

## Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ?

Michèle FORTÉ et Sylvie MONCHATRE <sup>1</sup>

---

*Selon une idée largement répandue, l'hôtellerie-restauration souffrirait d'une pénurie structurelle de main-d'œuvre. Les auteures montrent que ces discours, loin de refléter la réalité, visent à mettre en place une stratégie de réduction des incertitudes qui pèsent sur un marché du travail bien peu attractif. Et elles mettent à jour les processus de sélection à l'œuvre sur la base d'une enquête de terrain approfondie.*

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est connu pour faire partie des secteurs présentant de nombreuses tensions sur son marché du travail. Son dynamisme en matière d'emploi peine à susciter des vocations et ses métiers ne trouvent toujours pas preneurs <sup>2</sup>. Ce phénomène est généralement attribué à sa faible attractivité. Ses représentants ne manquent pas de déplorer la mauvaise image qui lui est associée ni de souligner leurs difficultés à recruter. Ils ne manquent pas non plus d'alerter, périodiquement, sur les risques de pénurie de main-d'œuvre qui menacent la profession ni d'exercer un puissant *lobbying* auprès des pouvoirs publics <sup>3</sup>. Mais qu'en est-il au

1. Respectivement Université de Strasbourg, Institut du travail, Beta-Céreq UMR 7522 et Université de Strasbourg, SAGE UMR 7363. Cet article est issu du chapitre 2 d'un rapport de recherche CEE (Forté, Monchatre, 2012).
2. L'observatoire « Tendances-Emploi-Compétence » mis en place par le Medef en 2013 signale les emplois du secteur hôtelier parmi « les cinq métiers les plus recherchés » : fin 2012, 7 % des offres d'emploi de cuisinier n'auraient pas été pourvues et 22 % avec difficulté ; 19 % des offres d'« employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration » n'auraient pas trouvé preneur. Source : <http://www.medef.com/nc/medef-tv/actualites/detail/article/tec-observatoire-tendance-emploi-competence.html> (consulté le 9 juin 2013).
3. Voir le rapport Bulot (2008) : « Comment résoudre la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration », remis à Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises, du Tourisme et des Services. Les mesures issues de ce rapport sont notamment la baisse de la TVA à 5,5 % (rehaussée depuis à 7 %) et un site de valorisation des métiers du secteur ([www.metiers-hotels-resto.fr](http://www.metiers-hotels-resto.fr)). Source : [http://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2008/3088\\_03\\_juillet\\_2008/La\\_penurie\\_de\\_main\\_d\\_oeuvre\\_exige\\_des\\_solutions\\_d\\_urgence.htm](http://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/articles/2008/3088_03_juillet_2008/La_penurie_de_main_d_oeuvre_exige_des_solutions_d_urgence.htm) (consulté le 9 juin 2013).

juste ? Les tensions sur le marché du travail sont-elles aussi importantes que le prétendent les discours ? Que sait-on du traitement de la demande d'emploi par les employeurs ? Des formes de sélectivité sont-elles à l'œuvre dans les pratiques de recrutement ?

La question que nous posons ici est de savoir si un marché du travail en tension peut se montrer sélectif. Nous proposons d'y répondre en partant du postulat selon lequel les discours de pénurie qui émanent de ce secteur reflètent moins une réalité qu'ils ne constituent une stratégie de réduction des incertitudes de son marché du travail. Ces incertitudes se donnent, en effet, à voir à deux niveaux. Tout d'abord, ce secteur se montre fortement sensible aux effets de conjoncture et apparaît tributaire de la dynamique du marché du travail : lorsque la demande de travail augmente dans l'ensemble de l'économie, les actifs se détournent de lui ; quand, à l'inverse, elle diminue, il attire davantage de candidatures. Les périodes de basse conjoncture lui sont donc *a priori* favorables. Mais par ailleurs, ce secteur est le théâtre d'une importante rotation de la main-d'œuvre qui, si elle peut varier, se maintient toujours à un niveau nettement plus élevé que dans le reste de l'économie. En dépit de son coût indéniable, ce *turnover* présente manifestement un caractère fonctionnel dans la mesure où, comme nous le verrons, les employeurs ne cherchent guère à l'enrayer mais plutôt à l'utiliser comme un instrument de flexibilité.

Notre hypothèse est donc que les difficultés à recruter ne sont pas seulement liées à une inadéquation des compétences disponibles aux emplois (Amar, Viney, 2002) mais renvoient également à une stratégie de mobilisation de la main-d'œuvre. L'incertitude majeure à laquelle sont confrontés les employeurs du secteur concerne en effet la « disponibilité temporelle » (Alaluf, 2000 ; Devetter, 2006 ; Bouffartigue, 2001) des salariés, l'enjeu étant de mobiliser au gré des fluctuations tout en prévenant les risques de défection. Nous montrons donc que des formes de sélectivité résultent *in fine* des modes de gestion et de détection de cette disponibilité temporelle chez les candidats. Le recrutement constitue un analyseur privilégié de cette quête de salariés « disponibles » qui, comme nous le verrons, passe principalement par des stratégies d'évitement du marché du placement – ce dernier étant sollicité en dernier recours – et des formes de sélection dominées par des « conventions domestiques <sup>4</sup> ».

Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête menée en 2010-2011 dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, essentiellement en Alsace mais également en région parisienne (encadré). Nous analysons, dans un

4. Nous empruntons cette formule à Boltanski et Thévenot (1991). Les conventions renvoient à des modes de coordination de l'action sur la base d'accords relevant d'une pluralité de principes supérieurs, en particulier sur cinq « cités » légitimes (marchande, inspirée, domestique, de l'opinion, civique, industrielle). Les conventions domestiques se caractérisent par le respect de la tradition et de la hiérarchie, la valorisation du paternalisme et des bonnes manières, le sens du devoir et le rejet de l'égoïsme.

premier temps, les tensions existantes sur le marché du travail hôtelier <sup>5</sup>. Nous montrons que la rhétorique de la pénurie de main-d'œuvre va de pair avec l'existence d'une demande d'emploi en jachère et qu'elle a pour fonction d'appeler à renflouer les réserves de main-d'œuvre disponible (I). Nous présentons, dans un deuxième temps, les stratégies de constitution de « viviers » de candidats potentiels et les pratiques d'évitement du marché, qui prennent des formes différentes chez les indépendants et dans les chaînes (II). Dans un troisième temps, nous examinons les évaluations pratiquées lors des recrutements, qui constituent un bon indicateur des « conventions domestiques » qui sont à l'œuvre et des formes de loyauté recherchées (III). Nous terminons en revenant sur les caractéristiques de la sélectivité propre à ce secteur.

## Encadré

### Méthodologie d'enquête

Cet article repose sur une enquête menée en 2010-2011, pour l'essentiel en Alsace, mais des entretiens ont été aussi réalisés en région parisienne, à Lille et à Lyon auprès d'établissements ou des sièges des chaînes étudiées. Les établissements enquêtés appartiennent aux trois grands types de structures représentées dans la région. D'une part, les chaînes hôtelières, parmi lesquelles nous avons rencontré trois enseignes : « CHA », une chaîne d'hôtellerie-restauration, « CHB », une chaîne de restauration et enfin « CHC », une chaîne de restauration rapide pour laquelle nous avons rencontré un établissement implanté en région parisienne et un autre implanté en Alsace. D'autre part, les établissements appartenant à un groupe régional alsacien : deux structures représentantes de cette configuration ont été rencontrées, « GR1 » et « GR2 ». Et enfin, trois établissements indépendants : deux hôtels-restaurants, « IND2 » et « IND3 » et un hôtel, « IND1 ». L'enquête a donné lieu à 25 entretiens non directifs. Huit d'entre eux ont été menés auprès d'acteurs institutionnels et d'intermédiation (représentants des organisations professionnelles, acteurs de la formation initiale et continue, acteurs privés et publics de l'intermédiation sur le marché du travail hôtelier). Dix-sept entretiens ont été conduits auprès d'employeurs indépendants (responsables de petites exploitations familiales et d'établissements appartenant à un groupe régional) et des représentants des directions d'établissement appartenant à des chaînes d'hôtellerie-restauration. Notre analyse s'appuie également, au-delà du matériau obtenu lors des entretiens, sur les documents fournis (présentations du secteur, données chiffrées, bilans sociaux) ainsi que sur la littérature scientifique concernant le secteur de l'hôtellerie-restauration et la question de la sélectivité.

