

A smiling Black woman with curly hair, wearing a white button-down shirt, is holding a tray with several rolled-up white towels. The background is a warm, textured wall.

**Great
Place
To
Work.®**

**Hôtellerie
restauration :
comment attirer
et engager
les meilleurs talents ?**



SOMMAIRE

03

GREAT INSIGHTS

Quels enjeux pour le secteur ?

07

GREAT INSIGHTS

Chiffres clés

09

INTERVIEW

Lucie Brindjone
Directrice Générale
**Hotel Cèdre et Spa
de Beaune**

12

INTERVIEW

Former et développer
pour attirer les
talents : la stratégie
d'**HappyCulture**

15

BONNES PRATIQUES

16

EN PRATIQUE

Pullman Montparnasse :
une communication
stratégique pour
renforcer l'engagement

18

EN PRATIQUE

Vers un secteur inclu-
sif et engagé :
les engagements de
Sushi Shop

21

FOCUS GREAT INSIGHTS

La quête de sens chez les
jeunes

22

EN PRATIQUE

Former et
accompagner les
nouvelles générations
au sein de l'**Ecole
Hôtelière de
Paris – Lycée Jean
Drouant**

26

INTERVIEW

Big Fernand : des
valeurs fortes qui
favorisent
la prise d'initiatives et
la responsabilisation

29

INTERVIEW

Royal Champagne :
rendre les
collaborateurs ac-
teurs pour adapter
leur cadre de travail



Great Insights

Quels enjeux pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ?

Cette analyse porte sur les résultats de l'enquête « **Great Insights** » réalisée en janvier 2023 par **Great Place to Work®** auprès d'un échantillon représentatif de **4 442 actifs français** – parmi lesquels 154 répondants travaillent dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Les enseignements identifiés restent exploratoires et ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble du secteur étudié.

Offrir plus de flexibilité aux collaborateurs

Les salariés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration expriment une volonté significative de reprendre le contrôle sur leur temps de travail en comparaison aux autres salariés français.

- **20% des salariés du secteur de l'hôtellerie** considèrent leur temps de trajet comme l'un des aspects les plus importants du travail, contre **14% des salariés français**.

Les collaborateurs de l'hôtellerie et de la restauration se disent prêts aujourd'hui à travailler dans un cadre plus flexible.

- **23%** citent ainsi l'absence de télétravail comme l'**un des facteurs qui les inciterait à quitter leur entreprise** (contre environ 1% des Français).

Les attentes diffèrent assez fortement selon le genre.

Les femmes sont **14%** à considérer comme très importante la possibilité de **télétravailler** (vs. 4% des hommes).

De même, **20%** d'entre elles souhaiteraient bénéficier d'une **flexibilité de leur temps de travail** (vs. 7% des hommes).

Ces réflexions sur la réappropriation du temps de travail font du secteur de l'hôtellerie et de la restauration un terrain d'expérimentation pertinent à la semaine de 4 jours.





Favoriser un cadre de travail inclusif

Seulement 18% des salariés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration ont perçu une meilleure prise en compte des enjeux d'inclusion et de diversité parmi les grandes révolutions du travail des vingt dernières années.

Là aussi, le genre influence significativement la perception des salariés à ce sujet puisque 28% des hommes et seulement 9% des femmes partagent cet avis.

- Seulement **56%** des répondants du secteur considèrent que les salariés **sont traités dans leur entreprise de manière équitable** quel que soit leur genre.

Comment améliorer l'inclusion femme/homme dans ce secteur ?

Plusieurs types d'actions peuvent être envisagées :

■ Mettre en place un système de rémunération équitable :

67% des répondants du secteur considèrent que les hommes et les femmes perçoivent la même rémunération à poste équivalent dans leur entreprise contre 78% chez les Français.

■ Prévenir et condamner les comportements discriminants :

les comportements sexistes et misogynes est le second obstacle perçu par les femmes du secteur à leur progression dans l'entreprise.

- **D'autres publics estiment ne pas bénéficier d'un cadre de travail inclusif.**

Par exemple, seulement **52%** des répondants du secteur considèrent que les salariés sont traités dans leur entreprise de manière équitable quelle que soit leur **origine ethnique** et **56%** quelle que soit l'**orientation sexuelle**.

En comparaison, 64% des Français partagent ces constats.

Donner du sens au travail

Seulement 53% des répondants du secteur (contre 57% des Français) considèrent que leur activité a un sens particulier pour eux et ne la considèrent pas uniquement comme un emploi.

Les entreprises ont plusieurs leviers pour renforcer le sens perçu des collaborateurs dans leur travail.

■ Mettre en place des actions concrètes pour nourrir l'engagement RSE de l'entreprise :

seulement 41% des répondants du secteur (contre 50% des Français) apprécient la contribution citoyenne de leur entreprise.

■ Soutenir le développement professionnel des salariés :

seulement 34 % des répondants du secteur (contre 48% des Français) déclarent recevoir des formations/opportunités de développement utiles à l'évolution professionnelle.

■ Offrir un environnement propice au travail :

l'autonomie est l'une des clés du sens au travail – et comment être autonome si les outils ne sont pas à la hauteur ? Or, seulement 55% des répondants du secteur (contre 63% des Français) déclarent disposer des ressources et du matériel pour réaliser son travail.



