

RECRUTER ET FIDELISER SON EQUIPE

« On est en sous-effectif en permanence ! »

« Je n'arrive pas à trouver du personnel ! »

« Le turn-over est affolant dans la restauration »

Ces phrases sont courantes dans notre métier, et le vécu derrière ces mots est souvent lourd de conséquences pour les restaurateurs et leurs équipes, et parfois les clients.

Pourtant, manquer de personnel n'est pas une fatalité ! bizarrement, certains établissements arrivent même à garder leurs employés parfois plus de dix ans.

Quelles est leur secret ? Pourquoi certains restaurateurs sont-ils disponibles et sereins, alors que d'autres sont stressés, surmenés, jamais disponibles ?

C'est ce que nous traitons dans ce dossier : le **processus de fidélisation** de ses équipes.

1. BIEN RECRUTER SON PERSONNEL

Pour bien recruter, il faut suivre quelques principes de base :

- Définir le **profil de poste** au moins dans les grandes lignes permet d'être plus clair avec le candidat sur ses missions.
- Lire le CV dans le détail ainsi que les références, et surtout **les vérifier** (même si partiellement). En effet, un petit coup de fil peut être riche en informations. C'est une démarche qui, si elle devenait systématique, inciterait les candidats à se séparer en bons termes avec les employeurs corrects.
- Prendre le temps de **choisir** lorsque c'est possible.
- Ecouter son **intuition** lorsqu'on a des doutes.
- Etre prêt à **se séparer** des derniers recrutements **s'ils ne font pas l'affaire**. On peut regretter amèrement d'avoir gardé un employé qui ne faisait pas vraiment l'affaire par peur de manquer d'effectif.
- Pour cela, il est important de suivre **l'intégration** avec soin, et de faire des points réguliers.
- Avoir une **politique salariale** cohérente en interne, mais aussi par rapport au marché de l'emploi.

2. METTRE EN PLACE UN PROCESS D'INTEGRATION

L'intégration est une priorité dans le processus de recrutement :

- Souhaiter la bienvenue à un nouvel employé qui vous libèrera ainsi que votre équipe de nombreuses tâches est une action qui peut s'avérer payante !
- Le **présenter** aux équipes, lui faire visiter les lieux, lui donner tous les documents légaux, lui expliquer les règles de vie, comment se passent les repas, les horaires de travail... Tout ceci contribue à rassurer le nouvel arrivant, et montre qu'on le respecte.
- Les nouveaux arrivants, lorsqu'ils sont vraiment accueillis par l'équipe ont dix fois plus de chances de s'intégrer. Ils ne doivent pas se sentir livrés à eux-mêmes. Découvrir l'étendue de son nouveau poste, prendre ses marques, subir la pression

éventuelle des services et des mises en places, ainsi que le souci de bien faire pour garder son poste sont **source de stress** pour chaque nouvel arrivant. Une surcharge de stress dans un environnement qui peut sembler hostile ne l'encourage pas à rester.

3. MOTIVER ET FIDELISER SON PERSONNEL

On parle souvent de « **client interne** », et il s'agit en effet de tout mettre en œuvre pour conserver les membres de son personnel au maximum de leur efficacité.

Ce n'est pas chose facile, c'est pourquoi la mise en place de process dans la gestion des ressources humaines peut éviter de passer à côté de certains problèmes qui poussent les salariés à vous quitter.

- Faire des **points réguliers** avec tous les membres du personnel. Ils n'ont pas besoin d'être longs, pourvu qu'ils soient réguliers et avec les mêmes références. Ces points ou entretiens peuvent être :
 - o Informels dans certains cas pour détecter sur le vif d'éventuels problèmes de motivation
 - o Formels :
 - Pour faire le point après un service ou une semaine difficile
 - Pour féliciter, encourager, reprendre
 - Au moins 2 fois par an sous forme d'entretien d'évaluation.

Ces entretiens permettent de faire le point par rapport aux objectifs fixés précédemment pour mieux définir les suivants. C'est également l'occasion de définir les actions de formation à envisager.

Ils permettent de mettre en lumière les points forts et les points à travailler de votre collaborateur ; ils doivent être préparés pour être constructifs, le but étant de motiver votre salarié.