5. Nous entendons par là le marché du travail de l'hôtellerie-restauration dans son ensemble.

## I. Retour sur les difficultés de recrutement

Le secteur de l'hôtellerie-restauration, particulièrement diversifié et éclaté, connaît un important mouvement de concentration contribuant à renforcer le clivage entre hébergement et restauration, mais aussi entre les exploitations de petite taille, aux mains d'indépendants, et les grandes chaînes intégrées ou franchisées. Notre terrain reflète cette polarisation puisqu'il se compose d'hôtels et restaurants indépendants d'un côté, et d'établissements de chaîne de l'autre. Ces deux grands segments ont en commun leur dynamisme en matière d'emploi mais également une problématique de recrutement structurellement marquée par des besoins sans cesse renouvelés. Les difficultés à recruter qui en résultent, et qui alimentent les discours de pénurie, ont en réalité plusieurs sources que nous proposons d'explorer ici. Elles proviennent tout d'abord des caractéristiques de l'activité, marquée par son extrême flexibilité, ainsi que des dynamiques des marchés du travail. Elles proviennent ensuite de la fragilité des tentatives de stabilisation des salariés par la transformation des conditions de travail et d'emploi. Enfin, nous verrons que les tensions sur le marché du travail, inégales et fluctuantes, s'inscrivent dans une constante mise à distance des demandes d'emploi issues du marché du placement.

### ***1.1. Un système d'emploi générateur de gros besoins de recrutement***

L'importance du recrutement dans un secteur d'activité tient tout à la fois à son dynamisme en matière d'emploi et à l'importance des mouvements de main-d'œuvre qui s'y observent. Le secteur de l'hôtellerie-restauration réunit ces deux caractéristiques. Son dynamisme en matière d'emploi est particulièrement important – même s'il s'avère moins marqué en Alsace qu'au niveau national <sup>6</sup>. Reste que les effectifs salariés de ce secteur ont augmenté de 23 % entre 1993 et 2010 <sup>7</sup>, ce qui représente une croissance annuelle deux fois plus importante que dans l'ensemble de l'économie. Cette tendance tend toutefois à s'infléchir depuis 2007. De fait, l'absence de croissance se répercute directement sur ce secteur dont l'activité est très liée à la dynamique d'ensemble du système économique mais aussi à l'évolution des revenus des ménages.

### **Une faible rétention de la main-d'œuvre**

Ce secteur se caractérise par l'intense mobilité de sa main-d'œuvre, dont les taux de rotation sont toujours deux à trois fois supérieurs à ceux

6. Une étude de 2012 montre que le secteur de l'hôtellerie-restauration affiche dans sa globalité des effectifs stables en Alsace depuis le début des années 2000 (Oref Alsace, février 2012).

7. Source : Oref Alsace, 2012.

de l'ensemble de l'économie<sup>8</sup>. Ce phénomène s'observe tout d'abord sur le segment professionnel, qui concerne au premier chef les métiers de la cuisine. Les cuisiniers sont des hommes à plus de 70 %, les deux tiers d'entre eux sont diplômés, près de la moitié détenant un diplôme professionnel de niveau CAP-BEP<sup>9</sup> et une part croissante possédant un Bac professionnel. Le *turnover* est particulièrement élevé pour cette catégorie, puisqu'il s'élevait à 106 % en 2011, contre 56 % pour l'ensemble des métiers<sup>10</sup>. 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 (Ast, 2012). Globalement, ces mobilités se caractérisent par des mouvements au sein du même secteur et dans le même métier. Elles ont le plus souvent pour enjeu la recherche de meilleures conditions de travail et d'emploi (Amira, 2001), les horaires de travail, décalés et élastiques, ainsi que les épreuves inhérentes à l'activité constituant des points récurrents d'achoppement. Dans ces conditions, les besoins de recrutement sont toujours saillants. Dans le bassin étudié, les offres déposées pour le secteur hôtelier concernent les cuisiniers pour plus de la moitié d'entre elles (54 % sur 2009-2010).

On ne retrouve pas la même dynamique parmi les employés de service, population plus hétérogène. Les femmes y sont tout d'abord majoritaires à plus de 60 % et la configuration des diplômes s'y montre plus dispersée : près de la moitié des employés ne présente aucun diplôme, tandis que le quart d'entre eux dispose d'un diplôme supérieur ou égal au Bac. Aux côtés des serveurs professionnels, qui s'engagent durablement dans ce métier, un important segment « transitionnel<sup>11</sup> » accueille une main-d'œuvre féminine et juvénile, mobilisée selon une logique d'emploi d'appoint. Ces emplois « de transition » font de l'hôtellerie-restauration le premier secteur d'accueil des primo-entrants sur le marché du travail<sup>12</sup>. Ils présentent un *turnover* particulièrement élevé, qui représentait 158 %<sup>13</sup> en 2011. On notera enfin qu'à la différence de celles des cuisiniers, les mobilités des employés se

8. 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. Source : Céreq-PSB HCR (NAF 55).

9. 44 % des cuisiniers (FAP S1Z) sont titulaires d'un CAP-BEP. Source : Enquêtes Emploi, Insee (2009-2011), traitement Dares (2012).

10. Source : DMMO-EMMO 2011, Dares ; Enquêtes Emploi, Insee, moyenne annuelle sur les années 2009 à 2011, traitement Dares.

11. La notion de transition ne fait pas référence ici aux « marchés transitionnels » de Gazier. Elle est plus proche de celle de transition professionnelle de Rose (1996), qui désigne cet espace intermédiaire entre la fin des études et l'emploi mais elle ne s'y limite pas puisqu'elle concerne une main-d'œuvre non seulement juvénile mais également féminine, à qui sont offertes des conditions d'emploi non durables indépendamment de son âge. Ces dynamiques transitionnelles désignent plus globalement les usages de main-d'œuvre réalisés selon une logique de « flexibilité de marché » (Boyer, 2009) et qui s'inscrivent dans des parcours marqués par des changements de statut (emploi, études, inactivité).

12. Les enquêtes Génération du Céreq mettent régulièrement en évidence ce phénomène.

13. Ce taux concerne la FAP des employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie-restauration. Dares, *op. cit.*

caractérisent davantage par des sorties du secteur et des reconversions professionnelles, comme si ces emplois avaient représenté une parenthèse plus ou moins enchantée <sup>14</sup>.

Le secteur hôtelier se caractérise ainsi par un système d'emploi qui ne contribue pas à la rétention durable de sa main-d'œuvre. Exposé, pour ses emplois d'exécution, à une double dynamique de marché du travail/marché professionnel et « flexibilité de marché » (Boyer, 2009), sa problématique de recrutement est marquée par l'appel incessant à une main-d'œuvre toujours soupçonnée de faire défection.

### Une régulation fragile des relations d'emploi

L'intensité de la mobilité et l'importance du *turnover* des salariés d'exécution ont pour particularité de ne pas entraîner de véritable politique visant à les stabiliser, ceci en dépit d'un certain nombre d'initiatives récentes destinées à normaliser les conditions de travail et d'emploi. Rappelons que le secteur de l'hôtellerie-restauration est régi par la convention collective nationale des hôtels, cafés et restaurants, signée le 30 avril 1997 et entrée en vigueur le 8 décembre 1997. Elle a subi depuis de nombreuses modifications, notamment avec les avenants n° 1 et 2 <sup>15</sup> qui, en 2004 et 2007, ont introduit des dispositions relatives à la durée du travail <sup>16</sup>, au contingent annuel d'heures supplémentaires, au temps partiel, à la sixième semaine de congés payés, aux classifications et à la prévoyance. Ces avenants ont notamment contribué à normaliser la gestion des temps de travail, les heures travaillées étant désormais majorées de 10 % à partir de la 36<sup>e</sup> heure.