Hôtellerie & restauration

les tops

	RESTAURATION ET HÉBERGEMENT	SALARIÉS FRANÇAIS	PALMARÈS BEST WORKPLACES FRANCE
Ici, on peut compter sur l'aide de collègues et d'autres membres du personnel.	60%	63%	91%
Nos locaux et nos équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable.	60%	56%	86%
Quelle que soit ma fonction dans l'entreprise, je suis traité(e) comme un membre à part entière.	59%	59%	90%
Les collaborateurs sont prêts à faire un effort spécial pour finir ce qu'il y a à faire.	59%	58%	90%
Je veux travailler longtemps dans cette entreprise.	59%	57%	81%

les flops

On m'offre des formations ou des opportunités de développement utiles à mon évolution professionnelle.	34%	48%	79%
J'apprécie la contribution citoyenne de mon entreprise.	41%	50%	84%
Dans cette entreprise, le travail fourni par les collaborateurs est rémunéré à sa juste valeur.	42%	44%	68%
Les promotions sont attribuées à ceux qui les méritent le plus.	44%	41%	73%
Le management apprécie et valorise le travail bien fait et tout effort supplémentaire.	45%	50%	82%

focus sur les conditions de travail

	RESTAURATION ET HÉBERGEMENT	SALARIÉS FRANÇAIS	PALMARÈS BEST WORKPLACES FRANCE
L'environnement de travail est sain sur les plans psychologiques et humains.	50%	51%	83%
Je dispose des ressources et du matériel nécessaires pour la réalisation de mon travail.	55%	63%	90%
Les conditions de sécurité sont remplies	55%	68%	95%
Nos locaux et nos équipements contribuent à créer un cadre de travail agréable.	60%	56%	86%

Source : Enquête Great Place To Work® 2023 auprès d'un échantillon représentatif de 4442 salariés français



Quelles sont les opportunités liées au travail perçues par les collaborateurs du secteur ?

La flexibilité du lieu de travail

32 %

La flexibilité du temps de travail

39 %

Des compétences plus axées sur l'humain

29 %

Quels sont les risques liés au travail perçus par les collaborateurs du secteur ?

La difficulté à recruter

26 %

Le burn-out

40 %

Les inégalités de rémunération

23 %

Interview

De nouveaux défis pour le secteur : embarquer ses collaborateurs dans la stratégie RSE

Lucie Brindjone
Directrice Générale
Hôtel Cèdre et Spa
de Beaune

L'hôtel Cèdre et Spa de Beaune est un établissement 5 étoiles comptant 40 clés et plus de 40 collaborateurs.

Après une longue expérience en Asie, Lucie Brindjone a accompagné en 2019 le rachat de l'hôtel ainsi que ses différentes phases de rénovation (création d'un spa Nuxe, nouvelles salles de bain, rénovation des chambres et implémentation de nouveaux logiciels).

Comment avez-vous défini votre management actuel après avoir longtemps vécu à l'étranger ?

Mes précédentes expériences en Asie ont indéniablement influencé mon management et ma philosophie du service. Il est important de trouver un équilibre managérial, rester à l'écoute des équipes et maintenir une qualité au quotidien.

Dans notre Maison, nous adoptons une approche horizontale,



en mettant tout en œuvre pour impliquer les équipes et les rendre les plus autonomes possible. Ma porte est toujours ouverte, favorisant ainsi un climat de collaboration. Je me dois d'être présente tout en laissant une liberté aux équipes dans la globalité avec la prise de décision. J'essaie d'infuser une véritable culture d'exemplarité,

de transparence et d'ouverture d'esprit au sein de notre établissement.

Au fil des années d'expérience, j'ai pris conscience qu'une équipe satisfaite conduit toujours à des clients satisfaits.

Quels sont les enjeux prioritaires pour le secteur aujourd'hui selon vous ?

Tout d'abord, la pandémie de Covid-19 a perturbé considérablement le fonctionnement des hôtels. Les restrictions et les mesures sanitaires ont entraîné des fermetures temporaires et des limitations d'activité, ce qui a eu un impact sur les équipes et la capacité à maintenir une certaine motivation dans les métiers de service, d'où la pénurie d'effectifs. Le recrutement de personnel est de plus en plus douloureux mais dans l'Hôtellerie, nous savons toujours nous réinventer, notre réactivité est une force et nous permet d'avancer et de réfléchir autrement... Il est important de noter que l'image négative véhiculée par les médias concernant le secteur hôtelier n'aide pas du tout, à aucun moment les avantages ne sont mis en avant. C'est pourquoi nous avons énormément travaillé sur notre marque employeur, ce qui nous permet aujourd'hui de répondre aux attentes de nos collaborateurs.

Parce que l'hôtellerie-restauration est un secteur unique et passionnant avec énormément d'avantages, j'ai accepté le rôle de Présidente du Club des Hôteliers Beaune Côte & Sud afin d'apporter ma petite contribution et ne pas laisser l'opportunité

à ceux qui l'ont quitté de ternir l'image de ces métiers et en démotiver les autres. Depuis, les membres du Club Hôtelier et moi-même avons pu mettre en place différentes actions pour promouvoir ce secteur et ainsi mettre en valeur toutes les professions qui y sont associées. Par exemple, nous avons créé **un forum dédié à l'accueil des écoles**. Nous organisons également des **rencontres professionnelles en collaboration avec Pôle Emploi** pour faciliter le recrutement de nouveaux talents. En parallèle, l'Office du Tourisme de Beaune travaille activement sur **l'attractivité de notre territoire**, en particulier pour les emplois saisonniers. Cette approche soutient notre stratégie de recrutement.

Quelle stratégie de recrutement ou de fidélisation avez-vous mise en place ?

Notre Maison met l'accent sur un environnement de travail agréable ainsi que sur la notion d'appartenance en mettant en avant les produits de qualité, une excellence et un service personnalisé qui dépasse les attentes de notre clientèle, tout ceci contribue à notre attractivité mais aussi à la rétention de nos talents. Nous avons également mis l'accent sur les

avantages tels que **des primes, les paniers gourmands à Noël, des cadeaux d'anniversaire, la possibilité de prendre des vacances l'été, 2 jours de repos consécutifs, une badgeuse et dernièrement la mise en place d'une prime d'intéressement**. Le bouche-à-oreille constitue l'un des moyens les plus efficaces pour attirer de nouveaux talents. Une **prime de cooptation** est donc aussi proposée.

Quelles bonnes pratiques vous permettent de favoriser l'engagement de vos collaborateurs ?

Une **réunion de chefs de service** a lieu une fois par semaine pour renforcer la communication et l'alignement entre tous les membres de l'équipe. De plus, **un briefing quotidien** permet de partager les informations importantes et de coordonner les activités. Les équipes bénéficient d'une **formation annuelle** pour développer leurs compétences. De plus, **des journées de coaching** sont organisées trois fois par an, axées sur les comportements humains, afin d'améliorer les compétences relationnelles et la dynamique d'équipe.

