



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EAE ECA 3

SESSION 2019

AGRÉGATION CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010A	103	7050

L'îlot Cannois.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) est l'une des plus touristiques de France. Elle attire aussi bien les touristes étrangers (qui représentent 40 % des quasi 22 millions de nuitées de la région) que les touristes nationaux. La diversité de son offre d'hébergement et de restauration est donc très importante, pour répondre à une demande constante et variée. Celle-ci concerne du camping à l'hôtel de luxe, du restaurant de bord de route au restaurant gastronomique. La région PACA se caractérise par une implantation de l'activité hôtellerie supérieure à la moyenne nationale. Toutefois, la restauration traditionnelle reste nettement en tête des activités par le nombre de ses salariés (49 % de l'effectif sectoriel régional), alors que l'hôtellerie emploie 30 % des salariés, les autres activités ne dépassant pas le seuil de 10 %. Parmi cette offre, un établissement se distingue particulièrement : « L'îlot cannois ».

L'îlot cannois est un restaurant trois étoiles situé sur la Promenade, à Cannes associé à un hôtel cinq étoiles.

L'établissement a été créé en 1917 par Lucas Millotet, grand-père de Jean Millotet (actuel président de la holding), et a acquis au fil du temps une grande renommée.

En 1977, le restaurant devient membre du groupe « Relais et Châteaux » ; il obtient une première étoile au Guide Michelin en 1980 et une seconde en 1983.

Jean Millotet, assisté par son chef-cuisinier Hervé Lebrun (Meilleur Ouvrier de France (MOF) et son sommelier (Champion du monde en 2006), obtient une troisième étoile en 2008. La réputation du restaurant repose pour beaucoup sur la capacité de ce trio à créer, innover, et trouver les financements nécessaires pour mettre en pratique leurs idées gastronomiques.

« L'îlot cannois » est l'entreprise principale du groupe Millotet Holding, fondé en 2015. Ce dernier est composé de plusieurs sociétés distinctes : « L'îlot Cannois », « Le Pôle Festival » et « Augustine Millotet ».

« L'îlot cannois » compte 39 salariés au 31 décembre 2018. L'entreprise est célèbre pour son restaurant gastronomique et son hôtel cinq étoiles. Elle possède seize chambres classées en cinq catégories : « standard », « de luxe », « executive », « junior suites » et « suites ». Son espace SPA est également très réputé. Son chiffre d'affaires (CA) est en 2018 de 4,5 millions d'euros.

Le « Pôle Festival » a été ouvert en 2015, autour des bâtiments du Festival. Il profite de l'attractivité du Musée du Festival mais également du Musée de la mer. L'orientation de cet établissement est plus « bistrot chic ». Il offre des « brunchs » et des repas plus décontractés à un tarif bien plus abordable. Il compte 45 salariés au 31 décembre 2018. Il a réalisé un chiffre d'affaires d'environ quatre millions d'euros en 2018.

« Augustine Millotet » est un petit établissement ouvert en mai 2018 sur le port. Il compte moins de dix salariés (trois au 31/12/2018). Son chiffre d'affaires atteint tout juste 500 000 euros au terme de l'année 2018. Il préfigure une possible extension dans un autre quartier de Cannes.

Voici les résultats nets et les chiffres d'affaires annuels réalisés par ces trois établissements depuis 2015 :

- **Résultats nets :**

	Augustine	L'îlot cannois	Le Pôle
2015		407 628 €	240 168 €
2016		245 284 €	491 235 €
2017		2 030 €	164 528 €
2018	36 741 €	-57 590 €	172 189 €

- **Chiffres d'affaires**

	Augustine	L'îlot cannois	Le Pôle
2015		4 762 985 €	3 754 902 €
2016		4 461 633 €	5 591 414 €
2017		4 262 797 €	4 710 332 €
2018	546 741 €	4 457 146 €	4 421 492 €

La société Millotet Holding assure la gestion des établissements Millotet. Les cadres et le personnel administratif des trois sociétés sont employés par cette société-mère. La gestion de leur personnel est assurée par le bureau administratif. Justine Berg est la responsable des ressources humaines et gère l'ensemble du personnel.

Jean Millotet, président des différentes sociétés et de la holding, participe également à la gestion des salariés mais d'une manière plus implicite. Il dispose des pleins pouvoirs de décision.

Moins directement, tous les chefs de service sont concernés par les ressources humaines. Ils participent eux aussi à leur gestion, à l'échelle de leur service. Par exemple, un maître d'hôtel (chargé de la coordination de l'ensemble du personnel de service) va recenser les jours de congés payés de ses collaborateurs, leurs horaires, décider d'appeler tel salarié pour assurer un extra, réaliser les plannings de son service, etc. La communication entre le bureau administratif et les différents services est donc indispensable pour assurer une gestion de qualité.

Cette gestion est rendue encore plus complexe par la diversité des postes.

Ainsi la brigade de cuisine se compose du chef de cuisine assisté du second de cuisine. C'est sur leur renommée que repose la troisième étoile du restaurant. Ce sont donc des talents clés. Ils sont assistés par le chef de partie, le pâtissier, le boulanger, les commis de cuisine, les écaillers et les plongeurs. Pour les personnels plongeurs et commis de cuisine l'îlot cannois est très impacté par le *turn over*. Ces salariés sont rémunérés au SMIC et leurs horaires de travail sont difficiles. Leur fidélisation est donc plus complexe. Il n'est d'ailleurs pas évident que leur fidélisation soit recherchée par les employeurs pour ce type de poste.

On retrouve cette même problématique en salle où le maître d'hôtel et le sommelier sont des éléments clés de l'organisation du service : les commis de salle ou les serveurs, payés au SMIC également, sont des professions où le *turn over* est également fort. Enfin, du côté nuit, un chef de réception et une gouvernante supervisent une équipe très hiérarchisée composée d'un bagagiste, d'un veilleur de nuit, de femmes et valets de chambre, du personnel en charge de l'entretien du linge et d'un technicien de maintenance.

L'activité d'hôtellerie-restauration de « L'îlot cannois » est soumise à la saisonnalité de l'activité touristique de cette région. L'emploi dans la région fluctue en effet fortement en

fonction de la saisonnalité des activités : plus de 50 000 postes saisonniers l'été et près de 9 000 l'hiver contribuent à faire du secteur un acteur majeur de l'économie régionale. « L'îlot cannois » n'échappe pas à ce phénomène : en 2018, « L'îlot cannois » a embauché plus de dix personnes en contrat à durée déterminée (CDD) saisonniers sur les premiers mois de la saison (avril, mai). Ce sont surtout des postes de commis de salle, barman, voiturier-bagagiste, réceptionniste...