Par ailleurs, les établissements du secteur acquittent une TVA réduite depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009 <sup>17</sup>, ce qu'ils ont obtenu en contrepartie d'un certain nombre d'engagements : baisse de prix pour les clients, embauches supplémentaires et revalorisation des salaires. En réalité, cette mesure s'est traduite par une baisse de prix relativement faible, des créations d'emploi qui n'ont guère dépassé la moyenne annuelle de créations de ces dernières années <sup>18</sup>, et des contreparties salariales des plus modestes <sup>19</sup>. Les « partenaires

14. Ce point a été développé dans Monchatre (2010:chap. 2 et 6).

15. Avenant n° 1 à la convention collective nationale des HCR du 13 juillet 2004 et avenant n° 2 du 5 février 2007.

16. L'avenant n° 2 permet aux entreprises du secteur de continuer à travailler sur la base de 39 heures, mais elles doivent, en contrepartie, payer une majoration de 10 % sur les heures effectuées à partir de la 36<sup>e</sup> heure – ce qui revient à les soumettre à la durée légale de 35 heures. Source : [http://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/Articles/2007/3023\\_05\\_Avril\\_2007/Des\\_relations\\_sociales.htm](http://www.lhotellerie-restauration.fr/hotellerie-restauration/Articles/2007/3023_05_Avril_2007/Des_relations_sociales.htm) (consulté le 9 juin 2013).

17. La TVA dans le secteur est passée de 19,6 % à 5,5 % au 1<sup>er</sup> juillet 2009, puis à 7 % en 2011. Il est prévu, dans le cadre du Pacte de compétitivité et de croissance, que le taux intermédiaire de TVA passe à 10 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

18. Un rapport du 6 octobre 2010 du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO), rattaché à la Cour des comptes, indiquait que la TVA à 5,5 % a eu un « impact limité » sur l'emploi pour un « coût élevé » et prônait sa suppression ou son relèvement à un taux intermédiaire. C'est cette dernière solution qui a été retenue.

19. Il s'est simplement agi d'intégrer dans le temps de travail, et donc de les payer, les interruptions de service liées au repas des salariés.

sociaux » sont cependant parvenus, le 1<sup>er</sup> mars 2012 <sup>20</sup>, à un accord qui prévoit une nouvelle grille de salaires et le maintien de la prime TVA dans le secteur mais dont les effets risquent de ne pas être à la hauteur des engagements annoncés au regard de l'évolution de la conjoncture.

### **Des conditions de travail et d'emploi peu attractives**

L'ensemble des mesures évoquées ci-dessus n'a pas bouleversé les conditions de travail et d'emploi des salariés du secteur, qui demeurent tributaires d'une organisation du travail impliquant des horaires de travail contraignants. De fait, les amplitudes horaires restent élevées, les services en coupure perdurent dans de nombreux établissements notamment indépendants. 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 <sup>21</sup>, 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 (Ast, 2012).

Ces exigences de flexibilité ne bénéficient pas de compensations sur le plan salarial. Les salaires restent un point épineux pour la profession, et malgré une augmentation sensible depuis le début des années 2000, ils ne contribuent pas à rendre ces métiers véritablement attractifs. Certes, le Smic horaire brut hôtelier est légèrement supérieur au Smic de droit commun <sup>22</sup>, et le salaire brut moyen dans l'hôtellerie-restauration est supérieur au Smic brut moyen en raison des avantages en nature et les heures supplémentaires majorées. Mais le salaire mensuel net médian des cuisiniers à temps complet (hors apprentis et stagiaires) s'établit à 1400 euros, contre 1700 pour tous les métiers, et celui des employés et agents de maîtrise du secteur est de 1300 euros (Ast, 2012). Ce secteur est en outre, avec celui de l'aide à domicile, celui qui emploie le plus de travailleurs pauvres (Clerc, 2009), notamment en raison de l'importance des temps partiels.

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-restauration que dans l'ensemble des secteurs,

20. Avenant n° 14 à la convention collective nationale des HCR du 30 avril 1997.

21. Dans la nomenclature des familles professionnelles (Fap), le domaine Hôtellerie, restauration, alimentation comprend quatre familles professionnelles, dont les cuisiniers (Fap S1Z) et les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration (Fap S2Z). Dans cette nomenclature, les cuisiniers englobent les aides-cuisiniers, les cuisiniers et les chefs cuisiniers. Les employés de service englobent les employés d'étage, les réceptionnistes, les serveurs ainsi que leur hiérarchie (maîtres d'hôtel et d'hébergement).

22. Le Smic horaire brut hôtelier s'établit à 9,43 euros à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012.

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 <sup>23</sup>. 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 <sup>24</sup> », 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.

## **1.2. Des tensions à relativiser**

Le discours sur la pénurie de main-d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration est récurrent, réactivé à chaque reprise économique <sup>25</sup>. Le reflux de candidatures qui en résulte peut induire des difficultés de recrutement mais elles ne sauraient être analysées en termes de pénurie de main-d'œuvre. Ainsi que le rappellent Afriat et Seibel (2002), la notion de pénurie suggère qu'il y aurait un « manque quantitatif d'individus formés dans le secteur ». Or, cela ne peut être le cas avec « un nombre de demandeurs d'emploi encore important » et des « flux d'arrivées sur le marché du travail de jeunes formés dont les effectifs sont supérieurs à la création nette d'emplois ». Ce discours des entreprises doit donc être analysé comme la recherche d'un effet d'annonce <sup>26</sup> et comme un signal envoyé au système de formation, en vue d'influencer ses orientations et son rapport aux entreprises. Il peut également être un signe d'alerte en matière d'évolution prévisible des coûts (si la pénurie se réalise, les salaires vont exploser...), la « preuve » en étant l'absence « d'envolée des salaires » dans ces secteurs (Afriat, Seibel, 2002).

Dans le secteur hôtelier, les difficultés de recrutement peuvent être approchées par l'indicateur de tension sur le marché du travail, qui rapporte les offres d'emploi collectées par Pôle emploi aux entrées à Pôle emploi. Le niveau de cet indicateur est très sensible aux évolutions de la conjoncture économique. Entre 2007 et 2009, il a fortement diminué dans l'hôtellerie-restauration, passant de 1,2 à 0,81, avant de se stabiliser autour de 0,75 en 2010-2011. Il s'établissait à 0,64 au quatrième semestre de 2012, en baisse de 15 % par rapport à l'année précédente. Il reste, de fait, nettement plus élevé que celui de la moyenne des familles professionnelles (0,49 fin 2012). Cependant, le niveau et surtout les évolutions de cet indicateur infirment *a priori* l'idée récurrente de pénurie de main-d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration.

23. Source : Enquêtes Emploi, Insee, exploitation Céreq-PSB, période 2006-2009.

24. Selon l'expression de Bouffartigue (2001).

25. Ce qui était le cas lors du rapport Bulot (2008).

26. On peut penser que cet effet est recherché quand on observe que les opinions sur les difficultés de recrutement sont très sensibles aux variations de la conjoncture. Voir Afriat, Seibel (2002:35).



Cette notion de pénurie est, en outre, fragilisée par la persistance d'un taux de demande d'emploi particulièrement élevé dans ce secteur. Ce taux constitue « un indicateur des difficultés pour les demandeurs d'emploi d'accéder à ces métiers » (Dares, 2013). Les emplois de l'hôtellerie-restauration présentent un taux moyen de demande d'emploi structurellement plus élevé que la moyenne des familles professionnelles. Ce taux était de 12 % en 2007, avant de décroître légèrement entre 2008 et 2010, puis d'augmenter très fortement pour atteindre 18 % en 2012, contre 13 % pour le total des familles professionnelles.

Les caractéristiques de notre terrain permettent d'affiner ce constat. Les chiffres que nous avons obtenus auprès de Pôle emploi Strasbourg pour 2010<sup>27</sup> montrent que si la demande d'emploi est forte dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, il y a moins de demandeurs HR que d'offres HR – l'indicateur de tension est de 1,5 en 2010. On observe en revanche que seulement 32 % des recrutements<sup>28</sup> effectués *via* Pôle emploi ont permis l'accès à l'emploi de candidats cherchant un emploi dans le secteur : 68 % des offres ont été satisfaites par des demandeurs postulant dans un autre secteur d'activité, ce qui relativise la portée de l'indicateur de tension dès lors qu'il est calculé selon une logique adéquationniste entre demande et offre d'emploi.