Pour booster la convivialité et l'engagement des salariés, nous organisons des événements





spéciaux comme par exemple, une fête du personnel annuelle qui a lieu sur Beaune ou à l'extérieur. Ces temps forts alimentent le sentiment de convivialité, notre propriétaire y est d'ailleurs toujours présent.

C'est avec fierté que nous comptons **de nombreux collaborateurs avec une ancienneté de plus de 20 ans** dans notre Maison, ce qui témoigne de l'efficacité des stratégies de fidélisation mises en place.

Quelle attention portez-vous à la RSE aujourd'hui ? Comment les équipes de l'hôtel sont-elles impliquées dans la mise en place des initiatives RSE ?

L'année dernière, le défi principal de l'hôtel était d'obtenir **le label Clef Verte** que nous avons obtenu dignement, ce label doit être renouvelé chaque année et nécessite un engagement à long terme dans la mise en place de pratiques durables. Pour réduire l'utilisation de plastique, nous avons introduit des gourdes réutilisables, des bouteilles en verre dans les chambres et des fon-

taines à eau. Nous collaborons avec Unisoap pour le recyclage des savons, nos bouchons de liège sont livrés dans des écoles et transformés en objets de décoration, la voiture de l'établissement est une No-Smoke électrique (méhari moderne) et nous proposons des vélos électriques à notre clientèle.

Il est pour moi très important de travailler en étroite collaboration avec les équipes pour mettre en place des initiatives liées à la RSE. Cependant, il est parfois difficile de concilier les efforts internes avec les envies et habitudes de consommation de la clientèle qui semble parfois moins sensible à ces enjeux.

Je suis fier de considérer mon établissement comme un pionnier dans le secteur et j'aimerais souligner le courage dont nous faisons preuve pour évaluer notre impact actuel, ainsi que les résultats concrets des actions que nous avons entreprises. Se mesurer via ce label est un outil de travail essentiel à l'amélioration des pratiques de l'hôtel et à la promotion de la RSE dans

notre secteur.

Que retirez-vous de la démarche Great Place To Work® ? Les choses ont-elles changé en interne dans votre établissement ?

En toute transparence, il faut gagner la confiance des équipes et prendre le temps nécessaire pour y arriver. Personnellement, je n'aurais pas entrepris cette démarche la première année de mon arrivée. **Le label Great Place To Work® représente la concrétisation de quatre années de travail autour de nos pratiques RH et managériales.** Dans notre Maison, chaque chef d'équipe est autonome, il dispose de son propre budget, gère ses recrutements. Les managers sont garants de l'expérience collaborateur et jouissent d'une grande confiance de ma part. Une grande attention est portée à la communication et à la diffusion des messages. Et c'est ce qui fait de notre établissement une *great place to work*.



EN PRATIQUE

Former et développer pour attirer les talents : la stratégie d'HappyCulture

La crise sanitaire a exacerbé les tensions de recrutement, entraînant une baisse significative du nombre de candidatures et une désaffection des jeunes pour le secteur de l'hôtellerie notamment.

Dans ce contexte post-Covid-19, HappyCulture¹, **réseau regroupant une cinquantaine d'hôtels**, mise sur la formation interne comme levier d'attractivité pour des candidats éloignés du secteur.

Avant la pandémie, les établissements du réseau recevaient en moyenne entre 15 et 20 candidatures par poste. Depuis ce nombre a diminué de moitié, avec seulement 8 candidatures pour les mêmes offres d'emploi. Cette situation se couple avec un effet de grande démission : la pénibilité des métiers, les horaires de travail et l'ouverture annuelle des hôtels sont des facteurs qui contribuent, selon ces professionnels, à cette désaffection.

¹ HappyCulture est la marque d'hôtels du Groupe Honotel.



Attirer et fidéliser les talents grâce à la valorisation des avantages spécifiques

Pour attirer et fidéliser les talents, la marque développe son attractivité. Les hôtels HappyCulture mettent en avant divers avantages dans leurs offres : **cooptation, événements internes, parcours d'accompagnement de carrière** pour les directeurs et les adjoints, ainsi que l'importance de **la formation des collaborateurs**.

La **flexibilité** est également un point crucial de la stratégie de marque employeur du secteur. Le réseau a expérimenté l'arrêt des coupures dans la journée de travail et envisagé des **modèles de travail sur 4 jours avec 3 jours de repos**. Dans certaines régions, notamment celles où la saisonnalité est forte et la concurrence pour les jeunes saisonniers est élevée, les hôtels cherchent à se démarquer en proposant des **modèles de travail alternatifs**.

Diversifier les modalités de recrutement

Face à cette crise, les modalités de recrutement évoluent et mettent désormais l'accent sur la personnalité des candidats plutôt que sur des compétences spécifiques. HappyCulture se tourne désormais vers des candidats sans expérience préalable dans le secteur hôtelier et leur propose un accompagnement personnalisé. Dans un premier temps, via l'organisation une fois par an d'**une journée dédiée aux nouveaux arrivants** pour diffuser la culture de l'entreprise et les savoir-être attendus. Ensuite, en mettant à disposition **une application mobile** spécifique sur laquelle chaque collaborateur peut se former via des contenus vidéos métiers, des quiz... La gamification permet de rendre attractif l'application sur mobile.

Pour aller plus loin, HappyCulture offre également des **formations**, comprenant une partie théorique dispensée dans un **centre de formation**

continue et **un stage pratique** délivrant une certification reconnue par la branche. Les compétences acquises au sein du réseau sont donc valorisables pour les collaborateurs.

Cette approche différenciante permet d'élargir les profils de recrutement et d'attirer des candidats provenant d'horizons variés.

