Formations et fidélisation.....	39
6.1 Formations.....	39
6.1.1 Le processus de formation.....	39
6.1.2 Missions du cuisinier en restauration collective.....	40
6.1.3 Formations au métier.....	41
6.1.4 Formations aux risques professionnels.....	42
6.2 Fidélisation du personnel.....	42

Chapitre 7 - Législation	45
7.1 La Convention Collective	45
7.2 Restauration concédée.....	46
7.2.1 Le marché public	47
7.2.2 Les entreprises privées.....	48
7.3 Les contrats de travail dans la restauration collective	48
7.3.1 Le contrat à durée indéterminée (CDI)	48
7.3.2 Le contrat à durée déterminée (CDD).....	48
7.3.3 Les clauses fréquentes	49
7.4 Législations sanitaires de la restauration collective	50
Partie 2 : Analyse des Hypothèses.....	53
Chapitre 1 - Hypothèse 1 : Les entreprises cherchent à éviter le Turnover parmi ses employés..	54
1.1 Les méthodes de lutte contre le Turnover	54
1.2 L'amélioration des procédures de recrutement.....	54
1.2.1 Le coût financier du Turnover	55
1.3 Les risques psycho-sociaux.....	58
1.4 La fidélisation	61
Chapitre 2 - Hypothèse 2 : Le métier de cuisinier en restaurant collective subit une déprofessionnalisation qui entraîne le Turnover.....	62
2.1 Qu'est-ce que la déprofessionnalisation ?	62
2.2 Causes de la déprofessionnalisation	62
2.2.1 Augmentation du nombre de repas à servir	62
2.2.2 Contraintes budgétaires.....	63
2.2.3 Hygiène et diététique.....	63
2.3 Conséquences.....	64
2.3.1 Perte d'identité des cuisiniers.....	64
2.3.2 Un personnel moins qualifié	66
2.3.3 Une cuisine standardisée	67
Chapitre 3 - Hypothèse 3 : L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles attentes des employés	71
3.1 Conflits entre générations	72
3.2 Perte des connaissances et du savoir-faire	76
3.3 Travailler en équipe.....	77
3.4 S'adapter aux nouvelles générations	79
Chapitre 4 - Hypothèse 4 : La restauration collective permet à ses employés de concilier travail et vie privée.....	82
4.1 Les concepts	82
4.1.1 La vie professionnelle.....	82
4.1.2 La vie privée	82
4.1.3 Conciliation	83
4.2 Conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.	84
4.2.1 La conciliation dans la restauration collective :	84
4.2.2 Aménagement du temps de travail.....	85
4.2.3 La formation du personnel.....	85
4.2.4 La prise en compte des compétences professionnelles et personnelles	87
Conclusion générale	89
Bibliographie.....	92
Table des annexes	94
Annexes	95
Table des figures	248

Résumé / Summary

Resumen: El "Turnover" en restauración colectiva

El "Turnover" es una realidad en todas las empresas y en la vida laboral de cada uno. A veces incomprendido o interpretado erróneamente, es un fenómeno muy presente en la restauración comercial, pero ¿y en la restauración colectiva? Aunque su presencia no sea tan importante, ¿no es igualmente problemático? ¿Cuál es su impacto en trabajadores y cocineros? ¿Cómo reaccionan las diferentes generaciones a este fenómeno? Estas son las preguntas que han conducido nuestra búsqueda, realizada con el objetivo de entender y de poder tener una visión más clara de su presencia y de sus efectos en el sector de la restauración colectiva.

Palabras clave: Rotación de personal, gestión de recursos humanos, restauración colectiva, cocineros.

Обобщение : Le Turnover в сферата на общественото хранене

Le Turnover е феномен който съществува в работния живот на всеки и на всяко предприятие. Често не разбран дори и зле интерпретиран, той е ясно видим в ресторантьорството. Но какво е положението когато става въпрос за сферата на общественото хранене? Въпреки че в този сектор, феноменът не е толкова забележим, той остава проблемен. Какъв е импактат му върху този сектор и по-точно върху готвачите? Как реагират новите и старите поколения когато се озоват лице в лице с този проблем? Всички тези въпроси са част от причините който ни подтикнаха към изучаването на този феномен в търсене на решения на проблемите породени от него в сектора на общественото хранене.

Ключови думи : Turnover, човешки ресурси, обществено хранене, готвачи, управление на служителите.

Résumé : Le Turnover en restauration collective

Le Turnover est présent dans la vie professionnelle et dans les entreprises de chacun. Souvent incompris voire mal interprété, il est fortement présent dans la restauration commerciale. Mais qu'en est-il dans la restauration collective ? Moins présent dans ce milieu, n'en est-il pas pour autant problématique ? Comment impacte-t-il le secteur et plus particulièrement les employés en production culinaire ? Comment les anciennes et nouvelles générations réagissent-elles face à ce phénomène ? C'est autant de questions qui nous ont construit ces recherches, dans le but de comprendre et d'éclairer la vision de ce phénomène sur le secteur d'activité de la restauration collective.

Mots clés : Turnover, taux de rotation des employés, ressources humaines, gestion du personnel, restauration collective, cuisinier.

Summary: The Turnover phenomenon in the corporate catering industry

The Turnover phenomenon is present in every firm and its part of every professional's life. Although it's often misunderstood misinterpreted by managers and executives, it's one of the biggest concerns of the hospitality and the catering industry. But what about the corporate catering industry? Even if the problem isn't as big, isn't it still an issue? How does it affect managers and employees? How are new and old generations coping with it? Those are the questions that had led us to our topic, the purpose of which is to understand the phenomenon itself, and hopefully, to find some answers to the issues that might provoke to the corporate catering industry.

Key words: Turnover, human resources, employee management, corporate catering industry, cook.