Compte-rendu de la Table Ronde

« Comment réagir à la pénurie de main d'œuvre particulièrement accentuée depuis la sortie de confinement ? »

Tenue le mardi 16 février 2022 à 9h00

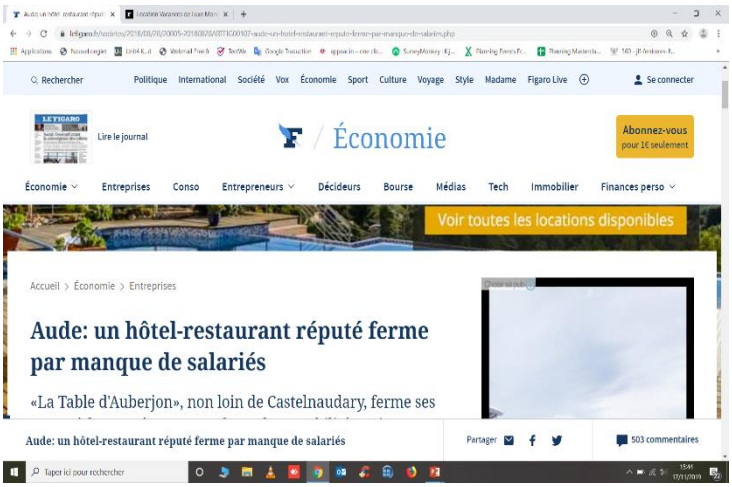
Salon de l'entrevue – Château de Ferrières

➢ **Étaient présents :**

- Katiana BESNARD (groupe Barrière)
- Catherine CARDOSO (FACC)
- Séverine LARROUY (MJash)
- Estelle LOEVENBRUCK (Oetker Collection – Hôtel Bristol)
- Nathalie PALDACCI (Référente Luxe & Talents)
- Sandra SELLAM (Higgy)
- Dagmar Woodward (Présidente d'Honneur de Ferrières)
- Julien MATHON (Groupe Beaumier)
- Jean Luc FRUSETTA (Ferrières)

Objectifs de la table ronde :

- Revenir sur les éléments du constat et des conséquences déjà subies et celles à venir si aucune action corrective n'est menée ;
- Recenser les causes de cette situation subie aujourd'hui bien que prévisible depuis longtemps ;
- Envisager des pistes à court, moyen et long terme pour réinscrire nos métiers dans une dynamique d'attractivité.



1- Principales causes :

Force est de constater que la COVID aura au moins eu le mérite d'unifier les jeunes et les moins jeunes sur « leur nouvelle approche de nos vieux métiers ».

- **a)** Rites et usages souvent dépassés dans nos métiers et aujourd'hui inadaptés à l'évolution des « moins jeunes » :

Le déséquilibre entre « contraintes et retour sur contraintes » est partout exprimé y compris par les plus endurcis qui, pendant la COVID, ont découvert les bienfaits d'un mode de vie qui leur était jusqu'ici inconnu.

Parmi les nombreux reproches exprimés envers nos métiers et nos maisons les principaux sont :

- La coupure
- Les horaires décalés
- Les salaires souvent inadaptés
- Les conditions de travail défavorables

La synthèse des pistes envisageables évoquées au fil de nos débats figure au point 2 (page 8) de ce document, et est structurée en solutions à Court, Moyen et Long terme impliquant l'ensemble des acteurs de notre marché.