Définir un plan de carrière pour la montée en compétences des collaborateurs

Le réseau HappyCulture a été certifié Great Place To Work® en septembre 2021 à la sortie du Covid-19. L'enquête Trust Index®² menée auprès de l'ensemble des collaborateurs a permis de donner une image fiable à l'instant T de la qualité au travail des différents établissements et de mettre en lumière certains axes d'amélioration, parmi lesquels des besoins de reconnaissance et d'appartenance.

Ces remontées ont conduit à la mise en place de programmes tels que **des « vis ma vie » dans les hôtels du réseau**, qui leur a permis de découvrir d'autres établissements hôteliers et de partager leurs expériences. Des **challenges métiers** sont aussi organisés pour récompenser les équipes et valoriser leurs compétences : cette reconnaissance de leur expertise est un véritable vecteur d'engagement.

En matière de fidélisation, des **parcours de carrière** clairement définis sont proposés aux directeurs et aux adjoints pour leur permettre de se projeter dans le réseau ainsi que de monter en compétences. Aujourd'hui, **30% des managers sont issus d'une évolution interne**.

HappyCulture a également organisé un séminaire à la montagne avec pour ambition d'éloigner les collaborateurs de leur cadre de travail mais aussi de fédérer le collectif. Selon Dan Coulangeon, Talent Manager, il est essentiel de « *faire sortir les collaborateurs de leur cadre de travail de temps en temps.* »

De nouvelles opportunités pour faire évoluer le secteur

Malgré les défis actuels, le secteur hôtelier présente des opportunités d'évolution. La fin de la crise du Covid-19 ouvre la voie à de nouvelles avancées, plus spécifiquement dans le domaine de **l'intelligence artificielle** : « *les métiers vont changer, par exemple sur la gestion des réponses aux commentaires en ligne. L'automatisation des tâches va permettre aux collaborateurs de se concentrer sur des compétences plus humaines, d'où l'importance, dès à présent, de prendre en compte les soft skills dans le recrutement* », explique Antoine Foujols, Associé et Directeur des Opérations. L'industrie hôtelière est en constante mutation, comme en témoigne la dématérialisation et la digitalisation des processus et de l'expérience client qui a eu lieu ces dernières années.

² Sondage de 60 questions administré à l'ensemble des collaborateurs, permettant de mesurer leur perception de leur qualité de vie au travail.

Bonnes pratiques

Royal Champagne Semaine de 4 jours

L'hôtel a mis en place la semaine de 4 jours depuis quelques mois. D'abord initiée au Spa, la pratique s'est étendue à de nouveaux services (technique, conciergerie) avec un taux de satisfaction des collaborateurs qui avoisine les 90%. Des discussions avec les équipes et les managers ont été organisées pour optimiser la mise en place de cette nouvelle organisation. Pour les services où il serait plus difficile de mettre en place ce rythme, des primes (de coupure, d'astreinte, de nuit) ont été mises en place pour valoriser les contraintes.

SHANGRI LA Les journées de recrutement « Portes ouvertes »

Les invitations sont envoyées via des jobboards et sur le blog du Shangri-La. Accueillis par une collation, les candidats se présentent avec CV et sans présélection. Ils bénéficient d'une visite des locaux qui leur permet de s'imprégner de la culture de l'hôtel. Les RH et chefs de services sont présents pour répondre aux différentes questions.

SUSHI SHOP Le système de reconnaissance immatérielle

L'entreprise s'efforce de toujours remercier et récompenser au plus juste le travail des collaborateurs, qu'il s'agisse du travail quotidien ou d'efforts exceptionnels. Sushi Shop s'efforce de ritualiser la reconnaissance immatérielle via différentes actions. Par exemple, des cartes reprenant les valeurs de l'entreprise sont envoyées régulièrement aux collaborateurs pour les remercier. Des événements festifs sont également organisés comme des déjeuners ou des diners pour célébrer les réussites commerciales. La valorisation des équipes se fait également via la mise en avant des collaborateurs sur les réseaux sociaux de l'entreprise. Différents posts montrent leur quotidien via les témoignages de collaborateurs.

Hilton Sponsoriser les aspirations des collaborateurs

Tout commence par une question : que feriez-vous si vous aviez une occasion unique de soutenir une cause ou d'atteindre un objectif personnel ? Le tout en un mois. 10 gagnants sont sélectionnés et chacun.e reçoit un congé sabbatique de quatre semaines entièrement rémunérées et une allocation de 5 000\$ pour les accompagner dans leur projet. Le groupe récompense également chaque candidature et attribue à 10 finalistes 1 000\$ au profit de l'association à but non-lucratif de leur choix. Cette année, cette initiative a permis de financer des prises de parole dans les écoles sur le sujet de la santé mentale ou encore l'organisation de cours d'art pour les enfants en Turquie à la suite du tremblement de terre.





EN PRATIQUE

Pullman Montparnasse : une communication stratégique pour renforcer l'engagement des collaborateurs

Après 4 ans de transformation, l'hôtel Pullman Montparnasse a réouvert les portes en décembre 2021. A date, **460 talents** font vivre l'hôtel pour 35 postes encore vacants.

Les recrutements de l'établissement sont soumis à la tension existante, notamment en région parisienne où la concurrence peut s'avérer rude, les collaborateurs ayant accès à de nombreuses opportunités. De fait, **l'établissement mise sur l'organisation du temps de travail** pour attirer et fidéliser en permettant par exemple **deux jours consécutifs de repos et la suppression des coupures**. « La **semaine de 4 jours** a aussi été mise en place dans certains services, en fonction de la faisabilité opérationnelle, pour favoriser l'équilibre professionnel et personnel des collaborateurs » nous explique Edouard Gandoin, Directeur Talent et Culture de l'hôtel. Pour valoriser ces initiatives innovantes, Pullman Paris Montparnasse a recours à une communication transparente et multicanal.

Donner du sens via une communication de proximité

La communication permet de donner du sens au travail. Stratégie de l'entreprise, satisfaction clients, événements sont cascades par les chefs de service qui assurent au quotidien une communication directe, claire et personnalisée avec leurs équipes. Au Pullman Paris Montparnasse, 95% des collaborateurs sont connectés à **Workplace et Workchat**, réseaux sociaux interne, ce qui permet de rendre l'information accessible à tous à tout moment.

