



PRÉFET
DES PYRÉNÉES-
ATLANTIQUES

*Liberté
Fraternité*
Direction départementale de l'Emploi,
du Travail et des Solidarités des Pyrénées-Atlantiques

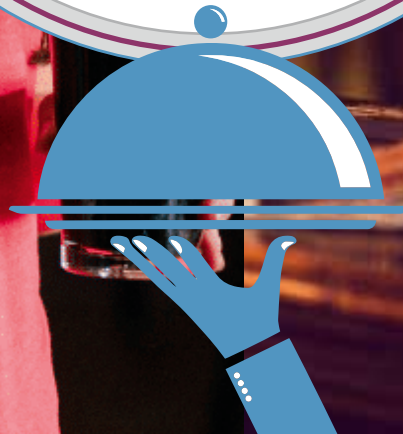


Un travail
coproduit avec
l'UMIH Béarn et Soule,
la DDETS64, l'ARACT
NOUVELLE-AQUITAINE
le cabinet AOZAN Conseil
et les 7 petites entreprises
ayant participé à cette
démarche expérimentale

QVT

**GUIDE DES BONNES PRATIQUES
RESSOURCES HUMAINES /
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**
dans les TPE de l'Hôtellerie/Restauration
en Béarn et Soule

RH



POURQUOI CE GUIDE

Avant la crise, le secteur connaissait des difficultés d'attractivité et de fidélisation de ses personnels. Bon nombre de petites entreprises du secteur étaient en difficulté pour bien former et développer les compétences de leurs collaborateurs. La Qualité de Vie au Travail pouvait être sous valorisée ou peu mobilisée pour faire face à ces enjeux sociaux.

La crise de la Covid-19 n'a pas fait disparaître les difficultés RH de ces entreprises. Elle pourrait les avoir augmentées avec des salariés qui n'ont pas travaillé depuis plusieurs mois ou qui sont allés travailler ailleurs, dans les secteurs qui ont continué à fonctionner malgré la crise.

Certains restaurateurs ou hôteliers ont profité de cette période pour réfléchir à l'évolution de leur activité (faire perdurer le « clic and collect », recentrer leur offre, la diversifier, changer complètement de gamme, évoluer vers des modes de consommations « à la mode », monter en gamme pour dégager une plus grande valeur ajoutée, diversifier leur activité en faisant autre chose que de l'hôtellerie-restauration.

Quels que soient ces projets d'évolution, ils réclament tous une mise en cohérence entre pratiques de management des Ressources Humaines, de développement des compétences, d'ajustement des organisations et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette mise en cohérence peut faire office de volet social du projet de transformation, lui permettant de cheminer sur des bases solides ou l'engagement et la fidélisation des salariés en devient un des leviers les plus intéressants.

L'OBJECTIF DE CE GUIDE

- **Se préparer** à la reprise d'activité post Covid-19 alors que les entreprises ont souffert et que bon nombre de salariés vont sortir d'une longue période de chômage partiel.
- **Anticiper** les conséquences de la crise sur le personnel : enjeu encore plus important de savoir où l'on va et comment on y va, d'être bien en cohérence avec ses choix ou ses contraintes, de bien recruter, de bien former, de se préoccuper de sa Qualité de Vie au Travail et de celle de ses salariés.
- **Renforcer** la fiabilisation économique des entreprises par l'amélioration de vos pratiques RH (Attractivité-Recrutement-Intégration-Fidélisation et Gestion des compétences) et la promotion de la QVT (condition de l'engagement individuel et collectif indispensable à vos projets).

LE MOT DE L'UMIH BÉARN ET SOULE

Depuis plusieurs années, la profession traverse des difficultés de recrutement et de fidélisation de nos salariés. La crise de la covid-19 n'a rien arrangé et a pu aggraver dans certains cas la situation sociale de nos entreprises comme nos difficultés économiques.

Nous devons anticiper l'après crise, d'autant que nos problématiques de gestion de nos ressources humaines pourraient aussi être un frein à la reprise.

C'est à partir de ces constats que l'UMIH Béarn et Soule, en partenariat avec la DDETS et l'Aract Nouvelle-Aquitaine, a conduit cette démarche collective avec l'appui du cabinet AOZAN Conseil.