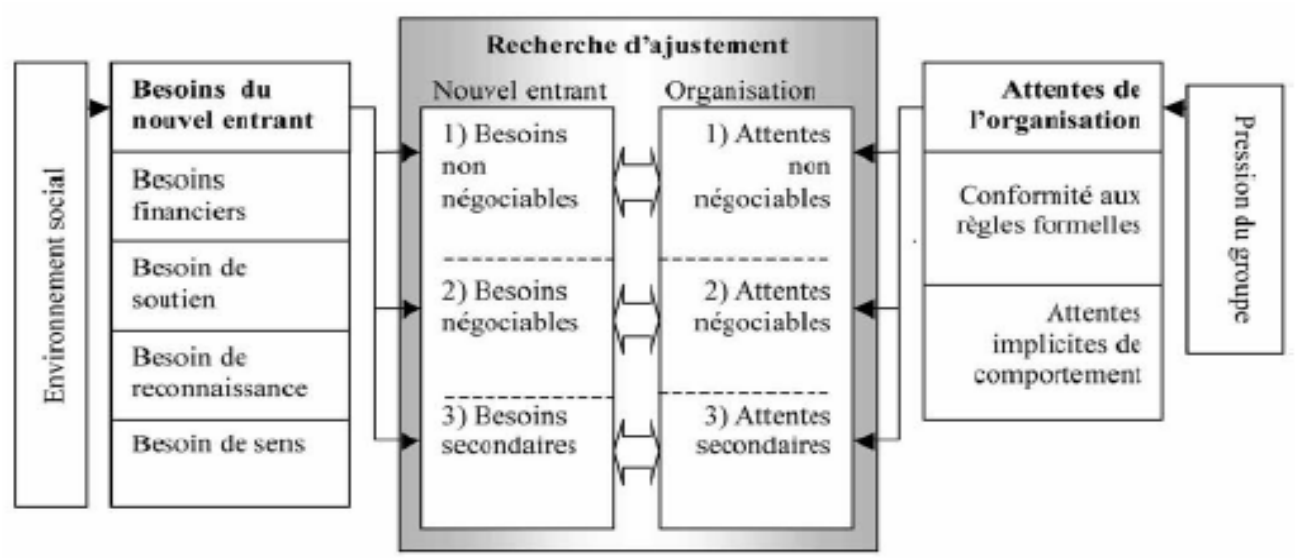
- **b)** Transition générationnelle qui nécessite d'adapter et communiquer sur l'attractivité de nos métiers pour séduire « les jeunes » :

Initié par la génération Y le « syndrome de Peter Pan » semble s'accentuer avec la génération Z et l'éloigner davantage des principes managériaux des générations BB et X.

Nombre des caractéristiques détaillées ci-dessous, renforcées par l'influence grandissante des « réseaux » envers lesquels cette génération compte davantage qu'envers les études pour se

démarquer, semblent multiplier les risques d'achoppement entre ses besoins et les attentes de l'entreprise tels que schématisés par le modèle de Dufour et Lacaze :

Figure 1 : Modèle d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation (Dufour et Lacaze, 2010)



Considérée selon une récente étude du « *Journal du Community Manager* » (cf https://www.journalducm.com/) comme « multi-identitaire », donc sans réelle appartenance à un groupe, une culture, nation, organisation, ou genre particulier ce qui remet en cause plus largement les notions d'appartenance et de propriété, cette génération Z « qui loue ce qu'elle consomme » là où les précédentes « investissaient dans la construction » se démarque aussi par les caractéristiques suivantes :

- **Forces :**

- Sens des Valeurs :
  - Le manque de reconnaissance par le grand public de la noblesse de nos métiers, débattu également au cours du conseil de perfectionnement Ferrières, n'incite pas à rejoindre un univers souvent dépeint comme « aliénant » et « dévalorisant » :
    - Nécessité de communiquer sur la richesse, la finalité, la grandeur d'âme de celle ou celui qui toute sa vie apprend et « prend plaisir à faire plaisir ». Si nous ne sauvons pas des vies (et encore…) nous rendons celles de nos invités bien plus belles et faciles au quotidien.

        - Les études scientifiques sur les niveaux d'intelligence requis pour établir des stratégies d'adaptation et de survie à nos conditions de travail sont édifiantes sur les qualités requises pour bien faire nos métiers, mais qui les connait ?
        - L'entreprise doit aussi mettre en avant les valeurs réelles qui l'animent et en manifester les preuves concrètes par une communication soutenue sur les réseaux ciblés.
    - En parallèle de l'absence de reconnaissance par le grand public celle de nos encadrants en entreprise est également régulièrement décriée :
        - Respecter et apporter des preuves de ce respect : La confusion fréquente dans nos univers entre « faire autorité » et « faire de l'autoritarisme » semble auto dispenser les adeptes de cette seconde approche des plus élémentaires formules de savoir-vivre : Savoir simplement dire Bonjour-Merci-Au revoir à chaque membre de son équipe est un minimum qu'il faut encore souvent malheureusement rappeler, y compris à bon nombre d'encadrants.
        - Si l'on est conscient que le salarié doit être un ambassadeur de son entreprise auprès du client, quelles sont les valeurs que l'on souhaite lui faire ainsi partager ?