Pour faire face à la hausse saisonnière d'activité, de nombreux « extras » (CDD d'usage) sont également conclus. L'entreprise possède un carnet d'adresses d'« extras ». Même si la plupart des postes peuvent être pourvus en « extra » si l'activité le nécessite, les « extras » les plus fréquents sont les commis de salle

Mais au-delà de ces flux de personnels liés à la hausse saisonnière de l'activité économique, « L'îlot cannois » connaît un taux de rotation relativement élevé.

Les salaires dans les cafés, hôtels et restaurants sont compris entre une à trois fois le SMIC, sans compter des avantages supplémentaires (variables selon les responsabilités). A « L'îlot cannois », voici la liste des métiers rémunérés au SMIC (soulignés dans le tableau).

Cuisine	Salle
<ul style="list-style-type: none"> - Chef de cuisine - Second de cuisine - Chef de partie - Demi-chef de partie - Pâtissier - Boulanger - <u>Commis de cuisine</u> - <u>Ecailler</u> - <u>Plongeur</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Maitre d'hôtel - Assistant maitre d'hôtel - Chef de rang - Demi-chef de rang - <u>Commis de salle</u> - <u>Serveur</u> - Chef de barman - <u>Commis barman</u> - Chef sommelier - <u>Commis sommelier</u>

Réception	Etage	Autre
<ul style="list-style-type: none"> - Chef de réception - Réceptionniste - <u>Voiturier/bagagiste</u> - <u>Veilleur de nuit</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernante - <u>Femme et valet de chambre</u> - <u>Personnel de lingerie</u> 	<ul style="list-style-type: none"> -Technicien de maintenance

De manière générale, la rémunération n'est pas très attractive, notamment au regard du nombre d'heures travaillées. Si la durée de travail hebdomadaire est de 39 heures, les heures véritablement travaillées sont souvent supérieures à la durée légale. Par exemple, un cuisinier peut faire des semaines à plus de 45 heures.

De plus, les jours travaillés sont parfois contraignants : le personnel peut très rarement avoir des week-ends complets et la répartition des heures dans la journée est particulière. Dans les services du restaurant (cuisine et salle), les salariés travaillent en coupure, c'est-à-dire en deux parties : par exemple, de 9 h à 14 h 30 puis de 18 h à 23 h.

De plus en plus de restaurateurs et d'hôteliers indépendants réfléchissent aujourd'hui à l'amélioration de la gestion de leurs ressources humaines. Le Fafih (l'organisme paritaire collecteur du secteur de l'Hôtellerie-Restaurant) vient d'élargir les prestations de son offre personnalisée de diagnostic RH. Pour cela, d'ambitieux moyens ont été déployés : 38 cabinets de conseil RH extérieurs, présents sur tout le territoire, ont ainsi été sélectionnés sur appels d'offres. *"Il était important de faire appel à des professionnels des RH qui disposent des outils et méthodes pour mener un véritable audit et proposer un plan d'actions concrètes"*, indique-t-on au Fafih. Le chef d'entreprise, dès lors qu'il a formalisé son projet,

peut donc solliciter un diagnostic RH auprès de son conseiller formation Fafih. Monsieur Millotet, à la demande de Madame Berg s'est saisi de cette opportunité pour solliciter votre cabinet RH. Vous êtes donc missionné(e) par le Fafih pour répondre aux demandes de Monsieur Millotet concernant l'impact du taux de rotation sur l'activité de « L'îlot cannois » et la gestion de la diversité des profils recrutés dans les établissements de la holding. Une dernière tâche vous sera confiée : réfléchir sur l'enjeu stratégique de recourir à une communication digitale pour un restaurant gastronomique.

Pour réaliser les travaux demandés, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées et récentes afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.

DOSSIER 1 : La gestion du taux de rotation du personnel au sein de « L'îlot cannois »

Le taux de *turn over* préoccupe la direction. Il est certes habituel que dans l'Hôtellerie-Restauration ce taux soit plus élevé que dans la moyenne des autres secteurs, mais la direction commence à prendre conscience qu'une stratégie de gestion du personnel basée sur un fort taux de *turn over* a un coût. Aussi, elle vous confie l'étude de ce phénomène et vous demande de lui apporter des propositions destinées à mieux le gérer.

1.1 Vous êtes chargé(e) par la direction des ressources humaines d'établir une note structurée présentant un diagnostic quantitatif et qualitatif des ressources humaines au sein de « L'îlot cannois ». A partir de ce diagnostic, vous formulerez des préconisations pour mettre en place une stratégie RH différenciée et cohérente. Appuyez-vous sur un cadre théorique adapté.

1.2 En vous aidant d'analyses menées par des auteurs, vous clarifierez les enjeux du taux de rotation (ou *turn over*) au sein du secteur de l'Hôtellerie-Restauration et plus spécifiquement au sein de « L'îlot cannois ».

1.3 En utilisant toutes les ressources théoriques que vous jugerez pertinentes, vous présenterez un dispositif opérationnel que « L'îlot cannois » pourrait mettre en œuvre pour mieux maîtriser son taux de *turn over*.

DOSSIER 2 : La prévention contre le harcèlement moral

Madame Berg a bien conscience que les conditions de travail constituent un levier de la fidélisation du personnel. Or, le secteur de l'Hôtellerie-Restauration n'a pas bonne réputation concernant l'ambiance au travail et l'encadrement, souvent décrit comme très militaire. Que ce soit en cuisine ou en salle, il n'est pas rare que certaines paroles dérapent, créant de fortes tensions. Au-delà des risques juridiques indéniables, Madame Berg désire infléchir cette mentalité afin de se distinguer parmi ses concurrents sur le marché du travail.

2.1 Après avoir défini le cadre théorique , rappelez les obligations juridiques de l'employeur en matière de harcèlement moral.

2.2 En prenant appui sur des auteurs pertinents, proposez un plan d'actions permettant à la DRH de « L'îlot cannois » de prévenir le harcèlement moral au sein de sa structure et de sensibiliser l'ensemble du personnel à cette problématique.