Il s'agit d'une opération pilote en France avec un accompagnement fort du ministère du travail et notamment de la DDETS des Pyrénées-Atlantiques

Nous avons donc mobilisé 7 restaurants, brasseries et hôtel-restaurants pour expérimenter des approches pratiques sur trois points principaux.

Point 1 : pour fiabiliser les recrutements et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Point 2 : pour renforcer l'attractivité sociale des établissements.

Point 3 : pour développer les compétences en interne et identifier les points forts à valoriser en matière de qualité de vie au travail (QVT).

Grace à tout ce travail et ces constats, nous avons pu élaborer un guide pratique pour permettre d'optimiser nos pratiques et de ne pas sous-estimer nos atouts sociaux malgré la crise et nous permettre de redémarrer le plus sereinement possible.

Ce guide est conçu par chapitre en fonction des problématiques de chacun et dans une approche globale afin de permettre à toutes nos entreprises de monter en compétences en matière de GRH et de QVT. Nous mettons également à disposition un ensemble d'outils simples et pratiques pour faciliter la gestion du personnel.

Lionel IMIRIZALDU
Vice-Président UMIH Béarn et Soule

LE MOT DE LA DDETS DES PYRÉNÉES - ATLANTIQUES :

Démarche d'accompagnement des PME-TPE dans la remise en route de leur activité post-confinement dans les Pyrénées-Atlantiques : 1ère phase

Dans le cadre d'une démarche initiée par la DDETS des Pyrénées-Atlantiques, L'UMIH de Béarn et Soule représentée par Lionel IMIRIZALDU son vice-président avec l'accompagnement du cabinet AOZAN Conseil, M. Fabrice CLOAREC a déployé une action d'appui à un collectif d'entreprises de la filière pour répondre aux difficultés rencontrées actuellement par ces entreprises, notamment les plus petites.

Pour répondre à cette ambition, la DDETS des Pyrénées-Atlantiques et l'UMIH ont mis en place une démarche collective afin de permettre, par l'accompagnement, l'outillage et l'apport de connaissances et de méthodes, l'amélioration des pratiques des PME et TPE dans la remise en route de leur activité post-confinement, tirer les enseignements de certaines nouvelles pratiques liées à cette période (vente à emporter, livraison à domicile, réservation en ligne pour certains établissements dont ce n'était auparavant pas la pratique, la gestion de leurs Ressources Humaines et dans la valorisation de la qualité de vie au travail (QVT) qui peut se développer dans ces métiers.

Sept entreprises de ce secteur se sont portées volontaires pour permettre par la suite l'essaimage vers les autres entreprises du territoire.

Cette démarche a permis l'élaboration d'un guide, amené à évoluer, à destination de tous les professionnels du métier.

Madame Monique GUILLEMOT-RIOU

Directrice du travail
DDETS des Pyrénées-Atlantiques

LE MOT DE L'ARACT NOUVELLE - AQUITAINE

Historiquement, l'Aract Nouvelle-Aquitaine et le réseau Anact-Aract ont toujours mis en place des démarches à destination des entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration. Ces derniers mois, des actions visant à améliorer l'attractivité des entreprises via l'amélioration des conditions de travail, la prévention des ruptures des contrats d'apprentissage, l'échange de pratiques entre dirigeants de cafés/restaurants ou encore le maintien en emploi de salariés ayant des problématiques de santé ont pu être conduites sur le territoire Néo-Aquitain.

La démarche de l'UMIH Béarn, menée par le cabinet Aozan Conseil, avec le soutien de la DDETS 64 et de l'Aract, répond pleinement au besoin d'outiller les entreprises du secteur sur la question de la structuration des Ressources Humaines et l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail pour attirer, fidéliser et faire monter en compétence de nouveaux salariés.

Ce guide pratique, première étape d'un projet d'accompagnement plus global, doit permettre de valoriser le travail effectué par les établissements volontaires et donner l'envie à d'autres chefs d'entreprises du territoire, de tester des outils adaptés à leur secteur d'activité.