Mais un autre élément contribue à relativiser cet indicateur. Si l'on rapporte les offres d'emploi satisfaites, en 2010, sur le bassin d'emploi de Strasbourg aux déclarations préalables à l'embauche (DPAE), la part de marché de l'opérateur public ne représente que 7 % des embauches réalisées. Ainsi, l'indicateur de tension fondé sur l'offre et la demande d'emploi déclarées à Pôle emploi est insuffisant pour décrire la dynamique des appariements. La faible part du marché du placement dans les embauches atteste, en revanche, du faible intérêt des employeurs du secteur pour les candidats « demandeurs d'emploi » en même temps que d'une dissymétrie entre les attentes des candidats et les exigences des employeurs.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration se caractérise ainsi par un paradoxe central relevé par les chercheurs et la plupart des acteurs publics locaux : la persistance concomitante du chômage (parfois élevé) et de difficultés de recrutement. Les employeurs n'y font qu'à peine référence. Le stock de demandeurs d'emploi ne les intéresse guère, le flux importe davantage, notamment s'il faut le mettre en mouvement (débauchage, extras). Les difficultés de recrutement existent donc bel et bien mais elles sont relatives et s'inscrivent dans des stratégies de gestion de main-d'œuvre qu'il nous faut maintenant préciser.

27. Le taux de chômage en Alsace est généralement inférieur d'un point à celui de la France entière, sauf sur le bassin de Strasbourg, où il est du même ordre (10,3 % au 4<sup>e</sup> semestre 2012).

28. Il s'agit plus exactement de « mises en relation positives ».

## II. Recrutement et évitement du marché du placement

Le secteur hôtelier présente des besoins de recrutement récurrents et importants de salariés d'exécution qu'il tend à satisfaire en évitant le recours au marché du placement. Cet évitement du marché du placement relève de stratégies visant à réduire le coût du recrutement et notamment le coût de sélection. Le secteur se compose en effet d'un tissu de petites entreprises – les établissements de moins de 50 personnes rassemblent près des trois quarts des salariés et on y compte également 40 % d'établissements sans salariés, qui se composent d'exploitations tenues par des couples<sup>29</sup>. Les recrutements sont dans ces conditions réalisés directement par les exploitants ou *managers*, le plus souvent sans l'appui de fonctions spécialisées<sup>30</sup>.

Les stratégies de recrutement présentent trois grandes caractéristiques communes. Les employeurs se montrent, tout d'abord, fortement engagés dans la construction de viviers de candidats au sein du système de formation. Leur second levier repose sur l'activation de canaux informels, la recherche de candidats passant essentiellement par les candidatures spontanées et les réseaux. Le marché du placement n'est, dans ces conditions, sollicité qu'à la marge, en dernier recours, lorsque les réseaux se tarissent et essentiellement pour des opérations saisonnières, des « extras » ou des plages horaires « atypiques ». Ces trois caractéristiques se déclinent différemment chez les petits indépendants et dans les chaînes.

### II.1. Priorité aux réseaux et à l'apprentissage chez les indépendants

Les indépendants étudiés au cours de cette enquête ne sauraient être appréhendés isolément. S'ils se composent de petites structures de moins de dix salariés pour l'essentiel d'entre eux, ils rassemblent également une dizaine de micro-groupes attestant d'un mouvement de concentration du secteur au sein du territoire alsacien. Par ailleurs, ces indépendants ont pour particularité d'être regroupés dans un syndicat professionnel, le « Groupement des hôteliers, restaurateurs et débitants de boissons du Bas-Rhin », rattaché à l'Union des métiers et de l'industrie hôtelière (UMIH). Le « Groupement » du Bas-Rhin, avec un taux de syndicalisation particulièrement élevé de 65 à 70 %, est l'unique représentant des indépendants du département<sup>31</sup>. S'il joue surtout un rôle de défense et de service auprès de ses adhérents, ce groupement est également le gestionnaire du principal centre d'apprentissage de l'hôtellerie-restauration, le Centre européen de formation professionnelle par alternance (CEFPPA).

29. Source : FAFIH. Le FAFIH est l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) qui gère les fonds de formation continue de l'hôtellerie-restauration – hors restauration rapide.

30. Seuls les établissements appartenant à des chaînes peuvent, comme on le verra, bénéficier de structures d'appui aux opérationnels.

31. Les chaînes d'hôtellerie et de restauration sont, en Alsace, affiliées au Groupement national des chaînes (GNC) et gérées par le Medef.

La construction de viviers de candidats passe, pour les indépendants, avant tout par le développement de la formation par apprentissage et plus largement de la formation professionnelle initiale. De fait, les volumes de jeunes formés excèdent largement les besoins des 3 400 entreprises hôtelières de la région. L'Oref Alsace estime ainsi que plus de 1 300 personnes formées arrivent chaque année sur le marché du travail en Alsace et que pour absorber ce flux, il faudrait que plus d'un établissement sur trois en moyenne embauche chaque année une personne qui vient de se former, soit un renouvellement de la totalité des emplois tous les trois ans (Oref, 2012). La formation de jeunes apprentis a le mérite de permettre aux employeurs de disposer d'une main-d'œuvre mobilisable en cours de formation. GR1, GR2 et IND3 en embauchent ainsi régulièrement en cuisine et en salle : « Quand ils sonnent à la porte, au *feeling* » (IND3). Les structures de formation assurent le renouvellement de cette population qui a pour particularité de se volatiliser. De fait, près de la moitié des jeunes formés à un métier de l'hôtellerie-restauration n'exerce pas ou plus ce métier trois ans après la sortie de formation (Oref, 2012). Les employeurs se plaignent en outre du comportement de cette main-d'œuvre apprentie, à qui ils reprochent indocilité et incivilités, attestant par là-même de la force de leurs attentes envers ce vivier censé contribuer à la reproduction « de l'ordre et de l'ordinaire des choses » (Moreau, 2003:257).

Reste qu'au-delà de leurs difficultés à stabiliser une main-d'œuvre juvénile, les indépendants peinent à retenir leurs professionnels par des perspectives de carrière. Les emplois de cuisiniers, voire de serveurs ou de réceptionnistes requièrent certes des diplômes et une qualification spécifique, mais la taille de ces établissements réduit considérablement les possibilités de carrière. Dans les petites entreprises à caractère familial, les postes à responsabilité sont occupés par le ou les membres de la famille. En dépit de leur souci de stabiliser un noyau dur au sein de leurs équipes, tous les établissements enquêtés ont recruté ces dernières années à un rythme relativement soutenu : « On a toujours un salarié qui malheureusement nous quitte tous les six mois » (patron de IND1).

Dans ces petits établissements indépendants, les recrutements sont assurés par le patron lui-même, jusqu'à la décision finale. Mais l'avis de l'équipe a son importance, et elle a souvent un caractère déterminant. Chez IND2 par exemple, le patron estime ainsi que « c'est important que ce ne soit pas que le chef d'entreprise qui fasse le choix. [...] Quand on a recruté une personne, on demande aux salariés qui vont travailler avec elle : "Qu'est-ce que vous en pensez ?" [...] Oui, on choisit ensemble. » On notera qu'au sein des micro-groupes locaux, le recrutement est le plus souvent confié à des responsables d'exploitation qui peuvent, dans certains cas, se spécialiser sur les recrutements d'un métier pour plusieurs établissements (GR2).

Si la division du travail est plus grande dans les groupes, elle ne remet pas en cause les pratiques de recrutement qui se fondent essentiellement sur l'activation de canaux informels.

De fait, les recruteurs actionnent en premier lieu leurs réseaux professionnels ou de proximité et ceux de leurs salariés, tant pour les recrutements de permanents que d'extras. Ils puisent aussi, le cas échéant, dans les candidatures spontanées qu'ils ont gardées en réserve. Enfin, ils ne manquent pas d'accueillir des apprentis recommandés par le centre de formation avec lequel ils gardent des contacts. Les recrutements prennent ainsi des formes endogènes de cooptation à l'aide de la mobilisation de réseaux de pairs. Les petits indépendants et les groupes régionaux fonctionnent largement sur ce modèle : « Oui, la plupart des restaurateurs sont issus de l'école hôtelière ici, où on s'est croisés, on se connaît » (GR1). Le réseau fonctionne, les responsables s'appellent en cas de besoin, sachant que l'information n'est pas toujours fiable : « Oui, quand on s'appelle, on ne se dit pas toujours la vérité » (IND2). De fait, les professionnels n'ont pas toujours intérêt à promouvoir leurs bons éléments : « Le bouche à oreille, les réseaux, ça ne marche pas, parce que quand on en a un bon, on le garde » (IND3).