Sur certains sujets managériaux, notamment la prise de congés, la communication est dédoublée : par un mail formel de la part de l'entreprise puis via les managers en charge de la dupliquer dans leurs équipes.

Imaginer des temps d'écoute et de partage pour renforcer le sens au travail

En plus des réunions mensuelles de services, **des « tables ouvertes »** d'une vingtaine de collaborateurs (hors management) sont organisées **deux fois par mois en présence du Directeur Général et/ou du Directeur Général Adjoint ainsi que du Directeur Talent & Culture**. C'est un lieu d'expression où tous les sujets peuvent être abordés et toutes les questions peuvent y être posées. Les talents doivent y participer au moins une fois dans l'année.

En parallèle, **des sondages** sont régulièrement menés sur Workplace afin de recueillir les retours des employés sur les événements proposés au sein de l'hôtel, en vue d'améliorer les initiatives futures et la satisfaction collaborateur.

Pour outiller au mieux les responsables de service, **un Leadership Forum est organisé une fois par trimestre**, réunissant entre 40 et 50 personnes. Cela permet de renforcer l'esprit d'équipe et de favoriser le développement du leadership au sein de l'établissement.

Deux Assemblées générales annuelles réunissant tous les collaborateurs sont organisées afin de présenter le bilan du semestre écoulé et les perspectives à venir sur le prochain. C'est aussi l'occasion de mettre les talents en avant, de leur rappeler leur importance au quotidien pour faire fonctionner l'hôtel et de socialiser entre services lors d'un cocktail en fin de saison.

« Nous poursuivrons et améliorons nos actions en 2024 en développant une démarche d'expérience talent qui agit directement sur le bien-être, l'engagement, la fidélisation et la marque employeur. Développer une démarche d'expérience requiert une implication de toutes les équipes, une réflexion profonde sur nos habitudes, nos rituels, nos outils, nos méthodes...c'est notre défi Talent & Culture 2024 ! »

**Edouard Gandoin, Directeur Talents et Culture
Pullman Paris Montparnasse**



EN PRATIQUE

Vers un secteur inclusif et engagé : les engagements de Sushi Shop

Un contexte économique défavorable pour le secteur

Depuis 25 ans, Sushi Shop propose à ses clients un service de restauration sur place, à emporter et en livraison. Avec l'arrivée des plateformes de livraison, le secteur de la restauration a connu **une grande transformation**. Ces changements ont modifié les dynamiques commerciales du secteur, créant de nouvelles opportunités mais également de nouveaux défis.

Les métiers ont été profondément modifiés et ont vu leur environnement de travail se complexifier progressivement. **La crise du COVID-19 et l'inflation récente ont eu un impact significatif** : les blocages dans les ports, l'augmentation des prix des matières premières (notamment du papier qui constitue les emballages) et des ruptures d'approvisionnement ont fait de 2023 une année particulièrement compliquée. Enfin, la baisse du pouvoir d'achat a entraîné une diminution de consommation de produits livrés, entraînant la prise de décisions rapides pour transformer les process et adapter l'entreprise à ce nouveau contexte.

Il est alors devenu **plus difficile de recruter**, particulièrement les équipes en cuisine. Aujourd'hui, il devient extrêmement difficile de recruter au sein de cette filière. La question des conditions de travail constitue plus que jamais un enjeu crucial pour attirer, recruter, former et fidéliser les collaborateurs.

Pour répondre à ces enjeux, Sushi Shop met en place plusieurs stratégies.

Une attention portée aux conditions de travail et au bien être financier

Suppression des coupures, **expérimentation de la semaine de 4 jours**, **introduction d'une plus grande agilité dans la gestion des équipes et la promotion de la polyvalence des postes** : ces actions concrètes font la différence. Les collaborateurs se retrouvent également à l'occasion de **moments de convivialité** : petit déjeuner mensuel au siège, déjeuners du monde, summer party....

Au niveau financier, la chaîne propose une grille de salaires attractive, met en place des systèmes de valorisation de l'ancienneté et donne accès **au streaming de la rémunération** tout au long du mois via l'outil Stairwage. Des programmes de gestion de la rémunération et de résolution des problèmes de surendettement via le partenariat avec l'association Cresus sont également développés pour soutenir les collaborateurs.

Promouvoir l'inclusion et valoriser la diversité des talents

L'entreprise s'engage dans une démarche de diversification des recrutements. La mise en place d'une **mission handicap Force(s)** a permis de passer d'un taux d'emploi des personnes en situation de handicap de 0.01% en 2018 à un taux d'emploi de plus de 3.3% en 2023. Sushi Shop collabore étroitement avec Pôle Emploi et les acteurs en faveur du handicap pour identifier des talents et leur offrir une formation adaptée. L'objectif est de recruter 20 collaborateurs supplémentaires en situation de handicap dans le cadre d'une **initiative baptisé « Cooking By Force(s) »**. Ces formations, d'une durée de 8 semaines, permettent aux



candidats de découvrir différents métiers et de choisir celui qui correspond le mieux à leurs aspirations professionnelles et à leur handicap. En promouvant une stratégie de recrutement inclusive, l'entreprise démontre son engagement en faveur de l'égalité des chances et de la diversité, tout en renforçant sa réputation d'employeur attractif et socialement responsable.

Afin de valoriser les collaborateurs les plus fidèles, **un programme de reconnaissance de l'ancienneté** a été instauré, célébrant les étapes importantes dans la carrière des collaborateurs. Des moments marquants, tels que les 5 ans et les 10 ans de service, sont soulignés par des célébrations

et des cadeaux. Par ailleurs, **les collaborateurs les plus méritants obtiennent des Awards** et sont mis en avant dans la newsletter du groupe. Un petit déjeuner est également organisé une fois par an en présence des membres du board pour récompenser les collaborateurs à haut potentiel.