L'Aract participera activement à cette action pour appuyer les entreprises autour d'enjeux centraux en cette période post-covid et s'emploiera à diffuser les enseignements et la méthode utilisée à l'échelle de la région Nouvelle-Aquitaine, pour qu'un nombre maximal d'entreprises en bénéficie.

Michel MARCHAND, Président CFE-CGC de l'Aract Nouvelle-Aquitaine
et **Lydia Rio**, vice-présidente MEDEF

NOS 7 RÉFÉRENTS

- **L'Auberge du Relais** à Berrenx ● **La Brasserie Royale** à Pau
- **Chez Germaine**, Hôtel-Restaurant à Geüs-d'Oloron
- **La Bulle** - Hôtel-Restaurant à Argagnon ● **Le Cristal** – Brasserie à Pau
- **Le M**, anciennement **Le Majestic**, Restaurant à Pau
- **Maison Casadebaig Hôtel du Pourtalet** au Col du Pourtalet (à Laruns)



S O M M A I R E

①

Travailler le volet social de son projet d'entreprise pour réussir sa transformation

- Travailler le volet social de mes projets : comment faire ?
- Faire le lien entre le processus de recrutement-intégration et le processus de développement des compétences

②

Améliorer l'organisation du travail pour mieux gérer les RH et améliorer la QVT

- Pourquoi optimiser son organisation pour répondre aux enjeux de fidélisation et de GRH
- Comment faire ?
- Mieux organiser le travail : les bonnes pratiques

③

Optimiser sa gestion des Ressources Humaines en TPE-PME de l'hôtellerie-restauration : structuration des pratiques RH

- Attractivité
- Recrutement
- Intégration
- Fidélisation
- Focus sur la valorisation de vos valeurs professionnelles pour optimiser votre processus RH

④

Mieux gérer ses compétences pour fidéliser et promouvoir la QVT de tous

- Pourquoi mieux gérer ses compétences, optimiser la formation pour fidéliser et promouvoir la QVT
- Remplir le tableau de bord de déclinaison de sa stratégie en développement des compétences
- Analyser ses besoins en compétences
- Focus sur les systèmes de reconnaissance
- Focus sur la mise en place de l'entretien professionnel
- Focus sur l'AFEST (action de formation en situation de travail)

⑤

S'interroger sur sa Qualité de Vie au Travail (QVT) et celle de ses salariés

- Mener votre autodiagnostic QVT
- Faire le point sur vos atouts et vos faiblesses
- Travailler un ou plusieurs de ces déterminants en impliquant autant que possible vos salariés
- S'appuyer sur 3 leviers importants : Valoriser la Qualité du travail, Renforcer la capacité d'expression des salariés, Expérimenter et apprendre des erreurs pour progresser.

Annexe 1	Matrice Prospective
Annexe 2	Matrice de croisement entre Organisation et processus RH
Annexe 3	Modèle de fiche de poste
Annexe 4	Tableau de bord Stratégie / Développement des compétences
Annexe 5	Tableau d'analyse des besoins de compétences

1

Travailler le volet social de son projet d'entreprise pour réussir sa transformation

Pourquoi formaliser ses projets dans une stratégie déclinée en organisation du travail et en compétences ?

Les TPE du secteur de l'hôtellerie-restauration ne sont pas différentes des autres. Les chefs d'entreprises ne sont pas des professionnels des RH ou de la conduite de projets. Ils sont tous centrés sur le cœur de métier qu'ils font très bien. Cependant, pour faire face à un contexte commercial, social, réglementaire et territorial sans cesse en mouvement, il est parfois nécessaire d'arriver à prendre du recul.

Dans ce guide nous vous proposons une méthode simple et pratique testée auprès d'hôteliers-restaureurs de votre territoire.

Au début de nos entretiens avec le consultant, je dois avouer que je ne m'attendais pas forcément à ce que j'opère des changements au sein de ma structure. En effet étant donné les contraintes liées à notre emplacement géographique et à la saisonnalité je ne m'attendais pas à effectuer quoique ce soit en terme de RH.

Une fois l'expérience lancée et nos premiers échanges, j'ai commencé à raisonner différemment et surtout à me poser des questions quant à mon positionnement dans l'entreprise (phase 1 de l'accompagnement). Puis il m'a fallu quelques semaines pour laisser décanter et également essayer de ne pas me faire engoutir par la seconde vague Covid...(pas de saison d'hiver; un drame supplémentaire !)