Mais les candidatures peuvent aussi provenir des réseaux de proximité et des « liens forts » du personnel en place. Le bouche à oreille fonctionne ainsi en interne, quand un membre du personnel propose une de ses connaissances au recruteur. Cette mise en relation constitue un vecteur efficace et prisé par les employeurs. Elle présente en effet l'avantage de fournir des « candidatures appropriées » (Marchal, Rieucan, 2010) : « On part du principe que du moment que quand quelqu'un recommande une personne, [...] quelque part vous avez une forme d'engagement, une forme de responsabilité, vis-à-vis de la personne que vous allez envoyer, c'est pas pour ça que la personne va l'embaucher, mais en tout cas, vous n'allez pas envoyer quelqu'un pour lequel vous pensez qu'il n'a aucune compétence et pour lequel du coup vous serez en porte-à-faux vis-à-vis d'autres personnes » (GR2).

L'activation de canaux informels *via* les réseaux tend ainsi à primer sur le recours au marché, qui est avant tout sollicité dans le périmètre local. De fait, les offres d'emploi sont le plus souvent affichées, dans l'établissement, ce qui permet de provoquer des candidatures spontanées, et de voir rapidement les candidats. Elles peuvent également être diffusées dans la presse locale pour élargir le « *sourcing* ». Or, les indépendants déclarent y avoir de moins en moins recours, en raison de l'augmentation du coût des annonces et des tensions sur le marché du travail : les réponses sont peu nombreuses et souvent hors profil. Une alternative consiste pour eux à diffuser leurs offres sur des sites de petites annonces gratuites, qui ont une

rubrique « offres d'emploi », pour limiter les coûts, accélérer le processus de diffusion des offres et élargir le vivier.

Enfin, le recours aux intermédiaires de l'emploi est peu fréquent. Les agences d'intérim spécialisées dans l'hôtellerie-restauration sont essentiellement sollicitées pour les recrutements d'extras, lors d'opérations ponctuelles. Les indépendants rechignent sinon à solliciter les services de Pôle emploi et à recourir au vivier des demandeurs d'emploi, sauf pour les recrutements de saisonniers, qui permettent d'accéder à des profils étudiants : « Alors [pour les saisonniers] c'est beaucoup "Pôle emploi", on a un contact direct chez Pôle emploi, où dès que nous avons besoin de personnel, on lui soumet bien sûr les demandes de personnel. C'est le premier vivier » (GR1). Sur cette fenêtre ouverte sur le marché du placement, on assiste également à des formes de fidélisation qui limitent l'incertitude du renouvellement des saisonniers : « Je dirais qu'un tiers de saisonniers reviennent. [...] Après la première saison qui dure de mars à septembre, la plupart du temps nous faisons signer les contrats des gens qui vont revenir la saison d'après fin décembre. Il y a une interruption en janvier et février, et reprise des mêmes personnes en mars s'ils ont donné satisfaction » (GR1).

## **II.2. Les chaînes à la conquête de nouvelles cibles**

Ces stratégies d'évitement du marché sont également à l'œuvre dans les chaînes d'hôtellerie-restauration, selon un scénario quelque peu différent. Elles représentent, depuis 2006, près de 40 % du parc hôtelier français, près de 5 % des établissements de restauration, et sont en progression constante de +5 % en moyenne annuelle depuis 2000. Ces chaînes pratiquent une rationalisation industrielle de leurs prestations qui leur permet d'employer et de recruter des profils moins spécialisés et plus polyvalents entre cuisine et salle. De fait, la restauration rapide ainsi que les cafétérias fonctionnent comme des lieux d'écoulement de préparations culinaires qui sont fabriquées, en amont, dans des cuisines centrales (5<sup>e</sup> gamme) ou réalisées en restaurant selon un principe d'assemblage<sup>32</sup>. Les chaînes ne sont dès lors plus dépendantes de la qualification des cuisiniers et peuvent recruter une main-d'œuvre interchangeable.

Les chaînes se montrent ainsi moins tributaires que les indépendants du vivier des jeunes issus des filières hôtelières. Mais elles imposent à leurs exploitants une importante activité de recrutement en raison d'un modèle économique dont l'efficacité se nourrit de l'intense *turnover* des employés (Nkouitchou Nkouatchet, 2005). Le *turnover* des employés avoisine ainsi les 100 % chez CHB, si l'on intègre l'ensemble des départs et les fins de contrats à durée déterminée<sup>33</sup>. Pour CHC, il va de 60 à 300 %, mais varie

32. Nous avons développé ce point dans Monchatre (2010:chap. 4).

33. Source : Bilan social 2010 CHB.

considérablement selon que les restaurants sont implantés à Paris ou en province <sup>34</sup>. Dans ces conditions, les chaînes cherchent à élargir leurs viviers de candidats potentiels en construisant un ensemble de partenariats en direction des jeunes diplômés et des demandeurs d'emploi. Par ailleurs, elles s'ouvrent à une main-d'œuvre étudiante pour couvrir des besoins saisonniers ou des plages horaires atypiques. Mais si leur recours au marché du placement est ici plus important que pour les indépendants ou les micro-groupes, il reste marginal et réservé à des opérations spécifiques.

### **Des viviers diversifiés**

Les chaînes étudiées ont construit leurs viviers dans le cadre de trois types de partenariats. En premier lieu, contrairement aux indépendants qui privilégient la formation par apprentissage, elles misent plutôt sur le vivier « Éducation nationale » et ses filières de formation professionnelle et générale <sup>35</sup>. La chaîne hôtelière CHA est celle qui a le plus développé ses structures au niveau régional et resserré les liens avec l'Éducation nationale. De fait, « chaque région a signé un partenariat régional, ou académique, en y mettant les champs sur lesquels ils avaient envie de travailler, qui peuvent être l'orientation, la création de formations spécifiques qui peuvent correspondre à un besoin régional » (déléguée régionale, CHA). La chaîne CHB a conçu le même type de partenariat pour favoriser l'alternance et la connaissance de la marque auprès des jeunes formés, dans le cadre d'un partenariat avec l'Éducation nationale. Ses structures régionales sont relativement légères mais l'impulsion est venue du niveau central, pour encourager les rapprochements directs entre restaurants et établissements éducatifs.

Par ailleurs, les chaînes étudiées ont conclu des partenariats avec Pôle emploi pour faciliter leur accès au vivier des « demandeurs d'emploi ». La configuration est toujours celle d'un accord national décliné à l'échelle locale ou régionale. Le partenariat prévoit systématiquement le recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui permet d'accéder à des candidats n'ayant pas un profil conforme aux critères standards de sélection mais susceptibles de détenir les « habiletés » requises par le poste. L'accord signé avec CHA s'est surtout traduit par un accord de diffusion automatique, auprès de Pôle emploi, des offres d'emploi publiées sur le site de recrutement de la chaîne. Chez CHB, l'accord signé en 2000 prévoit un recours à la MRS non seulement pour les recrutements « d'hôtes et hôtesse » mais également les postes d'adjoints de direction. Enfin, CHC a

34. Nous n'avons pas pu avoir accès au bilan social de CHC, il s'agit ici de chiffres fournis par les directeurs des restaurants enquêtés.

35. Deux filières conduisent en formation initiale à des diplômés à vocation immédiatement professionnelle. L'apprentissage, enseignement en alternance sous contrat de travail, où l'essentiel de l'enseignement se déroule en entreprise, le complément théorique étant apporté principalement dans des Centres de formation d'apprentis (CFA), et la voie scolaire, entièrement dépendante de l'Éducation nationale, se déroule principalement en lycée professionnel, avec des périodes de stage en entreprise.

signé en 2010 un « partenariat global en faveur des demandeurs d'emploi les plus vulnérables », afin d'élargir ses cibles de recrutement *via* la MRS « y compris pour le recrutement de *managers* », mais également à l'aide d'actions en faveur des jeunes demandeurs d'emploi (*via* les contrats de professionnalisation et d'apprentissage) et d'actions en faveur de la « diversité ».

