

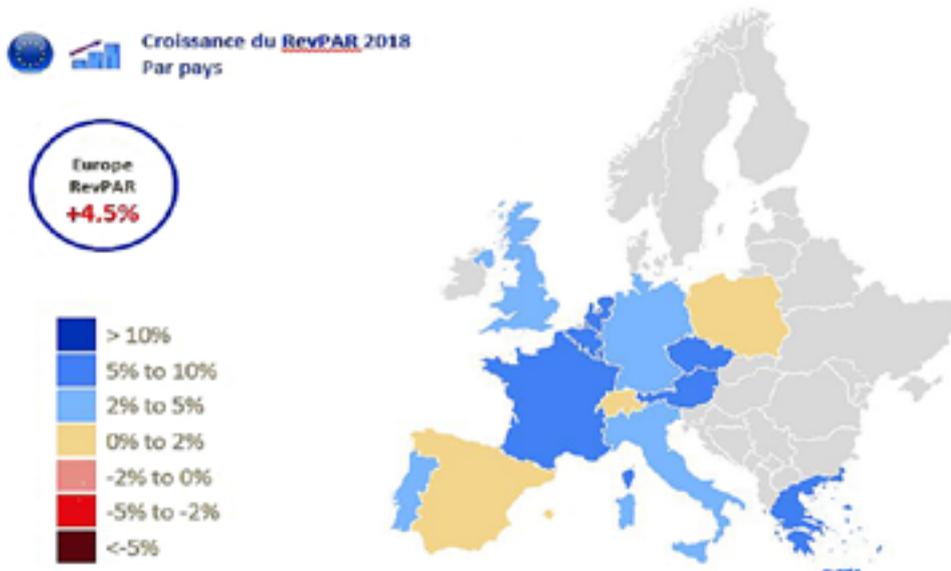


de gauche à droite : Sven Boinet, Charles Dorémus, Tigrane Seydoux et Nicolas Bergerault

**16.04.2019** L'auditorium de Bpifrance affichait complet pour la 7<sup>e</sup> Matinale de l'Hôtellerie et de la Restauration Extendam consacrée cette année aux grands enjeux RH du secteur. Ce rendez-vous a été l'occasion de discussions nourries entre entrepreneurs, analystes et un public toujours plus nombreux. Plus de 250 professionnels étaient ainsi réunis jeudi dernier pour l'événement.

Bertrand Pulles, Directeur Associé d'Extendam introduisait la Matinale par un parallèle : « La problématique des ressources humaines est au cœur de nos enjeux. Nous connaissons tous l'importance de surprendre les clients, pour faire venir et garder les talents il faut faire de même, notamment dans un secteur où nous enregistrons cette année 150 000 postes vacants. Il faut être aujourd'hui plus agile pour attirer et conserver les meilleures équipes.

**LES CHIFFRES CLÉS** (Serge Mesguich, Bpifrance – Vangelis Panayotis, MKG Consulting)



Si en Europe, quelques petits ralentissements affectent l'Espagne après une période de très forte progression, le reste de l'Europe se porte bien. Une croissance de 2,6% du RevPar est enregistrée même si un étirement du cycle est à noter depuis 2009. Il existe des disparités significatives entre les pays. La forte progression du marché en Espagne et au Portugal ralentit pendant que l'Italie progresse de nouveau. La France connaît en mars +1,5% du RevPar en YTD. Si les taux d'occupation ont souffert depuis le début d'année avec les mouvements sociaux que nous avons vécus, les prix moyens restent orientés positivement et la province résiste plutôt bien.

Le marché est bon mais il sera nécessaire au cours des prochaines années de trouver de nouveaux relais de rendement. La tendance est ainsi davantage au mixed-use grâce auquel il est possible de brasser la destination des actifs.

## LES RESSOURCES HUMAINES, ENJEUX STRATEGIQUES DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION : RETOURS D'EXPÉRIENCES

### On nous parle toujours du « parcours et de l'expérience Client » mais finalement ces notions ne s'appliquent-elles pas aussi pour vos collaborateurs ?