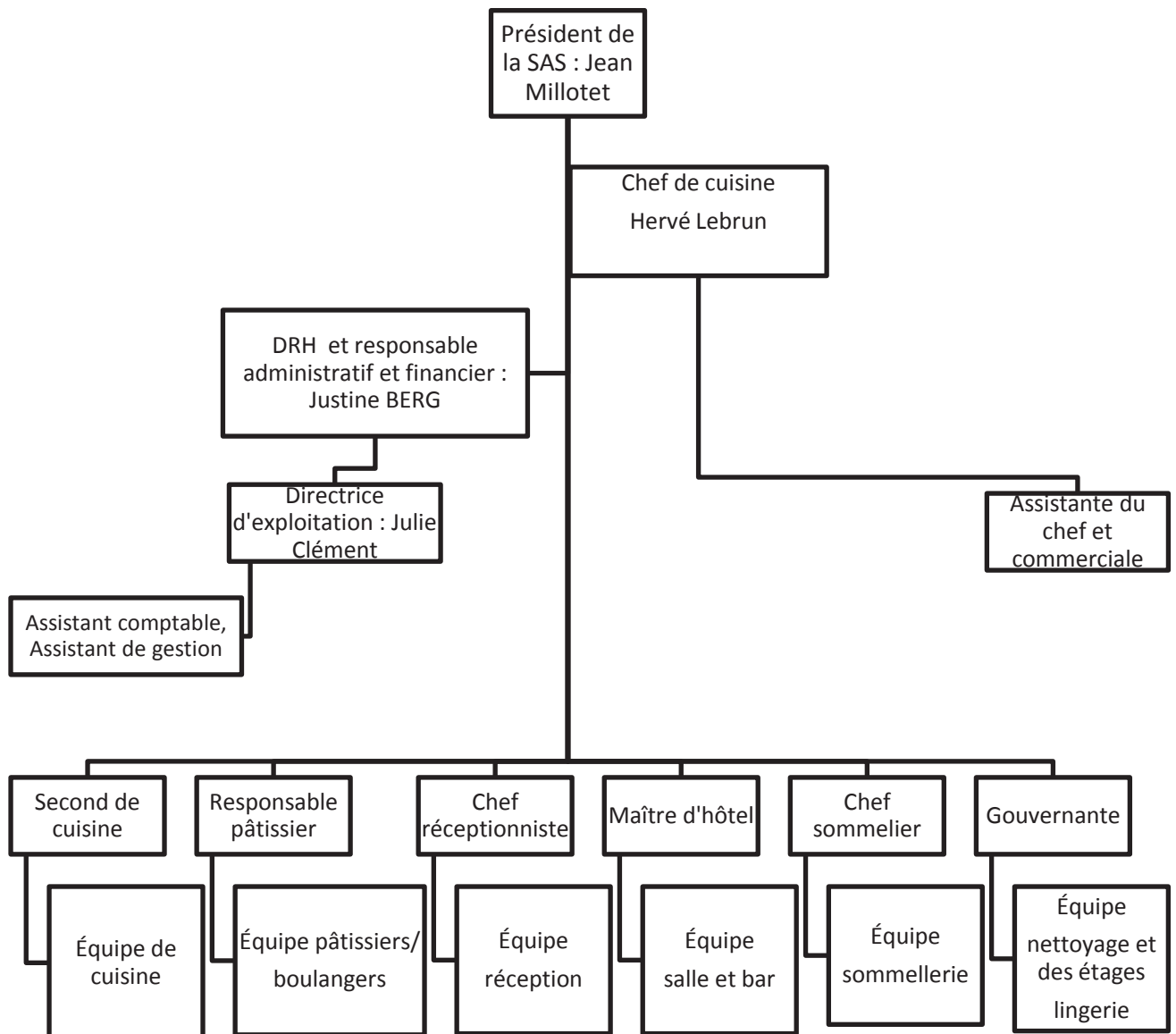
DOSSIER 3 : Une stratégie de communication digitale

Le président de Millotet Holding s'inquiète de la baisse du résultat de l'établissement, d'autant que le contexte actuel n'est pas nécessairement favorable au tourisme. Il sait que votre cabinet propose également des prestations de conseil en matière de communication. Aussi, il vous demande d'étudier la problématique d'une communication digitale qui permettrait à l'établissement d'attirer et de fidéliser de nouveaux clients.

3.1 À l'aide de références théoriques, de vos connaissances et du contexte, proposez une note d'information à destination du président de la holding pour l'éclairer sur les enjeux stratégiques d'une communication digitale au sein de la gastronomie traditionnelle et pour lui proposer des solutions adaptées à son établissement.

3.2 Vous développerez, dans un courriel adressé à M. Millotet, les éléments incontournables de la communication numérique pour améliorer le site internet existant. Vous proposerez également une ébauche d'architecture de ce nouveau site internet.

Annexe 1 : Organigramme de « L'îlot cannois »



Annexe 2 : Données sociales sur les salariés de « L'îlot cannois »

- Répartition des salariés selon les services au sein de « L'îlot cannois » au 1^{er} janvier 2018

SERVICES	% des effectifs	Nombre de salariés
Cuisine	45	17
Salle	34	13
Réception	9,5	4
Etages	9,5	4
Services techniques	3	1

- Ancienneté en années au 31/05/2018 (extras et saisonniers compris)

Ancienneté en années	Moins d'un an	Entre un et 4 ans	Entre 5 et 9 ans	Entre 10 et 14 ans	15 ans ou plus
Nombre de salariés	31	11	4	2	2

- La répartition par âge et par sexe du personnel au 1^{er} janvier 2018

	16-25 ans	26-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	+ de 55 ans
Femmes	10	1	2	1	0
Hommes	15	3	4	1	2

- Les charges de personnel entre 2015 et 2018

Charges de personnel		L'îlot cannois	Le Pôle festival
2015	salaires	1 533 108,00 €	937 892,49 €
	charges sociales	526 928,90 €	252 000,55 €
	charges de personnel	2 060 036,90 €	1 189 893,04 €
2016	salaires	1 417 336,00 €	1 040 477,06 €
	charges sociales	431 956,87 €	279 563,80 €
	charges de personnel	1 849 292,87 €	1 320 040,86 €
2017	salaires	1 159 413,63 €	1 273 433,56 €
	charges sociales	298 632,77 €	260 331,97 €
	charges de personnel	1 458 046,40 €	1 533 765,53 €
2018	salaires	1 199 456,02 €	1 144 751,48 €
	charges sociales	276 657,56 €	219 986,98 €
	charges de personnel	1 476 113,58 €	1 364 738,46 €

- **Les causes de fin de contrat à « L'Ilot cannois »**

Départs pendant la période d'essai	Licenciements	Démissions	Fins de CDD
4%	1%	24%	71%

- **Les coûts de flux d'entrées et sorties de salariés engendrés par cette rotation entre janvier et mai 2018**

	Coûts en euros
Cuisine	38 043
Salle	41 895
Hôtel	26 343

- **Les flux de rotation du personnel entre janvier et décembre 2018 (les entrées et les sorties du personnel):**

SALLE					
	maitre d'hôtel	assistant maitre d'hôtel	chef de rang	demi-chef de rang	commis
Janvier					2
février					3
mars			1		5
avril			3		6
mai		1	1		5
juin					3
juillet					7
août				1	3
septembre	1	1	2		3
octobre			1		6
novembre					2
décembre			2		3

Aide à la lecture : En janvier, deux commis ont été recrutés ou sont partis du restaurant.