- Ne pas négliger les **démarches administratives** comme les arrêts maladie, les accidents de travail, les demandes de congé, d'attestation, les dossiers de mutuelle. Les tracas causés par ces éléments sont source de mécontentement et de démotivation, si pas traités dans les temps.
- Ne pas oublier de **remercier son équipe** lorsque les résultats sont bons.
- **Communiquer régulièrement** avec son équipe, que ce soit pour passer des infos lors de briefing, de réunions, ou pour fixer des objectifs ou donner des résultats.
- Toujours **être clair sur les objectifs**, et ce que cela implique pour chacun. Rien de pire pour un salarié que de voir la carotte promise reculer à chaque fois qu'il s'en approche !
- **Déléguiez** dès que possible pour responsabiliser et faire grandir vos collaborateurs, mais n'oubliez jamais de donner du **feedback**.
- Définissez puis mettez en avant les **valeurs de votre entreprise**. Ce sont des bases solides pour une bonne émulation de groupe et un travail d'équipe efficace. Mettez sur la **qualité globale** en centrant vos actions sur le client. Cette notion de satisfaction client doit être une valeur commune à chaque membre de vos équipes, du plongeur au comptable, en passant par l'économiste et le serveur...
- La formation interne c'est bien, mais en utilisant votre **budget formation** pour faire grandir vos salariés, vous vous rendez service à terme. Donnez-vous le temps de les former donc ! Planifiez, et faites faire les formations à vos employés, c'est tellement facile de partir du principe qu'on n'a jamais le temps... Il faut se le donner. Votre capacité à **organiser le travail** est un vrai moteur de motivation.

- Sachez placer les **préoccupations de vos salariés** dans vos priorités à certains moments, car ce qui est important professionnellement pour eux doit être important pour vous !
- **Passer du temps quotidiennement avec son équipe**, même quelques minutes avant le service, c'est partager et donc toujours apprécié. Quelques mots échangés, c'est une part de reconnaissance, un des critères essentiels de la fidélisation.
- **Ne rien promettre que vous ne pourrez tenir** : une promotion, une prime, une augmentation, etc... car le moment venu, la désillusion peut être lourde de conséquences. Ainsi se transmet dans les équipes un climat de méfiance qui anéantit tous les efforts pour fidéliser.
- **Pour conclure**, en suivant ces conseils, vous installerez un climat de confiance et de respect mutuel, ce qui implique évidemment que vous soyez exemplaire, vous aurez ainsi toute légitimité à être exigeant ! Vous verrez également que l'ambiance de travail qui en découle est agréable tout en étant pro. C'est tellement appréciable pour le client d'être en contact avec une équipe souriante et professionnelle, mais pour vous aussi, vous verrez !!

4. LE BRIEFING

Largement utilisé en restauration, le briefing d'avant service est un moment privilégié de **communication directe** avec son équipe. Se donner le temps de le réaliser doit être une priorité.

L'aspect informel de cette petite réunion n'empêche pas de passer des messages importants, le but n'étant pas de passer trop de temps, mais de **marquer l'esprit de chacun** pour un meilleur résultat collectif.

o Pourquoi faire un briefing ?

- Transmettre des informations, des consignes.
- Vérifier leur compréhension par l'équipe
- Détecter des problèmes, les anticiper
- Eviter les fausses informations par une communication directe et claire.
- Favoriser le travail d'équipe
- Présenter les nouveaux et le rôle de chacun
- Booster l'équipe avant le service, et même la challenger parfois (pensez à donner les résultats, et à remercier tout le monde d'avoir joué le jeu !)
- Recueillir des idées, des remarques
- S'intégrer dans une dynamique, un objectif en affirmant son rôle de leader
- Etre plus proche de son équipe

o Comment ?

- Un briefing doit être court, surtout lorsqu'il est quotidien, et parfois midi et soir.
- Il doit être dynamique pour que l'équipe soit captivée et aborde le service avec du peps, donc plutôt debout.
- Il doit s'adresser à tout le monde, ce n'est pas le moment de traiter des cas personnels, sauf s'ils doivent servir d'exemple à l'équipe
- Il doit être concret, clair, faites des phrases courtes.
- Le ton convivial permet souvent de mieux faire passer les messages, ce qui n'empêche pas d'être sérieux.
- Vous devez commencer par annoncer les thèmes traités

- N'oubliez pas de remercier votre équipe à la fin, et de lui souhaiter un bon service.
- Concluez en annonçant que vous ferez un débrief après le service : « On se revoit après le service ou ce soir pour faire un point sur les actions de ce midi » par exemple.

A noter que vous pouvez scinder en deux votre briefing, en réunissant votre équipe d'encadrement dans un premier temps. Ceci permet une meilleure cohésion, et de préciser les missions de chacun par rapport aux objectifs du jour, mais aussi de déléguer les débrief d'après-service.

o Et après ?

- N'oubliez pas de rappeler les messages du briefing durant le service
- Soyez attentif au comportement de votre équipe pour en parler lors du briefing suivant, ou axer votre communication sur un autre sujet.
- Et surtout n'oubliez pas le débriefing qui vous permettra de faire le point individuel éventuel avec certains éléments.

o Préparer son briefing ?