Enfin Sushi Shop accorde une attention particulière au développement professionnel de ses collaborateurs. Le e-learning offre des opportunités de formation continue pour acquérir de nouvelles compétences et évoluer au sein de l'entreprise. **Des badges de certification**, attribués aux collaborateurs à l'issue de leur formation, valorisent leur expertise.

Vers un engagement élargi envers son écosystème

Dans le secteur de la restauration, la RSE joue un rôle essentiel. Les réglementations, telles que la loi AGEC (Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire), ont imposé des contraintes aux acteurs de la restauration rapide. La mise en place de mesures respectueuses de l'environnement, notamment en ce qui concerne les emballages, a été un défi majeur pour Sushi Shop. **L'introduction de contenants réutilisables** pour les clients a nécessité une communication et une pédagogie importantes pour leur expliquer cette démarche.

L'enjeu nutritionnel est aussi au cœur des réflexions. Les établissements cherchent à proposer **une gamme de plats à la fois sains et savoureux**, répondant aux attentes des clients en matière de bien-être et de nutrition. Cela nécessite souvent des efforts supplémentaires en termes de recherche et développement, de sélection des fournisseurs et de formation du personnel.

La chaîne lutte également contre le gaspillage alimentaire. Elle est l'un des plus anciens **partenaires de Too Good to Go** et a permis la **vente de plus de 500 000 paniers depuis 2017**.

GREAT INSIGHTS

La quête de sens est d'autant plus importante chez les jeunes collaborateurs du secteur qui montrent un décrochage significatif en la matière.



Seulement **39% des collaborateurs** de moins de 35 ans du secteur déclarent que **leur activité professionnelle a un sens particulier** pour eux

En comparaison, **53% des collaborateurs français** de cette tranche d'âge partagent cet avis ainsi que 61% des collaborateurs de plus de 35 ans en hôtellerie et restauration.

Cette perte de sens auprès des jeunes collaborateurs du secteur implique des **conséquences significatives en termes de performance, de rétention des talents et de prévention des risques psycho-sociaux**. Les établissements ont donc intérêt à :

- Incarner les valeurs de l'entreprise sur l'ensemble des strates managériales : 33% des répondants de moins 35 ans du secteur déclarent que leurs dirigeants incarnent pleinement les meilleures caractéristiques de leur entreprise contre 48% à l'échelle nationale.
- Entretenir des relations saines au sein de l'entreprise : 38% des répondants de moins 35 ans du secteur déclarent que leur environnement de travail est sain sur les plans psychologiques et humain contre 62% à l'échelle nationale.
- Nourrir la convivialité de l'environnement de travail : 38% des répondants de moins 35 ans du secteur déclarent que l'atmosphère de travail est plaisante contre 58% à l'échelle nationale.



EN PRATIQUE

Former et accompagner les nouvelles générations face aux mutations de l'hôtellerie-restauration

Dans le monde de l'hôtellerie, il existe des personnalités inspirantes qui se démarquent par leur passion, leur dévouement et leur engagement envers leur métier. **Didier Georges, Proviseur de l'Ecole Hôtelière de Paris – Lycée Jean Drouant** en fait partie. Il nous partage sa vision des enjeux actuels auquel est confronté le secteur de l'hôtellerie-restauration.



Un secteur qui impose des contraintes aux collaborateurs, mais qui tend à s'assouplir

L'un des aspects souvent considéré comme difficile en hôtellerie-restauration est le rythme de travail avec des horaires atypiques. Mais Didier Georges explique que **les établissements font désormais attention à proposer des shifts continus** : « *cette approche permet aux collaborateurs de bénéficier d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, en leur offrant des horaires plus réguliers et prévisibles. Les candidats peuvent alors considérer une carrière dans l'hôtellerie sans être découragés par cet aspect* ».

Une autre crainte fréquente des candidats potentiels est l'obligation de se plier à un code vestimentaire strict et rigide. Mais « **les règles relatives à l'apparence personnelle sont désormais plus flexibles et adaptées aux tendances actuelles**, tout en maintenant un niveau de professionnalisme approprié (autorisation des cheveux longs pour les collaborateurs de genre masculin par exemple) », assure Didier Georges. Pour montrer que le secteur gagne en souplesse, l'école a ainsi **supprimé le port obligatoire de la cravate** (sauf pour certains cours) et mis en place **un règlement non-genré** pour ouvrir le secteur à tous les talents.

Enfin, pour lutter contre l'image dure et exigeante du secteur les entreprises accordent **une plus grande attention à la communication interne**. Des canaux de communication réguliers permettent d'informer et d'impliquer les collaborateurs aux décisions, initiatives et opportunités de développement. Cette transparence renforce le sentiment d'appartenance et l'adhésion à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, l'Ecole Hôtelière de Paris – Lycée Jean Drouant s'efforce de présenter une industrie en évolution constante, offrant des opportunités enrichissantes et des perspectives prometteuses aux futurs professionnels du secteur.

Un réseau de professionnels au service du secteur

L'École s'entoure ainsi de partenaires pour identifier les évolutions de demain et réfléchir main dans la main avec les professionnels. En ce sens, l'école a créé un « **Lab'Attractivité** » où se réunissent des professionnels du secteur autour de thématiques traitant tout autant de la R.S.E. que des compétences attendues. Réunissant des acteurs importants de l'industrie, ce laboratoire vise à stimuler la réflexion sur la façon de re-développer l'attractivité des métiers et des études dans le domaine de l'hôtellerie. Des grandes chaînes hôtelières telles que Hayatt, Marriott et Accor, ainsi que de nombreux indépendants y ont participé, apportant leur expertise et leur soutien à cette initiative.

Un engagement fort en faveur de l'inclusion

Pour accompagner cette transition, l'École Hôtelière de Paris – Lycée Jean Drouant a déployé des actions de sensibilisation, par exemple sur la manière d'appréhender la clientèle féminine dans les hôtels, en mettant l'accent sur les comportements sexistes inhérents. Autre intervention, réalisée par l'association Bondir.e : comment ne plus tolérer les abus de langage, les gestes malveillants, les attitudes toxiques, les ignorances et les silences ? Si les étudiants posent des questions et partagent leurs expériences, les professeurs sont, eux, invités à quitter la salle pour libérer la parole.