- <u>Vision internationale</u> :
    - Le désir de voyager peut être un frein aux attentes de « fidélité » traditionnelles dans nos entreprises ;
        - Il convient donc de raisonner non plus à l'échelle de l'entreprise mais bien à celle groupe et, au-delà, du métier pour proposer des plans de carrières incluant, pour celles et ceux qui y aspirent, une mobilité internationale.
        - Bien intégré et accompagné dans une entreprise le salarié la considérera forcément comme partenaire de longue durée à un moment de sa carrière, potentiellement ponctuée d'aller-retour, et surtout en ayant multiplié les expériences moins heureuses.

- <u>Totale transparence</u> :
    - Le « Oui Chef » encore souvent considéré comme acquis systématique, sans vision à 360° des raisons de la consigne ordonnée, est incompatible avec un

besoin légitime d'information claire et sincère et une confiance qui désormais se construit dans la réciprocité :

- La mise en place d'une information descendante claire et objective sur les attentes de l'entreprise, ses charges, ses résultats, ses menaces et opportunités est nécessaire tant pour rassurer que convaincre et fidéliser.
- Donner les moyens de « comprendre » les arbitrages pris à tous les niveaux limite la ségrégation corporatiste entre les « cols blancs » et les « cols bleus » qui perdure encore au 21ème siècle, 8 siècles après son apparition.

- <u>Rapidité de pensée et d'action</u> :
  - La contrepartie de cette énergie est une moindre capacité de concentration sur les tâches d'analyse :
  - Génère une propension à l'impatience et à l'ennui dès qu'une tâche est considérée comme routinière :
    - Favoriser la polyvalence sur les fonctions opérationnelles et l'inscrire dans les plannings hebdomadaires. Prévoir a minima une répartition équitable et partagée des tâches contraignantes, idéalement des évolutions de poste régulières, voire des cross-training.
    - Renforcer les procédures et fiches de postes intégrant des auto-évaluations.
    - Intégrer les outils digitaux pour proscrire toute paperasserie et lectures jugées fastidieuses et, souvent, incompréhensibles.

- <u>Originalité</u> :
  - Opposée en apparence aux cadres très normatifs et à l'uniforme de nombre d'entreprises :
    - Peut-être force de proposition en matière d'innovation dans l'expérience client.
    - Pour cette génération davantage portée par l'émotion que la raison, toute norme rigide doit autoriser aussi un espace de liberté, une touche de « folie » qui peut aussi servir la personnalisation du contact et du service au client.
    - Valoriser la force de la communauté (exemple : vertus de l'uniforme).

- Soif d'entreprendre :
    - L'attractivité d'un CDI n'a plus la même valeur pour celles et ceux qui « zappent » facilement après 6 mois sans grande nouveauté dans leur fonction :
        - Identifier les talents pour confier des missions ponctuelles adaptées et convergentes avec leurs aspirations.
        - Faire travailler ces nouvelles générations en « mode projet » stimule et maintient l'énergie à laquelle elles aspirent.

- Fonctionnement en réseau :
    - Sensibles à l'illusion des promesses de vie facile exprimées par les « influenceurs », ils demeurent ouverts au pragmatisme quand il est en phase avec leurs valeurs :
        - Communiquer régulièrement sur leurs réseaux pour renforcer le sentiment d'appartenance à « leur » maison.
        - Diffuser ponctuellement leur propre image en action au service de l'œuvre commune.
        - Valoriser leur fonction comme élément indispensable d'un tout
        - Former les encadrants à la communication de la vie de leurs équipes sur les réseaux : Construire et illustrer un récit rapide et efficace n'est pas inné.
        - Organiser la « vie en communauté » au sein de l'entreprise : L'exemple des grandes brasseries qui traditionnellement organisent à chaque fermeture le repas de leurs équipes, constitué des plats qui ne pourront être commercialisés le lendemain, est une des traditions à maintenir tant le partage du repas est fédérateur et source d'équilibre des équipes.

    - **Fragilités :**

- Défiance vis-à-vis de l'entreprise :
    - Eduqués dans un monde où tous les « piliers éducatifs » se sont effondrés, où toutes les promesses ont été bafouées, l'autorité n'a plus de sens, le titre ne fait plus la compétence :
        - Rassurer par une communication régulière et transparente (hebdomadaire pour tous, bi-annuelle en individuel), informer sur la vie

de l'entreprise, ses contraintes, opportunités et succès pour développer le sentiment d'appartenance.