C'est donc à partir de ces constats que j'ai recalé absolument tout le positionnement de ma future organisation. J'ai alors raisonné par rapport aux personnes que j'emploie. J'ai également pris du recul afin de me questionner sur mon avenir à moi. Grâce à nos échanges, un premier constat est arrivé, l'envie de changer d'orientation et de mettre l'accent sur ce qui est le plus important préserver la structure, l'établissement familial. Le fait de pouvoir également échanger avec le consultant sur les projets de séjours à thèmes et les séjours pour les professionnels m'ont redonné de l'espoir et de la confiance. Aujourd'hui l'établissement fonctionne de manière hybride 8 mois en « gîte » et 4 mois en hôtel.

Ce résultat est lié à la conjoncture évidemment mais pas uniquement. C'est aussi grâce à l'audit que nous avons pu construire ensemble, grâce aux préconisations du consultant, qui m'ont remotivé et redonné de l'entrain pour me réorienter.

Alexandra Casadebaig – **Maison Casadebaig, Hôtel du Pourtalet**

1 Travailler le volet social de son projet d'entreprise pour réussir sa transformation

Travailler le volet social de mes projets : comment faire ?

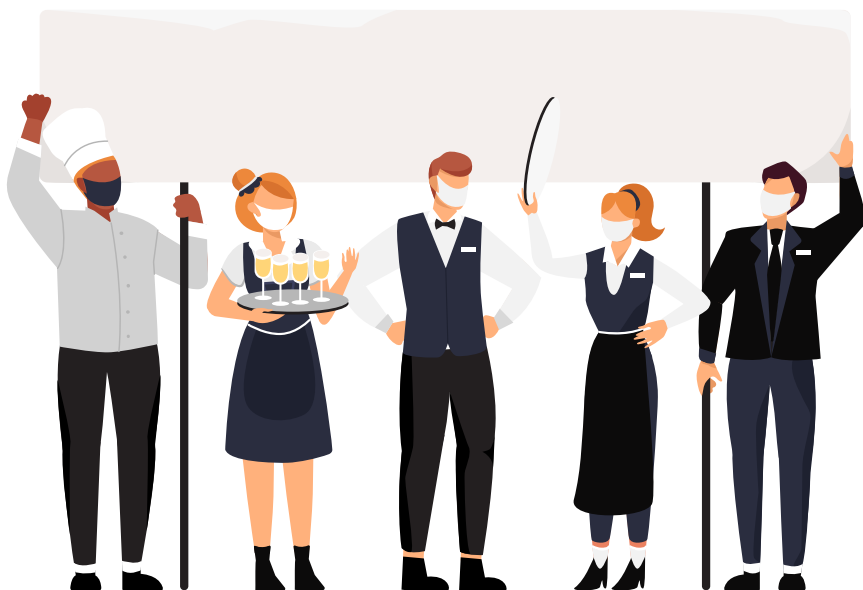
Plusieurs entreprises de votre territoire ont formalisé leur ambition pour demain (parfois pour l'année, parfois en se projetant sur 2 à 3 ans) dans la matrice prospective suivante. Cette matrice permet à la fois de préciser ses envies, ses ambitions et ses refus pour demain, mais aussi d'essayer d'identifier les opportunités internes ou externes et les faiblesses ou contraintes internes ou externes pour enfin les décliner en 4 grandes actions à mener en matière de management de son équipe, d'organisation du travail, de processus RH et formation (recrutement-intégration-fidélisation) et de promotion de la qualité de vie au travail (QVT) pour eux et pour leurs salariés.