- Plus le format est court, plus il demande de préparation. Si vous n'abordez que quelques points précis, il faut bien choisir leur ordre, les mots clés sur lesquels il faudra insister.
- Un briefing bien construit et mené reflète le sérieux du manager

4. LE DEBRIEFING

Fixer régulièrement des objectifs à son équipe est une bonne méthode managériale, encore faut-il suivre son évolution. Le briefing est un moment privilégié pour les objectifs à court terme, il est idéal pour donner les résultats, préciser à nouveau la mission si elle a mal été comprise ou recadrer ceux qui font fausse route.

Il peut être individuel ou collectif, par exemple en commençant le briefing du lendemain par un débrief sur les résultats de la veille.

Le débrief peut prendre plusieurs formes selon comment s'est déroulé le service :

- **Bravo** : « Je tiens à vous féliciter pour le très bon service de ce midi ! Continuez ainsi ! ». Utilisez ces éléments comme moteur d'équipe pour l'inciter à être soudée et à s'entre aider.
- **Encouragements** : « Je constate que vous êtes très impliqué dans les actions commerciales, bravo ! en revanche, pour ce qui est de la rapidité de service, je suis certain que vous pouvez mieux faire (au prochain service, je vous donnerai quelques trucs pour gagner du temps....) »
- **Recadrage** : « Décidément, vous avez du mal avec les consignes...Si vous ne réagissez pas rapidement après les nombreux entretiens que nous avons déjà eus, je vais être obligé de sévir...(notification par écrit, avertissement, etc...) »

Le débrief régulier permet également de faire le point avec les **dernières recrues**. Les aider à évoluer, s'intégrer, devenir performant, et aussi recueillir leurs sensations, connaître leurs difficultés éventuelles pour mieux les aider, et donc mieux les intégrer.

5. DELEGUER

J'aime comparer la délégation au saut sur un trampoline. Le fait d'intégrer ses collaborateurs dans ses missions permet de se libérer du temps pour aller **plus loin, plus fort, plus haut** !

Déléguer est un principe de management indispensable pour une équipe performante. S'il est appliqué intelligemment par tout le monde, c'est d'ailleurs un outil puissant pour **motiver ses troupes**.

On voit bien trop souvent des responsables surmenés, se tuer dans des tâches qui pourraient être réalisées par des collaborateurs. Et malheureusement la non-délégation est bien souvent pratiquée pour de mauvaises raisons : « Pas le temps d'expliquer », « Cela sera moins bien fait », « Untel n'est pas capable », l'égo du manager aussi, qui peut avoir peur de perdre du pouvoir...

○ Que délègue t'on ?

- Une tâche, jamais une responsabilité.

○ Pourquoi déléguer ?

- Pour gagner du temps, même si sur le moment vous avez l'impression d'en perdre
- Pour former et responsabiliser un collaborateur
- Pour affirmer votre rôle de manager

○ Comment déléguer ?

- S'assurer que la personne a les compétences requises
- Expliquer précisément la tâche et bien cadrer le champ de délégation.
- Préciser les étapes éventuelles de la mission, les échéances.
- Vérifier que tout est clair pour votre collaborateur. Annoncer que vous suivrez l'évolution, et qu'il ne doit pas hésiter à vous consulter s'il avait des questions ou des problèmes.
- Mettre à disposition tous les moyens requis.
- Accompagner
- Contrôler (encourager, recadrer en expliquant à nouveau, féliciter)

Déléguer est à la portée de tout le monde, il suffit de prendre conscience que le travail d'équipe est toujours payant. Et non, on ne délègue pas n'importe quoi à n'importe qui n'importe comment. C'est une démarche réfléchie, construite, volontaire qui doit vous permettre d'obtenir de meilleurs résultats à moyen et long terme, à condition d'être suivie dans le temps.

○ A qui déléguer ?

Si l'on part du principe que chaque membre de son équipe est compétent dans son domaine, impliqué et motivé, et bien entendu de confiance, le choix de la personne à qui déléguer doit respecter la voie hiérarchique. En effet, le processus de délégation pour qu'il soit efficace doit tenir compte des compétences de chacun, de son poste et de ses responsabilités.

Le patron qui rentre en cuisine et demande au chef de partie de préparer les légumes qu'il vient de rapporter, ne tient pas compte de son chef de cuisine, et à la longue, cette pratique peut devenir une source de conflit, et contribue à décrédibiliser le chef face à son équipe.

- A chaque poste un niveau de responsabilité
- Je délègue donc à mon collaborateur direct qui se chargera de répartir les tâches ensuite
- Respecter la hiérarchie permet d'impliquer toute l'équipe dans l'obtention des résultats
- La délégation devient ainsi une pratique collective dans l'intérêt de l'entreprise