La « diversité » constitue enfin, pour les chaînes étudiées, la troisième opportunité d'élargissement de leurs viviers. Toutes ont conclu des accords avec chacun des opérateurs intervenant auprès des différents publics cibles. Outre qu'elles ont toutes signé la « Charte de la diversité », elles s'emploient à toucher les jeunes issus des zones urbaines sensibles par le « plan Espoir Banlieue », les jeunes en échec scolaire par des partenariats avec les « écoles de la deuxième chance <sup>36</sup> », les handicapés par le biais d'accords impliquant l'Agefiph et les seniors par le biais d'accords d'entreprise. À l'arrivée, CHA s'avère imbattable : « On est signataires de tout ! (rires) ».

### Promotions internes et réseaux de proximité

On notera que les chaînes puisent également dans leurs viviers internes d'employés pour alimenter leurs emplois d'encadrement de premier niveau – soumis à un *turnover* qu'elles cherchent à réduire à l'aide de politiques plus volontaristes <sup>37</sup>. CHA, la chaîne la plus prestigieuse, privilégie une logique de marché interne : elle recrute selon une logique de diplôme pour des entrées dans l'entreprise en bas de l'échelle : « À l'externe, nous ne recrutons quasi que du premier niveau ». Elle offre ainsi des perspectives de carrière managériale à des Bac+2 qui débiteront systématiquement comme employés. Les chaînes de restauration économique, en revanche, ne présentent pas ce même continuum entre les employés et l'encadrement. Contrairement aux employés, l'encadrement est recruté selon des critères de diplôme (Bac+2 minimum) ou d'expérience en vue d'une carrière managériale appelant à des mobilités entre les exploitations <sup>38</sup>. Toutefois, dans la mesure où les employés comprennent une bonne part d'étudiants, ces derniers sont considérés comme un vivier supplémentaire pour les fonctions de *management*. Chez CHC, les équipiers ayant plus de trois mois d'ancienneté et repérés par leur hiérarchie sont invités à passer un « test » en restaurant, qui leur donne accès à une « journée d'*assessment* » visant à raffiner l'évaluation de leur « potentiel ». C'est par ce dispositif que 40 % des *managers* ayant pris leurs fonctions en 2010 ont été recrutés <sup>39</sup>.

36. CHA travaille avec « l'Epide », école type « de la deuxième chance » liée au ministère de la Défense.

37. Bien que moindre que celui des employés, il va de 15 % (CHB) à 20 % (CHC).

38. Ce qui n'empêche pas les chaînes (cafétérias et restauration rapide) de recourir à la promotion interne d'employés non diplômés pour alimenter les emplois d'encadrement de premier niveau mais ceci sans perspective de carrière managériale au-delà de leur restaurant d'affectation.

39. CHC se félicite de cette politique qui lui a permis de faire diminuer de moitié le *turnover* des *managers* entre 2007 et 2010.

Ces politiques de prospection au sein du « vivier interne » sont emblématiques du caractère endogène des recrutements pratiqués au niveau des exploitations. Les réseaux et les candidatures spontanées constituent l'essentiel des canaux activés pour les recrutements au fil de l'eau, « liés au *turnover* » : réseaux de professionnels activés par bouche à oreille chez CHA, et réseaux de proximité, fondés sur des « liens forts » (familiaux ou amicaux) ou faibles, chez CHB et CHC. Un établissement enquêté de CHB a ainsi longtemps privilégié les enfants du personnel en place. Les candidatures spontanées, déposées directement en restaurant, sont pour partie acheminées par ces réseaux de proximité, émanant de clients habitués « qui savent qu'on embauche des étudiants et qui vers janvier, février, disent : “Écoutez, mon gamin aura 18 ans cet été et je voudrais qu'il travaille” ». Se constituent ainsi des stocks de candidatures dans lesquels il est possible de puiser.

La réduction du coût de renouvellement de la main-d'œuvre passe par la limitation du nombre de canaux mobilisés et la priorité donnée aux canaux informels, qui ont aux yeux des exploitants le mérite de filtrer les candidatures transitant par des réseaux jugés fiables. Dans l'ensemble des établissements de chaînes étudiées, les candidatures spontanées, suscitées par le bouche à oreille ou provenant de recommandations de salariés en place, sont encouragées : « Ils vont nous amener quelqu'un de fiable parce qu'ils savent que ça va être leur collègue demain, donc ils ne vont pas ramener quelqu'un qui va être absent et qui va... donc oui. On va favoriser les amis, les connaissances, le cousin... » (directrice de CHC). Les réseaux fonctionnent, en outre, selon un principe de recommandation porteur de formes d'obligations prometteuses de loyauté (Granovetter, 1973).

### **Un recours au marché à la marge**

Cette recherche de candidatures marquées par une dynamique de liens, forts ou faibles, mais toujours porteurs d'engagements réciproques, s'avère pratiquée pour les recrutements « au fil de l'eau », liés au *turnover*. En revanche, pour les recrutements « programmés », qui ont lieu à période fixe pour renflouer les équipes et répondre à des besoins saisonniers, les exploitants se tournent vers le marché du placement. Les opérateurs publics jouent ici un rôle d'élargissement du *sourcing*. Les chaînes leur reconnaissent une réelle expertise en particulier quand ils peuvent disposer d'interlocuteurs spécialisés sur leur secteur et à qui ils peuvent dire « exactement de quoi [ils ont] besoin » (CHB). Pôle emploi est systématiquement sollicité pour les recrutements en nombre, comme dans cet établissement CHC : « Et nous dernièrement, [on] est passé en hallal au mois de septembre et on a embauché une trentaine de personnes et effectivement, là on est passé aussi par le Pôle emploi » (CHC). Mais ce recours aux intermédiaires publics suscite un certain nombre de réserves. Bien que les chaînes se



montrent particulièrement friandes de main-d'œuvre juvénile, elles ne se tournent guère vers les missions locales, à qui elles reprochent d'envoyer des « gens à problèmes » voire de chercher à placer des candidats jugés indésirables : « Après vous avez tout ce qui est missions locales qui de toute façon récupèrent toutes les annonces et [...] qui m'appellent, et très vite on peut être noyés. [...] On travaille avec Pôle emploi, on est liés, on a un contrat avec eux, [...] donc les missions locales, c'est pas possible, je veux dire, parce qu'ils ont tous le même vivier » (CHC).

De fait, les employeurs se tournent plus volontiers vers les structures d'intermédiation susceptibles de leur donner accès à des publics étudiants, qu'ils cherchent partiellement à fidéliser. Ils les embauchent pendant les vacances d'été, leur permettent d'enchaîner, après la période estivale, sur des emplois à temps partiel à l'année : « Ils viennent en général deux ans et après, ils arrêtent ». Les étudiants sont prisés car, outre qu'ils se forment tout seuls », ils peuvent dépanner, rester à l'année pour les soirs et *week-ends*. Ces arrangements de disponibilités temporelles permettent aux employeurs de ménager à leur « noyau dur » de salariés des horaires proches des normes de l'emploi typique, en plaçant les étudiants sur les créneaux les plus atypiques. Ils font ainsi de ces derniers une main-d'œuvre « à part » tout en la fidélisant avec un système d'arrangements temporels.

### III. Des conventions domestiques au cœur de la sélection

L'hôtellerie-restauration est le théâtre d'une forme de sélectivité directement issue des « conventions domestiques » qui sont à l'œuvre dans la gestion de la main-d'œuvre. Pour trouver des candidats avec qui des arrangements pourront être trouvés, les recruteurs rechignent, comme on l'a vu, à recourir au marché du placement. L'enquête Ofer confirme ce phénomène puisqu'elle montre que 60 % des recrutements de non-cadres et de cadres s'effectuent dans le secteur hôtelier sur la base d'un faible tri des candidatures, avec pas ou peu de candidatures éliminées. Cette faiblesse du nombre de candidatures triées atteste des difficultés des entreprises à attirer des candidats – voire de stratégies de limitation du nombre de candidatures à traiter pour en réduire le coût. On peut également faire l'hypothèse que la faiblesse du tri pratiqué crée les conditions d'une sélection particulière, fondée sur des indices d'allégeance, en vue de l'obtention d'une mobilisation sans failles dans l'activité.