- Maintenir le niveau de formation des encadrants à celui de leurs responsabilités, y compris face aux évolutions générationnelles tant des clients que des collaborateurs.

- Impatience :
  - Née dans un monde débarrassé de toute contrainte de temps et d'espace (un produit manufacturé à l'opposé de la planète est livré en 24h à domicile…) cette génération n'a découvert la « contrainte » qu'avec l'arrivée de la covid :
    - Ces « adulescents » nécessitent que leur soient présentées les étapes incontournables de leur évolution de carrière ainsi que les jalons intermédiaires déterminant leur maintien dans chaque échelon.
    - Organiser des plans de carrière intégrant la possibilité d'échanges inter-entreprises permet de se projeter et de valoriser précisément l'attente consentie (10 mn de retard inexpliqués dans un train à l'arrêt paraissent insupportables et génèrent colère ou frustration, là où une heure d'attente avec une information régulière permet de s'organiser).

- Exigence :
  - Rendus souvent narcissiques et égoïstes par l'abus de l'autosatisfaction diffusée via les réseaux sociaux, au sein d'un monde virtuel en apparence parfait, tout écart à cette perfection idéalisée est vécu comme une frustration :
    - Être clair sur la notion de « dette et de devoir » permanente entre chaque membre de chaque organisation.
    - Encourager à la quête de l'Excellence tout en faisant accepter l'imperfection.
    - Rappeler que l'exigence d'un monde agile interdit à la rigueur de dériver vers la rigidité sous peine de rupture.
    - Expliquer la juste mesure des priorités de l'individu face à celles du groupe, et les limites de la liberté de chacun.

- Dispersion :
  - Génération particulièrement sujette aux « TDAH » (Troubles du Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité), à tranche d'âge égal la capacité de

concentration des 4 dernières générations est passée de 20 mn à 15 puis à 6 et serait aujourd'hui à…8 secondes (source : *étude Microsoft de 2015* qui rapproche cette valeur de celle du poisson rouge qui est de 9 secondes)

- La mise en place de process clairement définis, le recours aux évaluations ponctuelles et formations régulières demeurent autant de nécessités incontournables.

En conclusion « jeunes et moins jeunes » se rejoignent sur l'absence de sens à donner face au manque de contrepartie proposée au regard des contraintes spécifiques à nos métiers.

Plus formés, beaucoup plus informés que leurs prédécesseurs, ils savent comparer leur valeur sur d'autres marchés que ceux autrefois retenus souvent par défaut, mais qui ne peuvent plus aujourd'hui que s'envisager par choix.

Leur demande est toutefois moins de « travailler moins » que de se sentir considérés et accompagnés dans leur chemin de vie par une entreprise qui doit, plus que jamais, s'envisager en « communauté » permettant à chacun de trouver un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

A défaut, jeunes et moins jeunes sont toujours aptes à travailler beaucoup, à « travailler plus », mais attendent désormais que soit valorisé à sa juste valeur tout éventuel écart entre leurs « besoins » et les « attentes » de l'entreprise pour obtenir la garantie légitime, au final, de « gagner plus » en contrepartie de la nécessité de « travailler plus ».

2- Synthèse des pistes envisageables :

A court terme :

- Communiquer sur les valeurs et avantages de nos métiers, de nos entreprises, de nos collaborateurs :
  - Faire « vendre leur métier » par les acteurs de ces métiers, dument formés à la communication efficace sur les réseaux dédiés
  - Contrebalancer les préjugés sociétaux par la mise en avant des valeurs et avantages de nos métiers
  - Déplacements individuels des professionnels dans les collèges et sur les salons estudiantins en amont de l'orientation au lycée.

- Journées d'immersion et découvertes encadrées dans nos entreprises et écoles professionnelles pour ce public afin d'instruire et rassurer les parents
- Campagnes de communication sur nos valeurs fortes à l'initiative des entreprises
    - Relayées par les syndicats professionnels
        - Portées par les ministères de l'économie, du travail et de l'Éducation