CUISINE				
	chefs de partie	demi-chefs de partie	commis	plongeurs
Janvier				1
février	1	1	1	1
mars		2	2	1
avril	3	1	1	3
mai	1		2	2
juin			2	2
juillet			2	2
août		1	1	1
septembre			2	1
octobre	1		1	2
novembre				1
décembre			1	2

Hôtel				
	femmes et valets de chambre	réceptionnistes	bagagistes	techniciens
Janvier	1			
février				
mars	1	1		
avril	3	4	3	
mai	1	2	2	
juin				
juillet	1		1	
août				
septembre	2	4	3	
octobre	3	2	2	
novembre				
décembre				

Aide à la lecture : En janvier, une femme de chambre ou un valet a été recruté(e) ou est parti(e) de l'hôtel.

Annexe 3 : Données sociales disponibles dans le secteur des Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR).

Sur l'ensemble de la branche HCR (Hôtels-café-restaurants), les taux de rotation annuels étaient de 88 % contre 33 % pour l'ensemble de l'économie sur la période 1996-1998, et de 116 % contre 42 % pour l'ensemble de l'économie sur la période 2006-2008. Il atteint même 150% pour les primo-arrivants.

(Source : Céreq-PSB HCR (NAF 55))

En cuisine, le *turn over* est particulièrement élevé pour cette catégorie, puisqu'il s'élevait à 106 % en 2011, contre 56 % pour l'ensemble des métiers. Majoritairement liés à des fins de contrat, les départs de l'emploi s'expliquent également par un nombre important de démissions, qui représentent un quart des motifs de sortie.

(Source : DMMO-EMMO 2011, Dares ; Enquêtes Emploi, Insee,...)

On ne retrouve pas la même dynamique parmi les employés de service, population plus hétérogène. Aux côtés des serveurs professionnels, qui s'engagent durablement dans ce métier, un important segment « transitionnel » accueille une main-d'œuvre féminine et juvénile, mobilisée selon une logique d'emploi d'appoint. Ces emplois « de transition » font de l'Hôtellerie-Restaurant le premier secteur d'accueil des primo-entrants sur le marché du travail. Ils présentent un *turn over* particulièrement élevé, qui représentait 158 % en 2011. On notera enfin qu'à la différence de celles des cuisiniers, les mobilités des employés se caractérisent davantage par des sorties du secteur et des reconversions professionnelles. Le temps partiel s'est largement répandu et touche 22 % des cuisiniers et 36 % des employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration, contre 18 % tous métiers confondus. Les horaires atypiques (travail de nuit, le samedi, le dimanche) restent des caractéristiques majeures, avec par exemple 54 % des cuisiniers et 66 % des employés qui travaillent le dimanche, contre 31 % en moyenne. De même, les contrats à durée déterminée sont ici plus fréquents, allant de 15 % pour les cuisiniers à 18 % pour les employés et agents de maîtrise, contre 10 % en moyenne dans les différents métiers. Ce secteur est en outre, avec celui de l'aide à domicile, celui qui emploie le plus de travailleurs pauvres. Le secteur hôtelier retient toutefois durablement une part de ses salariés, essentiellement au niveau des emplois d'encadrement. Au sein de la branche HCR, les anciennetés en entreprise, qui sont près de deux fois plus faibles dans l'Hôtellerie-Restaurant que dans l'ensemble des secteurs augmentent, de fait, avec le niveau de qualification : 12 % des employés, 25 % des professions intermédiaires, 49 % des cadres ont plus de dix ans d'ancienneté. Cette stabilisation de l'encadrement, qui tranche avec la volatilité des employés, s'inscrit en réalité dans une stratégie de gestion de la main-d'œuvre fondée sur la stabilisation d'un noyau dur de « salariés de confiance » jouant un rôle pivot dans l'organisation du travail et la gestion des aléas. Reste que l'amplitude et les fluctuations de l'activité requièrent la mobilisation d'une main-d'œuvre complémentaire dont la disponibilité demeure une incertitude majeure.

(source : Forté, Michèle, et Sylvie Monchatre. « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », La Revue de l'Ires, vol. 76, no. 1, 2013, pp. 127-150.

• Rémunération horaire brute HCR 2018 (en euros)

	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV	Niveau V
Echelon 1	9,98	10,18	10,77	11,30	13,36
Echelon 2	10,03	10,31	10,83	11,47	15,59
Echelon 3	10,10	10,66	11,13		21,83

• **Les niveaux de qualification dans l'hôtellerie-restauration**

	Compétences	Contenu de l'activité	Autonomie	Responsabilité
Niveau I	Fin de la scolarité obligatoire	Tâches répétitives et simples avec un mode opératoire fixé	Autonomie limitée aux consignes simples et détaillées	Se conformer aux consignes
Niveau II	Brevet de technicien en hôtellerie	Activités variées, complexes et qualifiées comportant des opérations à combiner ou des tâches différentes à organiser	Appliquer les règles même en l'absence de l'assistance d'un agent plus qualifié. Contrôle hiérarchique dans la phase finale.	Niveau II + Responsabilité de l'efficacité et des conséquences des décisions prises. Responsabilité à l'égard des travaux exécutés par des collaborateurs.
Niveau III	Brevet de technicien en hôtellerie	Activités variées, complexes et qualifiées comportant des opérations à combiner ou des tâches différentes à organiser.	Niveau II + Agir avec autonomie dans des circonstances définies	Niveau II
Niveau IV	BTS ou BAC	Travaux d'exploitation complexe faisant appel au choix des modes d'exécution, à la succession des opérations, et nécessitant des connaissances professionnelles développées ou étendues en raison du nombre et de la complexité des produits et/ou des services vendus et/ou des moyens et méthodes employés.	instructions à caractère général portant sur le domaine d'activité. Un pouvoir de décision défini, mais concernant des modes d'exécution, les moyens et les méthodes, l'organisation du travail, la succession et le programme des activités, y compris pour des collaborateurs.	Responsabilité de l'organisation du travail de ses collaborateurs. Responsabilité étendue à une participation à la gestion du matériel, des matières et du personnel
Niveau V	Bac +3	Etendue à plusieurs aspects de l'organisation et de la gestion (en particulier la prévision et l'élaboration des programmes, leur réalisation, le suivi, le contrôle et la gestion des écarts) et aux relations internes et extérieures de l'établissement.	A partir des directives précisant le cadre de ses activités, les objectifs, moyens et règles de gestion qui s'y rapportent, il dispose de pouvoirs de choix et de décision en ce qui concerne l'organisation et la coordination des activités différentes et complémentaires	Assure la responsabilité des activités d'organisation, de gestion, de relations et/ou d'encadrement, dans les limites de la délégation qu'il a reçue

- **Les besoins de recrutements des entreprises en PACA dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (2015)**

	Projets de recrutements	Dont % de saisonniers
Serveurs de cafés restaurants	12 533	82
Aides et apprentis de cuisine, employés polyvalents de la restauration	9 243	61
Employés de l'hôtellerie	6 294	85
Cuisiniers	5 400	79
Chefs cuisiniers	905	59
Cadres de l'hôtellerie et de la restauration	261	70
Maitres d'hôtel	197	76
Maitrise de l'hôtellerie	159	49
TOTAL	34 992	76

Source : Enquête BMO Pôle Emploi 2015.