L'importance du recours aux réseaux contribue, de fait, au faible équipement des recruteurs en matière d'évaluation ou, comme nous le verrons ici, à la faible mobilisation des outils mis à leur disposition. De fait, les canaux ne sont jamais neutres : ils affectent la procédure de recrutement (Bessy, Marchal, 2007) et influencent le jugement de compétence.

Les réseaux agissent ainsi comme des filtres permettant l'évaluation des candidats avant même la rencontre avec le recruteur. Ils encouragent des transactions cachées « aux yeux du public » (Marchal, Rieucan, 2010:13), en s'appuyant sur des « jugements de proximité » (Marchal, 1999) faiblement objectivés. Nous verrons ici qu'ils favorisent des phénomènes d'« homophilie » (Marchal, Rieucan, 2010), c'est-à-dire des formes de sélection fondées sur la recherche de semblables – ou de candidats susceptibles de le devenir, mais sous des formes différentes chez les indépendants ou dans les chaînes.

### **III.1. Les indépendants : le poids du premier regard et du « feeling »**

Quelles que soient les entreprises, les outils utilisés pour recruter chez les indépendants ne sont pas très variés. L'entretien *de visu* constitue le support d'évaluation le plus utilisé, et de fait, le premier contact, le « premier regard » jouent un rôle essentiel dans la décision de recruter. Il y a des signaux non standards, selon l'expression des économistes, qui n'échappent pas aux employeurs : « La présentation [...] est importante, ça peut être des cols de chemise, des manches un petit peu sales, le sourire doit être là, même s'il est... on n'a pas non plus besoin d'être énorme, mais le premier visuel est toujours important » (GR1). L'évaluation du candidat passe cependant par plusieurs étapes, l'examen du CV constituant un point d'entrée incontournable dans le processus de recrutement.

Le CV est un premier filtre et il est examiné avec attention. Pour les emplois de cuisinier, un premier tri est effectué sur la base du diplôme, le CAP. Il s'agit du critère préalable, condition nécessaire mais pas suffisante dans la mesure où le « ressenti » du recruteur quant à la personnalité du candidat est, comme nous le verrons, déterminant. Pour tous les autres, l'absence de diplôme professionnel ou de formation préalable ne constituent pas des obstacles rédhibitoires au recrutement car la « motivation » constitue, le plus souvent, le premier élément que les recruteurs disent rechercher. L'expérience dans le métier est un atout pour le candidat, quand le futur salarié doit être immédiatement et pleinement opérationnel sur un poste sensible. Mais à défaut, les débutants, qui sont un peu vierges dans le métier, ne sont pas écartés d'emblée. Enfin, lorsque les CV sont équivalents, même quand les candidats sont nombreux, ce qui est rarement le cas dans ce segment, c'est l'entretien qui va jouer un rôle décisif.

L'entretien téléphonique peut également constituer un filtre. Il permet d'avoir une toute première appréciation sur la personnalité du candidat. Une fois cette étape passée, c'est l'entretien *de visu* qui constitue l'outil de sélection décisif. Les recruteurs cherchent alors à détecter la personnalité du candidat, pour apprécier son adéquation avec les qualités requises par le poste, et celles qui sont présumées être attendues par le client. Il est en

général rapide : « cinq minutes », annonce un directeur d'établissement indépendant (IND2). De fait, tous nos interlocuteurs affirment qu'avec l'habitude acquise, ils sont en mesure de se faire très rapidement une idée sur la personnalité du candidat. La présentation de ce dernier joue ici un rôle primordial.

Les mêmes mots, les mêmes attentes reviennent dans la bouche de nos interlocuteurs, emblématiques de ces conventions domestiques valorisant les règles de savoir-vivre : « Pas habillés, pas maquillés, pas coiffés, c'est pas possible » (IND1). « Des ongles coupés, net et propre » (GR1). C'est la présentation, de fait le physique et l'apparence du candidat qui sont évalués : « Bien évidemment, ce serait mentir que de ne pas dire qu'il y a un côté physique, voilà, on est dans des métiers d'accueil et de contact client, et qui dit contact dit avoir un minimum de tenue vestimentaire, et physiquement de rentrer dans certains critères que peuvent nous transmettre notre société » (GR2). Ces critères apparaissent essentiels, et peuvent même prendre le pas sur le diplôme requis : « Pour moi, les critères, c'est la langue, la présentation, le sourire ; le reste on apprend. [...] Les filles en réception ont toutes un diplôme, mais rien ne vaut le terrain » (IND1). Le fait de « bien parler français », la qualité de l'élocution, sont autant d'éléments qui comptent plus que tout. De fait, la présentation, le comportement du candidat et la motivation affichée déterminent la décision d'embaucher ou de ne pas embaucher. À l'arrivée, c'est le ressenti du recruteur et son expérience qui emportent rapidement la décision.

Le terrain et la mise au travail constituent le test ultime des candidats. Pour certains, c'est l'essai, avant la signature d'un contrat de travail, qui permet au recruteur d'apprécier *de visu* la qualité des candidats, et de choisir, souvent en concertation avec les membres de son équipe, le meilleur candidat. Mais pour la plupart des indépendants, l'évaluation en situation ne se fait qu'après l'embauche, pendant la période d'essai, pour des raisons légales : « Même pour un exercice, une mise en situation, je ne peux pas faire venir quelqu'un et le faire travailler ne serait-ce qu'une heure ou deux sans contrat » (IND3). Cette période permet au recruteur d'apprécier les capacités effectives de la personne recrutée, et sa capacité à s'intégrer durablement dans l'équipe.

### **III.2. Dans les chaînes, l'évaluation au service de la mesure du risque de défection**

Dans les chaînes, les recommandations et candidatures spontanées, envoyées ou déposées en restaurant, demeurent, comme on l'a vu, le canal le moins coûteux et le plus utilisé. Pourtant, les chaînes mettent à disposition des exploitants un ensemble d'outils pour traiter les candidatures issues du marché du placement : outils de prévision, quantitative et qualitative,

des besoins en effectifs, fiches de poste, protocoles d'évaluation. Elles ne manquent pas non plus de les former à la conduite d'entretien pour prévenir le risque de jugements discriminatoires<sup>40</sup>. L'évaluation des candidatures s'inscrit en outre dans un dispositif plus formalisé que chez les indépendants. Compte tenu de l'importance du *turnover* et de l'absentéisme, l'enjeu est de prévenir le risque de défection, sur la base d'un processus d'évaluations multiples et de prise de décision collégiale. Reste que cet enjeu de justification ne les empêche pas de privilégier les indices d'allégeance.

Le traitement des candidatures suit donc un processus relativement standard. Les candidats sont reçus le plus souvent par deux responsables et l'examen du CV et l'entretien visent essentiellement à renseigner deux critères clés : l'expérience ou la motivation. L'expérience est le « critère royal » qui permet une sélection sur la base du « déjà fait » (Dubernet, 1996). Outre qu'il offre une garantie sociale et permet d'écarter les exclus et les marginaux, il apporte au recruteur le confort de pouvoir contrôler la fiabilité du candidat auprès de ses anciens employeurs.

Mais en l'absence d'expérience ou de formation idoine, la « motivation », bien moins tangible, est recherchée par l'observation fine de la « présentation de soi » et l'analyse du CV. L'incertitude est vécue comme maximale avec la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui oblige les recruteurs à rencontrer des candidats ayant réussi les exercices d'habiletés pour des « entretiens de motivation » sans CV. Or, la motivation est considérée comme délicate à identifier sur une base déclarative : « Ce n'est pas le tout de se dire motivé, il faut qu'on voie qu'ils ont envie de venir » (CHC). Elle est également l'élément le plus difficile à formuler en termes d'exigences factuelles, car elle est souvent synonyme d'adhésion sans réserve aux objectifs de l'entreprise (Cartier, 2001:80), ou encore de disponibilité temporelle sans faille (Papinot, 2011).

C'est alors par analogie que des traits de personnalité ou des expériences de vie vont être jugés compatibles ou non avec les exigences de l'emploi. Ainsi, pour certains recruteurs, il s'agit de repérer les « trous » de CV, qui ne doivent ni être trop longs, ni trop répétés – ils seraient alors le signe d'une instabilité douteuse. Les longues périodes d'inactivité sont également recherchées, certains recruteurs suspectant les candidats de venir chercher dans l'entreprise une forme d'assistance<sup>41</sup>. D'autres recruteurs se montrent attentifs à l'exercice d'une pratique sportive, signe d'une familiarité avec les règles et une certaine rigueur. L'épluchage du CV sert à « faire parler »

40. Compte tenu des volumes de recrutements à leur charge, les chaînes sont amenées à encadrer les pratiques de recrutement des exploitants pour prévenir le risque juridique en matière de discrimination. Sur ce point, voir Monchatre (2014, à paraître).