- Supprimer la coupure ou la valoriser :
    - La proposer comme une alternative potentielle lors du recrutement permettant de bénéficier d'avantages supplémentaires (jours de repos, heures pondérées, primes, statut…)
    - Assouplir les plannings de travail :
        - Intégrer l'évolution des priorités des salariés à chaque nouvel exercice (exemple par des « fiches de vœux » précisant si coupure ou pas, préférence de jour de congés etc. sous réserve bien sur des priorités de service)
        - Proposer des rotations en 4+3 pour garantir un week-end par mois à tour de rôle
        - Raisonner en « nombre de services » plutôt qu'en « jours travaillés », car la coupure conduit souvent à des doubles-journées pour un salaire basique
    - Repenser la journée de travail :
        - Pourquoi employer 1/3 du temps d'un collaborateur formé à la vente et à l'animation de la salle à des tâches de nettoyage ? Pourquoi rémunérer 1/3 du temps d'un cuisinier qualifié à des tâches d'épluchage, lavage et nettoyage ? Faire coïncider les bonnes compétences et les bonnes pratiques participe grandement à l'optimisation de la masse salariale. Nombre de tâches préparatoires et de remise en état peuvent être confiées à une main d'œuvre plus économique, voire sous-traitées.

- **A moyen terme :**
  - Revaloriser les salaires **:**
    - Intéresser au bénéfice (permet aussi d'inscrire le salarié en partenaire et renforcer son sentiment d'appartenance)
    - S'engager et tenir ses engagements sur la valorisation des heures supplémentaires trop souvent considérées comme acquises
    - Négocier des accords de branche pour assouplir le droit du travail contraignant et l'adapter aux priorités des salariés (permettre à celui « qui veut gagner plus de pouvoir travailler plus »
    - Obtenir une baisse des charges salariales conditionnée à son versement intégral aux salariés (pour éviter l'échec de la baisse de la tva…)

  - Améliorer les conditions de travail :
    - Les preuves de considération tant attendues commencent par la proposition d'une nourriture « saine et abondante » telle qu'elle est déjà imposée par la loi depuis des années pour les…stagiaires.
    - Mettre à disposition, pour celles et ceux qui retiennent le modèle de la coupure, des espaces de repos confortables et équipés, propices à la détente.
    - Anticiper les difficultés liées au transport pour les services en horaire décalés comme pour les fins tardives exceptionnelles (proposition d'hébergement ou Taxi ou Uber…)
    - Proposer des avantages tarifaires conséquents au sein de l'enseigne et de ses filiales
    - Anticiper et gérer les congés maternités considérés comme « normaux » et non comme une « contrainte » afin d'inciter les collaborateurs à reprendre leurs fonctions à leur issue, y compris sur d'autres services si nécessaire
    - Accompagner toute évolution sociétale ou personnelle par une montée en compétences adaptée : inscrire les actions de formation au planning annuel de chaque collaborateur
    - Travailler sur sa « marque employeur » pour que chaque collaborateur puisse être fier d'associer son nom à celui de la « marque qui le porte » comme à celui de la « marque qu'il porte »

- **A long terme :**
  - Raisonner au niveau « métier » et non plus au niveau « entreprise » :
    - Raisonner en « parcours à la carte » pour s'adapter aux différentes générations, à leur avancée en âge et à l'évolution de leurs priorités
    - Organiser en filières inter-entreprises l'évolution de carrière et la mobilité des salariés

Bien évidemment les quelques pistes suggérées ici diffèrent en priorité et faisabilité d'un type d'entreprise à un autre.
Afin de pouvoir prioriser les arbitrages il convient de mesurer le coût de la non-réponse à ces attentes formulées, car par définition « ce qui ne se mesure pas ne se gère pas » ;

Ainsi, si l'on sait aujourd'hui dans les entreprises valoriser le coût d'un recrutement (en moyenne 30% du salaire brut annuel), quel est le véritable coût global du turn-over accentué par ces pratiques désormais inadaptées ? Comment chiffrer son influence sur les pertes et manques à gagner en matière d'expérience client, d'usure des équipes et investissements, des risques liés aux addictions générées par des métiers « décalés », d'écarts au niveau de qualité initialement définis ?

Enfin, au vu du vieillissement des populations actives au sein des économies développées, l'absence de prise en main responsable de la question condamnera nombre de nos entreprises à la disparition.

A l'issue de notre table ronde nous apparaissons tous convaincus de l'évidence du retour sur investissement lié à ces suggestions. Nous espérons bien évidemment par ces quelques lignes réussir à en convaincre la majorité des lecteurs de ce compte rendu afin de relancer la dynamique économique qui permettra à notre industrie d'assimiler ces nouvelles transformations.

S'il est une constante qui semble pouvoir demeurer, c'est que la tradition continuera de naître de l'innovation.