Nom de l'entreprise		2021-2023	
Mes envies, mes ambitions pour demain		Mes refus pour demain	
Indiquer dans cette case vos ambitions, vos envies pour les 2 à 3 prochaines années, que ce soit pour pérenniser, développer, anticiper l'arrêt de votre activité par exemple.		Dans cette case, indiquer ce vers quoi vous n'avez pas envie ou vous refusez d'aller.	
Opportunités pour demain (métier, territoire...)		Menaces ou point de vigilance pour demain	
Noter ici les opportunités externes, tout ce qui pourrait être un atout hors de votre entreprise, de bons fournisseurs, des clients nombreux, des compétences disponibles sur le territoire.		Noter ici les menaces externes qui vont ralentir, limiter ou empêcher vos envies. Contraintes technique ou réglementaires, déficit de compétences sur votre territoire, disparition de fournisseurs, baisse de la clientèle	
Ressources pour atteindre vos ambitions		Faiblesse à combler pour y faire face	
Noter ici les ressources internes qui vont vous permettre d'atteindre vos ambitions, tant les ressources économiques, techniques ou humaines.		Noter ici vos faiblesses internes à combler pour atteindre vos objectifs (faiblesses économiques, techniques ou humaines)	
Déclinaison en Management de l'humain		Déclinaison en organisations du travail	
Vos idées sur le type de management à mettre en place pour l'aboutissement de votre ambition		Vos idées sur l'organisation optimale pour la réussite de votre projet	
Déclinaison en Processus RH - Formation		Déclinaison en promotion de la QVT	
Vos idées sur le processus RH à mettre en œuvre pour la réussite de votre projet. Quel recrutement, quelle intégration, quelle fidélisation ? Quelle gestion des compétences et de la formation est nécessaire pour votre projet ?		Réponse à : En quoi votre qualité de vie au travail et celle de vos collaborateurs peuvent participer à la fiabilisation de votre projet, à la réussite de votre ambition, étant entendu que l'absence de QVT est un limiteur important de l'engagement et de la fidélisation des salariés ?	

Une fois le projet plus clairement posé, veiller à la cohérence des processus RH (Attractivité-Recrutement-Intégration-Fidélisation) et de management des compétences.

Faire le lien entre le processus de recrutement-intégration et le processus de développement des compétences



- **Recruter pour aujourd'hui et pour demain**, c'est questionner le candidat sur des compétences dont vous aurez besoin demain dans l'organisation, c'est questionner ses possibilités d'évolution, ses envies professionnelles, sa capacité à faire le lien entre ses propres souhaits et vos ambitions.
- **Intégrer pour aujourd'hui et pour demain**, c'est faire découvrir l'entreprise, faire rencontrer ses collègues, mais surtout mettre au travail efficacement et rapidement le nouveau collaborateur. C'est aussi inclure dans le processus d'intégration la mise en perspective qui permet au salarié de se projeter vers demain et après-demain, dans une logique de parcours professionnels ou de parcours d'acquisition de compétences. C'est lui montrer des activités qu'il ou elle pourra être amené à faire en remplacement occasionnel ou comme titulaire plus tard, au gré de l'évolution de l'entreprise et de ses besoins.
- **Fidéliser son salarié**, c'est poursuivre l'accompagnement du salarié dans sa montée en compétence en cohérence avec ses envies et les besoins et projets de l'entreprise. C'est développer un management à l'écoute, donnant le cadre de travail, la fierté du travail bien fait. C'est veiller à ce que vos valeurs soient toujours bien en tête du salarié et cohérentes avec sa pratique au quotidien.

2

Améliorer son organisation du travail pour mieux gérer les RH et améliorer la QVT

Pourquoi optimiser son organisation pour répondre aux enjeux de fidélisation et de gestion des ressources humaines ?

Une organisation bien en place, une fluidité de fonctionnement entre la cuisine et la salle, des contenus du travail intéressants sont autant de facteurs d'attractivité et de fidélisation. La bonne organisation, c'est un des moyens de la bonne intégration et de la QVT des salariés et des dirigeants.



Cette démarche de l'UMIH m'a permis de faire l'analyse de mon entreprise au niveau du management des salariés. J'ai maintenant une vue d'ensemble de mes besoins ainsi que de ceux de mes salariés afin d'avoir une entreprise saine. J'ai également maintenant une ligne directrice tant pour le recrutement que pour le management de mon collectif qui fait la force de notre restaurant.

La mise en place des fiches de poste me permet de réfléchir à la meilleure organisation et d'en faire un outil d'échange avec mes salariés.

Cela permet par exemple de préparer la venue d'une nouvelle serveuse en définissant clairement les tâches à accomplir et les compétences à mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de l'équipe de salle et du restaurant dans sa globalité.