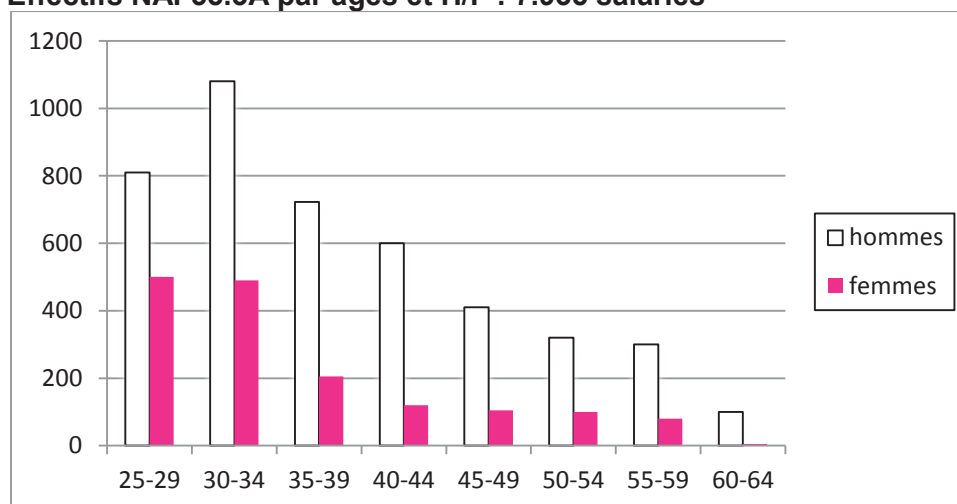
L'enquête BMO de Pôle Emploi mesure les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de postes ou de remplacements. Ces projets concernent tous les types de recrutements, y compris les postes à temps partiel et le personnel saisonnier.

- **Ancienneté et qualification des salariés dans le secteur de l'hôtellerie-restauration**

Signification des codes :

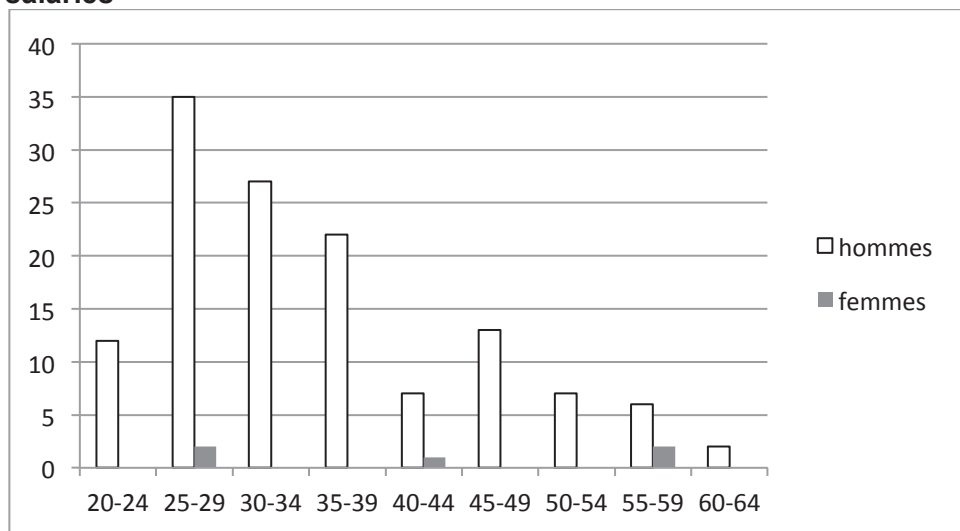
561d	63.6d	48.8a	55.3a
Employés polyvalents non qualifiés en cuisine	Cuisiniers (commis et apprentis)	Maitrise en cuisine	Restauration traditionnelle (secteur de l'îlot cannois)

Effectifs NAF55.3A par âges et H/F : 7.935 salariés



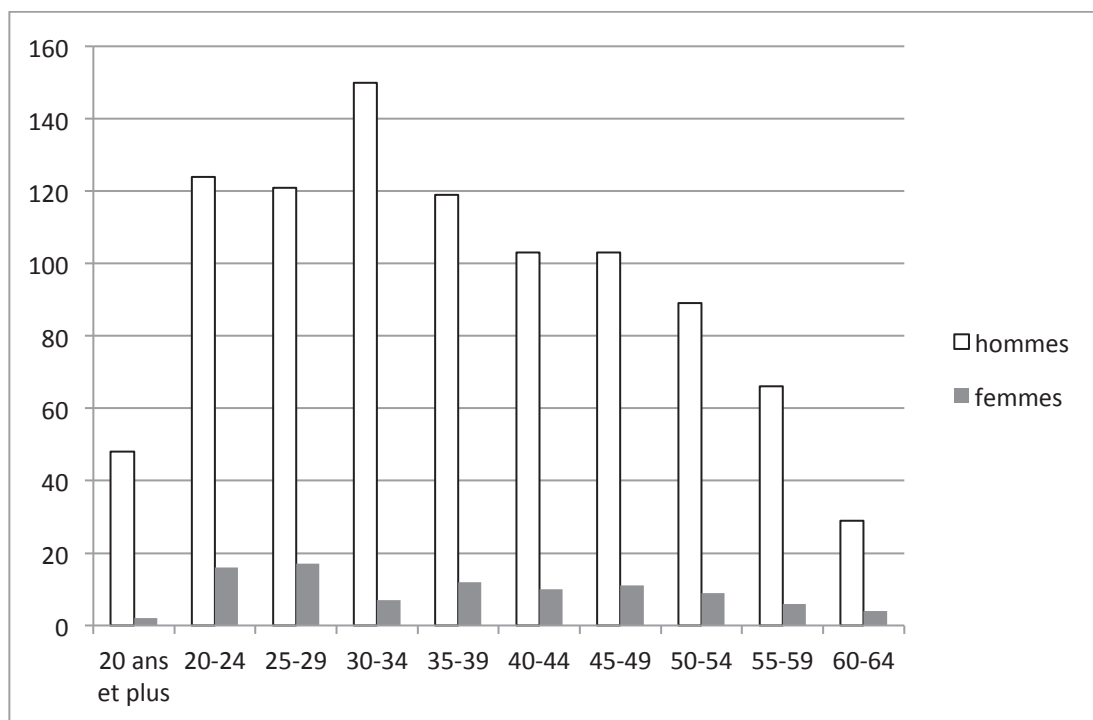
NB : pour aider à la lecture, les hommes sont toujours colonne de gauche, les femmes colonne de droite.