Prendre en compte les enjeux de la RSE dans la formation

Enfin, un dernier enjeu du secteur et pas des moindres est celui de la RSE. « Les établissements se transforment et doivent répondre à des nouvelles normes et de nouveaux challenges, imposés par son caractère urgent mais également par les clients », décrypte Didier Georges. De fait, des cours de sensibilisation à la RSE ont été mis en place par l'établissement pour que les étudiants connectent opérationnellement avec les enjeux du secteur.





En quelques mots : pourquoi rejoindre le secteur de l'hôtellerie-restauration ?

L'un des attraits majeurs de ce secteur est la variété des métiers qu'il propose. Des chefs cuisiniers créatifs aux spécialistes de l'accueil en passant par les experts en gestion hôtelière, chacun peut trouver son bonheur. *« Que vous soyez passionné par la cuisine, l'hébergement, la pâtisserie, le service en salle, l'organisation d'événements ou la gestion des opérations, l'hôtellerie et la restauration offrent une multitude de possibilités pour exploiter les talents et les intérêts. Ces points sont essentiels pour développer une stratégie de marque employeur Impactante ! »*, s'enthousiasme Didier Georges.

En plus d'offrir un vaste panel de métiers, le secteur de l'hôtellerie et de la restauration offre une stabilité professionnelle. Avec une demande croissante pour des services de qualité dans les domaines de l'hébergement et de la restauration, les opportunités d'emploi sont nombreuses. En obtenant les diplômes et les compétences nécessaires, les étudiants sont assurés de trouver des opportunités d'emploi dans ce secteur en pleine expansion – avec de véritables occasions de progression rapide grâce à la formation continue. En commençant en tant que commis de cuisine, réceptionniste ou serveur, il est possible d'évoluer vers des postes de responsabilité tels que chef de cuisine, directeur d'hôtel ou responsable de restaurant.

Travailler dans l'hôtellerie et la restauration offre également une ouverture à l'international, et la possibilité de travailler dans des établissements prestigieux partout dans le monde. Pour donner une première vision de cette opportunité, l'école a récemment mis en place des voyages d'études permettant aux étudiants de participer à des semaines de la gastronomie française à l'étranger.



Interview

Big Fernand : des valeurs fortes qui favorisent la prise d'initiatives et la responsabilisation des collaborateurs

Jérôme Fabre

Directeur des Ressources Humaines chez Big Fernand

Pouvez-vous nous présenter le groupe Big Fernand ? Quel est l'ADN de votre Groupe ?

Big Fernand est une enseigne de restauration française qui a été créée en 2011. Aujourd'hui, le réseau est composé de près de 900 collaborateurs répartis entre le siège (environ 20 personnes) et la soixantaine de restaurants présents sur l'Hexagone en succursales et en franchises. Nos restaurants, que nous appelons les « ateliers », promeuvent une cuisine de qualité et servent à nos clients des produits français, de proximité. Nos valeurs sont d'ailleurs l'artisanat, la simplicité, la convivialité et l'audace.

Comment se traduisent ces valeurs dans votre politique RH ? Que mettez-vous en œuvre pour favoriser l'adéquation entre cet engagement de qualité pour vos clients et le bien-être de vos collaborateurs ?

Ces valeurs concernent aussi bien l'expérience promise aux





clients que celle promise aux collaborateurs. Nous cherchons à développer une marque forte qui réponde à ce double enjeu. Nous faisons particulièrement attention durant nos recrutements au savoir-être des candidats. Nous recherchons des personnes qui aiment avant tout être en contact avec les clients. Par exemple, nous recrutons souvent nos contrats étudiants au sein des écoles de théâtre car ces collaborateurs sont dotés d'un esprit convivial qu'ils transmettent dans nos ateliers. Nous avons récemment revu notre parcours d'intégration pour renforcer la transmission de l'histoire ainsi que de nos valeurs. Tous nos directeurs de restaurant ont la charge d'expliquer notre culture d'entreprise lors des premiers jours de nos « Fernands » (= les salariés).

Notre second point d'attention est le respect apporté à chacun. Quand un collaborateur arrive chez nous, il sait que le code du travail sera respecté, que les heures supplémentaires seront payées en temps et en heure... Cela peut paraître basique mais c'est n'est pas toujours le cas.

Nous avons un très bon dialogue social dans l'entreprise qui nous permet de mettre en place des politiques RH au plus près des besoins des collaborateurs.

J'aime beaucoup cette phrase de Richard Branson :
« Prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. » Chez Big Fernand, la convivialité au sein de nos ateliers émane en premier lieu de nos collaborateurs.

Vous vous êtes lancés dans la démarche Great Place To Work® pour la première fois en 2022 : comment avez-vous abordé ce projet ? Quels enseignements en avez-vous tiré ?

Les résultats ont été très positifs, nous avons eu un taux de participation de près de 75% et les résultats étaient de 78% en perception globale et de 72% au le Trust Index®, ce qui nous plaçait très au-dessus du benchmark spécifique et non loin des Best Workplaces. Ces chiffres sont encourageants, notamment dans notre secteur d'activité : ils montrent que nos employés se sont sentis écoutés et ont pu s'exprimer.

Nous avons organisé des réunions pour partager les résultats de l'enquête avec les équipes. Un premier retour pour l'ensemble de l'entreprise a été animé par l'équipe Great Place To Work®, suivi de retours spécifiques pour chaque atelier. Ces échanges nous ont permis de discuter des axes d'amélioration identifiés tels que la reconnaissance matérielle, la gestion des carrières, la formation et le développement professionnel. Les collaborateurs nous ont partagé leurs attentes et suggestions pour nourrir notre démarche d'amélioration.

De plus, ces échanges nous ont permis de clarifier les dispositifs existants, qui étaient parfois méconnus, tels que les formations et la gestion des carrières. Ainsi, nous avons mis en place un référentiel de compétences et un catalogue de formations afin d'offrir des opportunités de développement professionnel.