**Sven Boinet, Directeur Général Délégué d'Accor :** « L'hôtellerie fait partie des quelques métiers dans le monde où il y avait et il y a encore un vrai ascenseur social. Les jeunes entraient, il y a quelques années, avec des connaissances limitées, à 19-20 ans et pouvaient devenir directeur d'hôtel à 28 ans. C'est moins vrai aujourd'hui, le type de collaborateur a complètement changé. Il y a 20 ans, recruter un X, HEC, Centralien ce n'était pas imaginable. Aujourd'hui, l'origine de nos collaborateurs est très différente et nous sommes obligés de leur proposer des parcours. Le parcours a changé, il existe toujours mais il a changé de forme ».

**Tigrane Seydoux, co-fondateur de Big Mamma :** « Il y a 4-5 ans, nous n'étions pas du métier. Nous sommes allés voir beaucoup de professionnels de l'hôtellerie-restauration et nous avons entendu à 99,9% : « surtout n'allez pas dans ce métier car gérer les hommes, c'est vraiment compliqué ». 4 ans plus tard, nous avons ouvert 9 restaurants et animons plus de 1 000 collaborateurs, pas un seul prudhomme à l'horizon et la moyenne d'âge de nos managers est de 23 ans. La réalité de notre métier aujourd'hui est qu'on peut accueillir un jeune de 19-20 ans, sorti d'école et lui dire que tout est possible, que nous allons construire un parcours avec lui qui sera sans limite. Ce sont des métiers qui permettent ce type de parcours extraordinaire. C'est notre force ! ».

### Les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie sont particulièrement créateurs d'emplois. Ils disposent d'une attractivité certaine, mais paradoxale, ils diffusent aussi une image extérieure assez dure

**Nicolas Bergerault, co-fondateur de L'Atelier des Chefs :** « Lorsque nous écoutons des patrons ils nous disent « je n'arrive pas à recruter » et lorsque nous écoutons les jeunes ils nous parlent du mauvais accueil qui leur a été accordé. Le maître mot, je crois, c'est la cohérence. Il faut aligner le consommateur, le produit et l'équipe. Cela devient ensuite plus facile d'attirer du monde. Il faut un concept fort. Une marque qui fonctionne, qui est visible, pour rester sur le marché ».



**Tigrane Seydoux :** « L'exécution est 100% plus importante que le concept. Si vous pensez que vous avez un bon concept, vous coulez. Si vous restez sur vos fondamentaux et que l'exécution est bonne, alors ça marchera et ça perdurera. Votre collaborateur en a que très peu à faire du concept. Il se demande s'il est en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, s'il continue à apprendre. Quand on reçoit le salarié dans son équipe, nous avons cette responsabilité de lui donner tous les outils pour apprendre. S'il n'apprend plus, il faut le laisser partir. La promesse-salariés doit être : « nous allons changer ta vie, c'est notre responsabilité ».

### La « panne de l'ascenseur social » tant décriée en France, existe-t-elle vraiment dans l'hôtellerie et la restauration ?

**Charles Dorémus, Directeur Général de « Au Bureau » :** « Non. Ce sont des métiers où tant que tu veux apprendre et as la volonté d'évoluer, tu peux le faire. L'entrepreneuriat est très accessible dans nos métiers, notamment dans la restauration. Nous avons remis en place la location-gérance pour permettre à des personnes d'ouvrir sans forcément avoir d'apport. C'est notre responsabilité de permettre les passerelles et de donner du sens pour que demain nos collaborateurs soient nos futurs managers ».

**Sven Boinet :** « L'ascenseur social existe dès lors qu'il y a du développement, une dynamique. Le paradoxe, c'est que la croissance est forte, la demande dans l'univers du tourisme est forte, les modes de financement sont beaucoup plus accessibles qu'avant et un tas de nouveaux concepts voient le jour mais on a du mal à trouver des jeunes ».

### Manifestement, « les nouvelles générations n'aiment pas passer par la case vestiaire ». Y-a-t-il des attentes de la part des nouvelles générations en termes RH et en management ?