Comparaison hommes et femmes CSP 488a maîtrise en cuisine pour NAF 553a : 136 salariés



NB : pour aider à la lecture, les hommes sont toujours colonne de gauche, les femmes colonne de droite.

Comparaison hommes et femmes csp 636d cuisiniers (commis et apprentis) pour NAF 553a : 1 046 salariés



NB : pour aider à la lecture, les hommes sont toujours colonne de gauche, les femmes colonne de droite.

Source : étude de la gestion des âges dans l'hôtellerie-restauration par le Centre médical interentreprise Europe, 2015.

Annexe 4 : La convention collective de l'hôtellerie-restauration version initiale de 1997 et son avenant du 5 février 2007 venant la modifier (extraits).

Article 21 (*version initiale de 1997*) :

1. Durée du travail

Pour les cuisiniers, la durée hebdomadaire au travail est de 43 heures.

Pour les autres salariés, la durée hebdomadaire de présence au travail est fixée comme suit:

Dans les établissements de plus de 10 salariés :

- à compter de la date d'application de la présente convention collective : 44 heures ;
- après 1 an d'application de la présente convention : 43 heures.

Dans les établissements de 10 salariés au plus :

- à compter de la date d'application de la présente convention collective : 45 heures ;
- après 1 an d'application de la présente convention : 44 heures ;
- après 2 ans d'application de la présente convention : 43 heures.

Pour les veilleurs de nuit, la durée hebdomadaire de présence au travail est fixée dans les conditions suivantes :

- à compter de la date d'application de la présente convention : 50 heures
- après 1 an d'application de la présente convention : 48 heures ;
- après 2 ans d'application de la présente convention : 45 heures ;
- après 3 ans d'application de la présente convention : 43 heures.

2. Heures supplémentaires

Est considérée comme heure supplémentaire toute heure de présence sur les lieux de travail effectuée chaque semaine au-delà des durées fixées ci-dessus.

- a) Toutefois, à l'intérieur d'une période de 3 mois ou 13 semaines, le paiement des heures supplémentaires définies ci-dessus peut être remplacé par un repos compensateur de 125 % pour les 8 premières heures et de 150 % pour les heures suivantes.
- b) Le contingent d'heures supplémentaires, excluant les heures supplémentaires compensées en temps, utilisable sans avoir recours à l'autorisation de l'inspecteur du travail, est ainsi fixé à :
 - 360 heures par an pour les établissements permanents ;90 heures par trimestre civil pour les établissements saisonniers.

En tout état de cause, la durée de présence sur les lieux de travail ne peut être supérieure aux durées maximales suivantes, heures supplémentaires comprises :

Durées maximales journalières :

- Cuisiniers : 11 heures ;
- Autres salariés : 11 h 30 ;
- Veilleurs de nuit : 12 heures.

Durées maximales hebdomadaires moyennes sur 12 semaines :

- Cuisiniers : 50 heures ;
- Autres salariés : 50 heures
- Veilleurs de nuit : 50 heures

Durées maximales hebdomadaires absolues :

- Autres salariés : 52 heures
- Veilleurs de nuit : 52 heures

Avenant n° 2 du 5 février 2007 venant modifier la convention collective de 1997 (extraits)

Les organisations patronales et syndicales de salariés signataires souhaitent renforcer l'attractivité de la branche tant en termes de développement de l'emploi qu'en termes de formation professionnelle. Elles :

- *expriment leur volonté d'examiner les modalités d'aménagement du temps de travail au regard du nouveau cadre légal et réglementaire et de développer ainsi la modernité de la profession ;*
- *reconnaissent la nécessité de préserver la pérennité des entreprises de la branche, en prenant en compte leur diversité (entreprises saisonnières, très petites entreprises...) et les particularités des métiers de service dépendant étroitement de la demande de la clientèle et caractérisés par une activité à forte intensité de main-d'œuvre ;*
- *soulignent combien l'activité de ces entreprises est susceptible de fluctuer fortement et de manière imprévisible, en fonction des situations accidentelles ou événementielles dans les domaines économique, social, écologique ou climatique, de leurs sensibilités à la variabilité des taux de change et de leurs expositions à la concurrence internationale.*

ARTICLE 3 : Durée du travail

En vertu des dispositions de l'article L 212-5 du code du Travail, la durée hebdomadaire de travail est fixée à 39 heures pour toutes les entreprises. Toutefois, les entreprises peuvent retenir une durée inférieure.

ARTICLE 4 : Taux de majoration des heures effectuées au-delà de 35 heures

Les heures effectuées entre la 36^{ème} et la 39^{ème} heure sont majorées de 10 %,

Les heures effectuées entre la 40^{ème} et la 43^{ème} heure sont majorées de 20 %,

Les heures effectuées à partir de la 44^{ème} heure sont majorées de 50 %.

ARTICLE 5 : Heures supplémentaires

Est considérée comme heure supplémentaire toute heure de travail effectif accomplie à la demande de l'employeur ou avec son accord, au-delà de la durée hebdomadaire légale de travail, soit 35 heures, sous réserve de l'application des dispositifs spécifiques relatifs à l'aménagement du temps de travail tels que prévus à l'article 10 du présent avenant (modulation, cycle, etc.).

Le paiement des heures supplémentaires ainsi que leurs majorations définies ci-dessus peut être remplacé en tout ou partie par un repos compensateur de remplacement de 110 % pour les 4 premières heures, de 120% pour les quatre suivantes et de 150 % pour les autres.