41. Dans le secteur hôtelier, les employeurs ont l'obligation de nourrir les salariés. Dans les chaînes, les accords d'entreprises permettent, en outre, aux salariés de bénéficier d'une mutuelle ou d'un treizième mois. Ces « avantages sociaux » conduisent les recruteurs à écarter les candidats qu'ils soupçonnent de vouloir « profiter du système » (CHB).

le candidat pour détecter sa propension à se soumettre au fonctionnement collectif et à en faire l'apprentissage, face aux exigences multiformes de l'emploi et de « sale boulot » (Hughes, 1996) comme « nettoyer » ou « ramasser les poubelles » : « On n'a pas vraiment de critères... Il n'y a rien, personne ne sort déjà formé pour venir chez nous, donc tout le monde est... toute embauche démarre à 0 et on a tout à leur apprendre, donc... ça va être surtout, voilà, il faut qu'ils aient envie de travailler, qu'ils savent qu'ils vont travailler, que ça va être physique, voila. »

L'enjeu est clairement de tester les « qualités morales » des candidats (Dubernet, 1996), sur la base de « signes extérieurs de soumission » (Balazs, Faguer, 1979) propres aux conventions domestiques. Il est ainsi entendu que les candidats doivent se présenter avec une tenue vestimentaire « propre », « pas débraillée », adaptée à l'image de la marque. Les *piercings* sont proscrits, associés à une singularité indésirable : « Là, récemment encore, j'ai eu une jeune fille qui est venue se présenter, qui a un niveau de restauration traditionnelle, et qui a des *piercings* partout, des tatouages de partout, et qui refuse tout simplement d'être présentable, c'est sa façon d'être, avec des rasta de partout. [...] Donc je lui ai expliqué que c'était tout à son honneur mais qu'il était hors de question que je lui propose un poste » (CHB). Dans les chaînes, la « bonne présentation » est justifiée par le fait que la polyvalence est de mise « même pour ceux qui sont affectés en production ».

L'entretien joue ici le rôle de scène primitive des ajustements mutuels attendus ultérieurement, il représente la matrice des situations professionnelles que les parties auront à partager par la suite. C'est la qualité de la relation engagée lors de l'entretien qui va être décisive : « Je ne dirais pas le *feeling*, mais l'approche qu'on a avec la personne, la relation qu'on a avec la personne. Si vous avez quelqu'un qui est super, qui a plein de compétences mais qui fait la gueule et qui n'a pas envie de vous parler, si vous avez quelqu'un à côté avec les mêmes compétences, mais qui est super ouvert, ça fait quand même la différence » (CHA). Cette expérience doit être partagée par l'ensemble des membres de l'équipe de direction, d'où l'importance accordée aux entretiens multiples et au croisement des regards : « C'est un contrepois, parce qu'on n'a pas forcément les mêmes... parce que... [...] il y a des choses qu'on voit pas et que le collègue va détecter et vice versa » (CHB). Reste que les « conventions de compétence » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) mobilisées sont ici moins techniques que sociales. Le choix d'une main-d'œuvre juvénile et féminine atteste de la recherche de qualités de malléabilité qu'il importe de vérifier avant tout dans les détails de son « hexis corporelle » (Cartier, 2001). Et les critères mobilisés attestent de ce tropisme, souligné par Hidri (2009), qui conduit les recruteurs à « privilégier des semblables », en mesure de devenir des candidats « à leur main ».

## Conclusion

Cette analyse montre ainsi que l'existence de tensions peut s'accompagner de formes de sélectivité, qui apparaissent, dans le secteur étudié ici, caractérisées par les exigences du « monde domestique ». Face à l'incertitude de la « disponibilité temporelle » des salariés, le risque de défection tend à être prévenu par des stratégies qui passent moins par une amélioration égalitaire des conditions de travail et d'emploi que par un système d'arrangements réciproques puisant dans une grammaire paternaliste. Ces arrangements prennent appui sur une segmentation des candidats en fonction de leur disponibilité temporelle. Celle-ci se donne à voir dès le recrutement. Elle se manifeste par la différenciation des canaux activés selon les disponibilités recherchées (permanents ou extras, horaires typiques ou atypiques) mais également par des évaluations de la conformité des candidats aux normes de conduite et de disponibilité associées à leurs attributs sociaux d'âge, de sexe ou de statut (étudiant, parent, etc.). De fait, « l'appariement de disponibilités temporelles », consubstantiel du salariat, joue un rôle de plus en plus important sur le marché du travail (Alaluf, 2000). L'étude du recrutement dans le secteur hôtelier montre qu'il contribue à renforcer la sélection des candidats sur la base de leurs caractéristiques extra-professionnelles – ce qui n'est pas sans risque en matière de discrimination à l'embauche. Reste que dans un contexte d'injonctions répétées à la flexibilité des conditions de travail et d'emploi, ce secteur apparaît emblématique des formes de sélectivité suscitées par l'emprise du temps des marchés.

## Références bibliographiques

- Afriat C., Seibel C. (2002), « Chômage et difficultés de recrutement en France », *Futuribles*, n° 272, février, p. 29-48.
- Alaluf M. (2000), « Le travail du temps », in de Terssac G., Tremblay D.-G. (dir.), *Où va le temps de travail ?*, Toulouse, Octarès, p. 203-213.
- Amar M., Viney X. (2002), « Les difficultés de recrutement à l'été 2001 », *Premières informations/Premières synthèses*, n° 23-2, Dares, juin.
- Amira S. (2001), « Modes de gestion de la main-d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie-restauration », *Premières informations/Premières synthèses*, n° 30.1, Dares, juillet.
- Ast D. (2012), « Les portraits statistiques des métiers 1982-2011 », *Synthèse Stat.*, n° 2, Dares, décembre.
- Balazs G., Faguer J.-P. (1979), « Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 26-27, p. 49-55.
- Bessy C., Marchal E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail*, n° 89, CEE.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P. (2001), « Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 35-49.
- Boyer R. (2009), « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales », *Cahiers français*, n° 349, mars-avril, p. 23-28.
- Cartier M. (2001), « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics. L'observation des épreuves orales du concours de facteur », *Genèses*, n° 42, p. 72-91.
- Clerc D. (2009), *La France des travailleurs pauvres*, édition revue et corrigée, Paris, Hachette.
- Devetter F.-X. (2006), « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, n° 4, mis en ligne le 29 juin 2009, <http://temporalites.revues.org/366>.
- Dubernet A.-C. (1996), « La sélection des qualités à l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation emploi*, n° 54, p. 3-14.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Forté M., Monchatre S. (2012), « Recruter dans l'hôtellerie-Restauration : comment attirer ? », in Fondevin Y., de Larquier G. (coord.), *Pratiques de recrutement et sélectivité du marché du travail*, Rapport de recherche, n° 72, CEE, convention Dares/Halde, p. 59-99.
- Granovetter M.-S. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Hidri O. (2009), « "Qui se ressemble s'assemble..." : Le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation emploi*, n° 105, p. 67-82.
- Hughes E.-C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, EHESS.

- Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, n° 78, p. 41-51.
- Marchal E., Rieucan G. (2010), *Le recrutement*, Paris, La Découverte.
- Monchatre S. (2010), *Êtes-vous qualifié pour servir ?*, Paris, La Dispute.
- Monchatre S. (2014), « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, vol. 55, n° 1, à paraître.
- Moreau G. (2003), *Le monde apprenti*, Paris, La Dispute.
- Nkouitchou Nkouatchet R. (2005), « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du *fast-food* », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, p. 470-484.
- Papinot C. (2011), « La motivation, nouvelle inflexion rhétorique dans la mobilisation de la main-d'œuvre ? L'exemple du marché du travail intérimaire en France », *Revue internationale de sociologie*, vol. 21, n° 2, p. 301-314.
- Rose J. (1996), « L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 1, p. 1-25.