Et au-delà des axes d'amélioration, quels sont les points forts sur lesquels vous

avez pu capitaliser à partir des résultats de l'enquête ?

D'après les résultats de l'enquête, nos forces sont le management, la politique d'inclusion et la fierté des équipes à travailler chez nous. Nous avons capitalisé sur ces points forts pour renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance au sein des équipes. Nous avons d'ailleurs affiché notre certification Great Place To Work® à l'entrée des ateliers pour que les clients puissent la voir, ce qui a suscité la satisfaction et la fierté des Fernands.

En termes de communication externe, nous avons valorisé notre certification sur nos réseaux sociaux et nos annonces d'emploi. Cette labellisation a renforcé notre attractivité auprès des candidats. Certains la mentionne en entretien.

Comment encouragez-vous les collaborateurs à s'engager dans vos établissements ? Comment favorisez-vous le sens au travail ?

Comme évoqué précédemment, nous accordons une attention particulière à notre relation client en proposant des produits de qualité. Nous mettons en place différents dispositifs qui

renforcent l'engagement des collaborateurs.

Par exemple, nous avons mis en place un système de primes collectives qui ne prend pas uniquement en compte des objectifs financiers mais aussi des indicateurs de qualité de service et de non-gaspillage. Cela permet de responsabiliser chacun de nos collaborateurs et de les engager dans notre projet d'entreprise.

Aussi, nous avons travaillé récemment au réaménagement de nos ateliers afin qu'ils soient plus fonctionnels et plus agréables pour nos équipes. De la même manière que l'on ne donne pas à un collaborateur un ordinateur qui dysfonctionne, les cuisines de nos ateliers doivent être remises à neuf régulièrement.

L'une de vos valeurs est l'audace – au quotidien comment se traduit cette prise de risque et cette capacité d'innovation ?

Elle se traduit concrètement dans nos activités.

Par exemple, nous avons saisi la crise du Covid-19 comme une opportunité. Une semaine

après l'annonce de la fermeture des restaurants, nous avons pu rouvrir grâce au développement d'un service de livraison pour les clients. Ce changement a nécessité un temps d'adaptation de nos collaborateurs, notamment parce que nous misions principalement sur notre fort contact client.

Il y a un an, afin de faire face à l'inflation et d'élargir notre clientèle, nous avons lancé un nouveau produit plus accessible, le Smash burger.

Une importante innovation est également la création des « Tables de Fernand ». Dans quatre de nos restaurants, nous mettons en place une nouvelle offre de service à table le soir. Pour mettre en place ce projet, nous avons formé nos équipes, et particulièrement les directeurs de restaurant, à l'Institut Paul Bocuse à Lyon.

Pour nos collaborateurs, ces défis et ces nouveaux projets sont extrêmement valorisants parce qu'ils demandent de nouvelles compétences, et Big Fernand met les moyens pour accompagner ses équipes dans ces transitions.





EN PRATIQUE

Royal Champagne : rendre les collaborateurs acteurs pour adapter leur cadre de travail

Royal Champagne Hotel & Spa, en plein cœur de la région champenoise, se démarque dans son secteur en mettant l'accent sur le bien-être de ses 140 collaborateurs, et en les impliquant activement dans les projets de l'entreprise. Cette démarche s'ancre dans l'ADN de l'entreprise, dont l'une des valeurs est l'écoute.



Des rituels bien ancrés pour favoriser la collaboration

Ces rituels sont assurés par des comités composés de collaborateurs volontaires :

■ **Le Comité LQA** regroupe plusieurs collaborateurs de chaque service pour réfléchir aux standards de qualité et à l'expérience client. A partir des décisions prises, les membres forment les équipes pour faire appliquer les standards définis. Cette pratique permet à la fois **d'associer les collaborateurs à la prise de décision**, mais également de **les responsabiliser dans la montée en compétence de leurs collègues**.

■ **Le Green Committee propose des actions RSE au sein de l'entreprise**, à la fois en changeant les habitudes mais aussi en déployant des actions solidaires, comme la collecte de déchets à proximité de l'établissement.

L'organisation déploie également de **nombreux rituels d'échanges avec les équipes**, à la fois pour communiquer de la manière la plus transparente possible (par exemple via la gazette mensuelle du Royal Champagne ou le réseau interne de l'entreprise) ou pour coordonner les activités (les mornings meetings). Lorsqu'un collaborateur vient avec une nouvelle idée, il est toujours reçu par l'équipe managériale. De cette manière a émergé le projet de créer un nouveau restaurant éphémère d'entreprise sous la forme d'un foodtruck extérieur aux beaux jours. Cette demande a reçu le soutien de la direction et s'est concrétisée cette année.

Des pratiques qui portent leurs fruits auprès des collaborateurs et des candidats

Afin de mesurer l'impact de ces actions auprès des collaborateurs, Royal Champagne s'est lancé dans la démarche Great Place To Work® dès 2019. Les résultats sont probants puisque l'entreprise a été certifiée pour la troisième fois en mai 2023. Aujourd'hui 81% des collaborateurs estiment que le management invite les collaborateurs à avoir des idées et s'efforce d'en tenir compte. Et plus de 80% des salariés estiment avoir « beaucoup d'opportunités d'innover ». Cette reconnaissance porte aussi ses fruits en externe, puisque ce point est régulièrement mentionné par les candidats et permet d'être plus attractif sur des métiers en tension.

Des entreprises comme Royal Champagne montrent qu'il est possible d'associer les collaborateurs aux évolutions de l'entreprise en favorisant la communication interne et en mettant en place des initiatives de reconnaissance. Ces pratiques contribuent à créer un environnement de travail attractif et à fidéliser les talents, tout en permettant à l'entreprise de prospérer et de se développer.



Great Place To Work[®]

Pour aller plus loin : [greatplacetowork.fr](https://www.greatplacetowork.fr)

Rédaction

[Alice Courmont](#), consultante

[Elise Gaggioli](#), consultante junior

[Marine Bernard](#), consultante senior

Maquettage

[Camille Le Floch Denaeyer](#), responsable marketing et partenariats