ARTICLE 6 : Durées maximales du travail

A l'exception des travailleurs de nuit, au sens de l'article 12-2 du présent avenant, la durée de présence au travail ne peut être supérieure aux durées maximales suivantes, heures supplémentaires comprises :

6.1 : Durées maximales journalières

<i>Personnel administratif hors site d'exploitation :</i>	<i>10 h 00</i>
<i>Cuisinier :</i>	<i>11 h 00</i>
<i>Autre personnel :</i>	<i>11 h 30</i>
<i>Personnel de réception :</i>	<i>12 h 00</i>

6.2 : Durées maximales hebdomadaires

La durée maximale hebdomadaire sur une période quelconque de 12 semaines consécutives est fixée à 46 heures.

La durée maximale hebdomadaire absolue est fixée à 48 heures.

Annexe 5 : Témoignages de qui ?

Témoignage d'un demi-chef de rang de « l'îlot cannois », ancienneté de 5 ans, 42 ans.

« C'est une bonne place. La clientèle est de qualité. On vise l'excellence. C'est quand même valorisant de travailler pour cet établissement. On est au top. Franchement quand je dis que je bosse chez Millotet, ben voilà quoi... Ça en jette. C'est un établissement centenaire. Et puis, honnêtement en général sur le CV ça fait bien. Et puis, il y a une émulation qui est stimulante. Le seul trois étoiles de la région ! Aucun droit à l'erreur. Puis les pourboires sont en général assez généreux car la clientèle étrangère ne lésine pas. C'est sur que c'est compliqué sur le long terme car physiquement épuisant. Et puis, les horaires sont quand même assez compliqués à gérer. Moi ça va, car je n'ai pas d'enfants et mon épouse travaille aussi dans le secteur. Mais je vois bien que les collègues féminines lâchent en général le poste pour raisons familiales. Vous connaissez beaucoup de nounous ou de crèches qui acceptent de garder les enfants jusqu'à minuit ? Puis ce n'est pas avec le montant de notre salaire qu'on peut se payer une garde à domicile ! On demande souvent des augmentations de salaires ici. Mais rien.... On ne nous répond même pas... C'est sur que le salaire ne fait pas tout mais bon, faut pas le nier, ça compte. Puis j'ai quand même l'impression que les jeunes n'ont plus trop envie de faire des efforts... Ils viennent puis quand ils voient comme c'est dur physiquement, ils lâchent très vite. Puis ils s'énervent vite ! Après tout, tout le monde sait que, dans l'hôtellerie, ce n'est pas forcément un langage châtié et des ronds de jambes à tout va. C'est quand même particulier de bosser dans le secteur. Mais ils le savent quand ils arrivent ! Alors qu'ils ne viennent pas faire leurs mijaurées. Un trois étoiles c'est l'exigence au quotidien. Allez pleurnicher dans les bras de la DRH parce qu'un chef a élevé la voix... C'est vraiment ne rien connaître au secteur. »

Témoignage d'un extra, commis de salle de « l'îlot cannois », ancienneté d'un mois, 22 ans

« Clairement moi, c'est pour me faire un peu d'argent de poche. Parce que je ne compte pas rester commis toute ma vie ! Extra, ça permet d'avoir un salaire un peu supérieur au SMIC. Puis bon, en salle, on a les pourboires... Mais par contre, c'est assez aléatoire. On peut m'appeler le matin même. Après quand on est sur la liste du maître d'hôtel, on est sûr d'être

pas mal appelé. Comme je bosse bien, je suis sur la liste de plusieurs restaurants. Donc parfois je peux même choisir ! Les plus anciens nous regardent bizarrement parce qu'on n'accepte pas d'être engueulé comme eux acceptent de l'être. Paraît que c'est normal dans le secteur... Ben moi je ne suis pas d'accord. Si on me crie dessus, je pars ailleurs. Puis je ne devrais pas le dire mais honnêtement, je vois bien les saisonniers : on ne respecte pas forcément pour eux les 39 heures par semaine hein. Les autres salariés sont plus chouchoutés mais eux, ce n'est pas rare qu'ils soient à 60/65 heures semaine. Ça ne les encourage pas à rester dans le secteur ! Puis normalement ils ont droit comme tout le monde aux deux jours de repos consécutifs. Ben honnêtement, ce n'est pas forcément respecté. Encore une fois, les saisonniers vont faire les bouches trous sur le planning. Les chefs privilégient les salariés qui restent toute l'année et du coup, les saisonniers doivent s'adapter. Puis eux sont payés au SMIC, contrairement à nous ! Puis, c'est quand même compliqué de finir si tard. Tu vois plus tes copains. Et puis il faut rentrer ! Parce que bon pour les transports en commun à 1h du mat... Puis honnêtement, il faut voir comment on nous traite. Des extras qui pleurent en salle ou en cuisine ? C'est quasi tous les jours... Entre le stress du service, les réflexions des supérieurs, la fatigue qui s'accumule... C'est quand même compliqué à gérer... »

Témoignage de la DRH de « l'îlot cannois », Justine Berg :

« C'est sûr que ce n'est pas le secteur le plus simple à gérer... On est un petit établissement et pourtant je dois gérer des profils totalement hétérogènes. Je ne peux pas mettre en place les mêmes outils et les mêmes stratégies pour notre chef cuisinier 3 étoiles et pour notre commis de salle en extra qui ne viendra chez nous que quelques jours par an. On n'a pas forcément de problèmes pour embaucher, y compris les extras. On a un carnet d'adresses intéressant et en général, presque tous les postes peuvent être fournis en extras si l'activité le nécessite. Mais ce qui nous pose souci, c'est le *turn over* des autres types de contrats. Car cela commence par nous coûter très cher. Entre les coûts liés à l'embauche, ceux liés à la fin de contrat, bref... Ca serait bien que cela se stabilise un peu. Bon, il ne faut pas être naïf non plus hein. Le *turn over* nous permet également d'être flexibles. Mais là j'ai l'impression que les coûts l'emportent sur les avantages. Et comme M. Millotet nous a demandé d'améliorer notre rentabilité... L'essentiel est que je puisse m'appuyer sur les maitres d'hôtel. Ce sont eux qui m'aident à gérer les autres salariés plus volatiles. Après c'est un peu compliqué de proposer des évolutions de carrière. On n'est pas une grosse structure. L'ouverture des autres établissements a permis quand même un appel d'air. Puis il y a toujours ce souci de choc culturel. On sait qu'on doit commencer à mettre en place des procédures pour prévenir tout ce qui est harcèlement moral ou sexuel. Surtout en ce moment ! Mais on se heurte à la culture de la haute gastronomie. C'est vraiment compliqué à faire évoluer. »

Témoignage d'un ancien apprenti cuisinier de « l'îlot cannois », maintenant à son compte :