**Charles Dorémus :** « Aujourd'hui, nous observons beaucoup moins d'attente sur la rémunération et beaucoup plus sur la reconnaissance, notamment sur l'apprentissage et la réduction de l'espace de séparation vie privée/vie professionnelle. Chez Au Bureau, nous avons beaucoup d'actions mises en œuvre. Dans un restaurant de 35 collaborateurs : babyfoot et jeux de fléchettes permettent de gérer la coupure dans les métiers de la restauration. Dans le peu de place qu'on peut récupérer, nous faisons des efforts pour apporter un cadre de vie. On réfléchit aussi à la tenue de nos collaborateurs leur permettant de ne plus avoir forcément à passer par la case vestiaire. Et tout cela est plus important que le salaire ».

## L'arrivée de nouveaux profils reconvertis dans l'hôtellerie-restauration change-t-elle la donne ? Quelle place accorder à la formation dans les politiques RH ?



**Nicolas Bergerault** : « Nous recevons à présent des HEC qui passent le CAP cuisine. Les frontières du monde de la restauration s'effacent. Le brassage des talents et des cultures fait qu'on aborde le métier de manière différente. A L'Atelier des Chefs, quand on a créé ce contact très fort avec les clients, le rôle du chef a radicalement changé. Il est acteur, doit fédérer une brigade de gens et les faire réussir, les valoriser. Ce sont des talents très mixés, des niveaux d'exigence pour les chefs, les managers. Même les plongeurs chez nous ont un contact direct. La formation est importante, notamment une conséquence des besoins énormes à solliciter pour aller chercher des gens qui ne viennent pas des formations de restaurateur ».

## Quel est le poids de l'engagement dans les choix de parcours professionnels des millénials ?

**Tigrane Seydoux** : « Nous essayons d'avoir un impact humain, environnemental, sociétal positif. Depuis récemment, on est labélisé BCorp. C'est un label diagnostiquant l'ensemble de l'entreprise et donnant une note sur 200. BCorp donne ensuite des directions très concrètes. Chaque année l'entreprise doit donc prendre ces mesures en compte et améliorer son score de 10% afin de garder ce label, qui est un label business et non marketing. On a ouvert à Londres, et on a levé des fonds pour une association en mode charity avec opt-in sur le ticket... tout cela fait vivre l'aventure humaine et est apprécié par nos collaborateurs ».

## Quelle « Best Practice » retenir pour attirer et conserver de nouveaux talents hors rémunération ?

**Nicolas Bergerault** : « Une marque attire, la qualité garde ».

**Tigrane Seydoux** : « L'excellence et l'authenticité sont fondamentales ».

**Charles Dorémus** : « La clé est l'exemple d'en haut : la bienveillance règlera tous vos problèmes quotidiens en tant que manager ».

**Sven Boinet** : « Pour attirer les talents, l'innovation est fondamentale, pour les retenir aussi ».

### LES GRANDES TENDANCES DE L'HÔTELLERIE

(Leslie Johns, Pitaya l'Agence)

- Ouvrez et dynamisez votre lobby, créez l'expérience, adieu le front desk.
- Soyez bar centric : travaillez votre entrée par le bar comme point de rencontre.
- Utilisez et soignez votre rooftop. Rendez-le unique et attractif.
- Pensez au minimalisme, dont les millénials sont friands : le minimum dans la chambre, le maximum dans les parties communes.
- Cassez les codes et soyez absolument « Best at something ».
- Intégrez la tendance bien-être, la recherche d'un rapprochement avec la nature comme expérience mémorable.
- Pensez au retail et au food & beverage pour animer votre lobby.

### LES TIPS EN PLUS

(Antoine Ménard, Paris Society Consulting)

- Pensez atmosphère et traiter la jusqu'au bout (musique, plat, noms des cocktails, senteur...).
- Créer une relation de proximité.
- Travailler sa e-réputation et sa visibilité sur les réseaux.
- Proposez une offre flexible et évolutive.
- Faîtes de chaque moment une surprise.
- Travaillez l'ambiance musicale et lumière.
- Inscrivez-vous dans votre environnement.
- Décloisonnez les espaces et les offres.

## CONTACTS



**Bertrand Pullès**  
Directeur Associé - Gérant  
TEL 01 53 96 52 54  
MOB 06 30 27 56 27  
pulles@extendam.com



**Matthieu Chavanel**  
Responsable d'Investissement  
MOB 06 28 25 57 61  
chavanel@extendam.com