« Travailler dans un établissement à trois étoiles est une grande source de prestige. L'avoir sur votre CV est l'assurance que vous allez toujours trouver un très bon poste dans un excellent établissement. Je sais très bien ce qui se passe avec les gens qui viennent ici. C'est un processus. Quand un nouveau arrive, les premiers jours il pensera : « Oui, c'est merveilleux, je suis dans une grande maison ». Quelques jours plus tard, sa réaction sera : « Qu'est ce que je fais ici, c'est très dur, c'est long et ils ne me traitent pas vraiment comme je l'avais imaginé. Où sont les 35 heures? Et mes amis, ils passent leurs soirées et leurs dimanches au cinéma, ou chez eux à la maison ». Mais, à la fin, ils savent que ça en valait la

peine. J'ai toujours voulu travailler pour le chef ; il a une grande réputation. C'était un rêve, il a trois étoiles, un restaurant merveilleux, les couteaux et les fourchettes sont en vermeil, les plats incroyables, l'opération entière a des moyens financiers importants. Je savais que ce serait dur, mais pour moi, à 23 ans, c'était l'endroit de rêve absolu. J'ai tout appris du chef. Ce que vous verrez sur mon nouveau menu n'est pas exactement ce qu'il fait, mais presque. Je suis marqué par lui, par son style, son génie. Cela valait n'importe quelle souffrance que j'ai pu endurer. Oui, c'était dur de travailler pour le chef. Mais vous ne restez pas sept ans avec quelqu'un si vous n'y êtes pas bien. Vous savez, j'aime le chef. Il a un « grande gueule », il a une personnalité très forte, il pense qu'il est le meilleur. Mais vous savez quoi ? Parfois je pense que c'est vrai. »

Annexe 6 : Entretien avec P. C, chef de cuisine d'un hôtel de luxe.

Il est assez fréquent de voir des clients partager leur repas sur les réseaux sociaux et aussi des chefs partager leurs nouveaux plats. Les nouvelles technologies ont-elles un impact dans l'évolution de la Haute Gastronomie ? Comment vivez-vous cette évolution ?

Nous disposons d'une rapidité incroyable de l'information à travers les réseaux sociaux. Avec 3 000 « amis » sur Facebook, il est facile d'aller plus vite dans la communication et dans le partage d'idées. Il suffit de regarder son téléphone pour savoir ce qui s'est passé et sur ce qui se fait sur le marché. Les innovations et les tendances évoluent très vite. Du coup, c'est intéressant parce que nous avons un rythme d'évolutions plus entraînant et intéressant qu'auparavant.

Nous avons mis en place un outil pour recueillir les attentes de nos clients dans notre hôtel. Il référence les souhaits de tous nos clients, ce qu'ils aiment et n'aiment pas. Cette base de données interne fait en sorte que nous nous rapprochons des attentes des clients. C'est une base très vaste et personnelle. Du coup, nous organisons un briefing tous les jours à 11 h où nous partageons les attentes des clients qui seront présents ce jour-là. Par exemple, la préférence du pain sans gluten. Nous avons également réalisé 5 vidéos courtes pour promouvoir notre cuisine. Nous les diffusons sur la page d'accueil des télévisions des chambres. Le client découvre le restaurant avec un focus sur tous les services dont le chef dressant les assiettes, etc. Cela a stimulé les réservations au restaurant.

La façon d'apprécier le contenu de l'assiette a fortement évolué. Si les générations précédentes se contentaient de partager leurs remarques lors de discussions informelles, au bureau, au bar, ou lors d'une soirée entre amis, la génération des « Millenials » ou « Y », les jeunes grands chefs de demain, ceux du millénaire (nés dans les années 1980 à 1990) et qui se sont formés dans les cuisines des restaurants étoilés ou dans les écoles spécialisées, ne voient pas les choses de la même façon.

Plus question de garder jalousement une recette ou le dressage d'un plat dans un livre ou dans sa mémoire. La génération qui ne peut pas vivre sans son *smartphone* partage ses informations et ses coups de cœurs sur Facebook, Instagram ou Youtube avant même le premier coup de fourchette. On n'a jamais vu autant de photos de plats, pour certaines très artistiques, avec quelques détails à la clé, circuler sur les réseaux sociaux. Les futurs chefs « twittent », « likent » ou encore « hashtaguent », considérant la course aux amis et autres *followers*, plus intéressante qu'une étoile au Michelin. Les gastronomes ne se posent plus la question de l'étoile, mais de savoir si le restaurant est fortement suivi et apprécié sur internet. Et si ça continue TripAdvisor aura plus de poids que le Michelin ou le Gault & Millau. Mais les jeunes chefs doivent-ils se laisser emporter par l'élan numérique en s'appuyant seulement sur la notoriété de réseaux sur lesquels les pouces levés ne sont que des

appréciations virtuelles qui ne traduisent, loin s'en faut, la réalité. D'autant qu'aujourd'hui cette notoriété virtuelle peut s'acheter dans des « usines à clics », dans les pays émergents. ... C'est dangereux je trouve à gérer toute cette communication.

N'y a-t-il pas un risque que la haute gastronomie perde son âme ?

Les réseaux sociaux ont cette faculté de répandre une information de manière virale par le biais de "like" et de partages. Le défi reste de capter l'attention des internautes pour que vos publications soient vues par le plus de monde possible. Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Pinterest... sont des armes redoutables pour qui les maîtrise, et qui pourront vous aider à développer votre restaurant. Les réseaux sociaux sont bien les nouveaux outils pour une communication rapide et efficace des restaurants. Sans s'éparpiller, il faut choisir des réseaux bien ciblés qu'on alimentera régulièrement par des publications efficaces. L'utilisation de ces outils demande d'être présent et réactif.

Cette e réputation n'est – elle là que pour attirer le client ?

Bien sur que non ! Il faut bien comprendre que dans notre secteur attirer des salariés et les fidéliser est un challenge de tous les instants. Créer un ton, un style unique c'est aussi se positionner comme un employeur intéressant. Il ne faut pas s'illusionner, les réseaux sociaux ne serviront pas à eux seuls à fidéliser les salariés ! Mais ils sont un vecteur d'image et d'entrée en relation qui séduisent. Une fois dans l'entreprise, il faudra développer évidemment la formation, les opportunités d'évolution, la convivialité... Mais ça, c'est une autre histoire. C'est d'autant plus important dans notre secteur qui souffre souvent d'une mauvaise image de marque due à certains abus. L'aspect quasi militaire, d'une brigade n'a rien d'attractif pour cette génération de « Millenials » !

Source : interview librement inspirée par l'entretien accordé par le chef Patrick Charvet à L. Delporte, le 2 novembre 2015.

[https : //www.laurentdelporte.com/digital-gastronomie/](https://www.laurentdelporte.com/digital-gastronomie/)