Nous allons continuer de mettre en avant les compétences de chacun et de former nos salariés au quotidien afin qu'ils évoluent au sein de l'entreprise.

Geneviève Pommiès – La Brasserie Royale à Pau

Pourquoi travailler son organisation ?

- Pour être **mieux organisés** et plus **efficace** dans le travail
- Pour **améliorer** la répartition des tâches.
- Pour **optimiser** certains postes comme l'accueil et l'encaissement des clients, le service en terrasse, le second de cuisine, le nettoyage de chambre...
- Pour **rationaliser** l'organisation de la journée ou de la semaine
- Pour **intégrer** la prévention des risques professionnel dans l'activité au quotidien



Comment faire ?

Nous vous proposons de questionner votre organisation au regard de vos enjeux RH.

Organisation du travail	Questions à vous poser sur vos forces et faiblesses	Action à mettre en place
Attractivité	<i>Mon organisation bien en place favorise-t-elle le bouche à oreille ?</i>	A valoriser dans les annonces ou l'affichage de qui on est. « Vous travaillerez au sein d'un équipe jeune, dynamique et solidaire ».
Recrutement	<i>Comment présenter l'entreprise, son organisation ? Comment en faire un atout du recrutement ?</i>	Expliquer ou montrer comment on est bien organisé globalement et par activité (cuisine, salle, hébergement)
Intégration	<i>Existe-t-il une progressivité des tâches à accomplir de façon autonome et satisfaisante ?</i>	Formaliser cette progressivité par poste car elle réduit les ruptures de période d'essai et rassure le candidat.
Fidélisation	<i>Mon organisation permet-elle un travail de qualité qui rende fiers mes salariés ?</i>	Veiller à la bonne articulation des différentes fonctions au sein de chaque unité et inter-unité
Qualité de Vie au Travail (QVT)	<i>Ma bonne organisation du travail est-elle suffisamment valorisée pour être un atout de ma QVT</i>	Questionner son personnel Mettre en avant la qualité du travail et la bonne organisation

2 Améliorer son organisation du travail pour mieux gérer les RH et améliorer la QVT

Mieux organiser le travail : les bonnes pratiques

Planifier le travail

- Identifier vos différents temps d'activité : temps d'activité internes, temps externes (par exemple les rendez-vous professionnels avec le banquier, les fournisseurs), temps de management et de communication auprès de l'équipe, temps administratifs, temps de formation (la vôtre ou celle de vos collaborateurs).
- Préparer le départ en congés et le retour de congés, préparer le retour post Covid-19 : alléger la charge de travail, prévoir des façons de travailler adaptées pour palier à l'absence de la personne en congé, en arrêt ou à recruter, adapter l'organisation dans un format allégé en vous interrogeant sur ce qui peut être reporté, allégé, adapté. « Lorsque je suis absente, j'adapte la carte et le plat du jour pour permettre à mon équipe de cuisine de travailler sereinement ou j'anticipe en parant les gigots la veille par exemple »

Répartir le travail

- Mettre en place des fiches de poste pour mieux organiser ou coordonner le travail, pour mieux faire comprendre vos attentes à votre équipe.
- Optimiser la répartition des tâches au sein de chaque unité de travail (cuisine, salle, hôtel). Bien travailler les notions de suppléance, de délégation, d'autonomie et de responsabilité dans le travail pour permettre à la fois une bonne organisation et une meilleure perception de la Qualité de Vie au Travail par votre équipe.

Organiser la sécurité et la prévention des risques

- Mettre à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels dans le cadre du travail sur les fiches de poste dans une logique « Travailler bien et en sécurité, pour soi et ses salariés et pour ses clients »

Les bonnes pratiques des entreprises de la démarche

- Réfléchir régulièrement à la meilleure organisation pour les clients, pour la cuisine, pour le service, pour eux et leurs salariés
- Poser un cadre de travail par unité de travail, faisant appel à l'autonomie des collaborateurs, et partagé avec l'ensemble du personnel
- Mettre en place une organisation globale très cohérente : fonctionnement fluide entre cuisine et salle par exemple
- Travailler la formalisation du « qui fait quoi » dans le cadre des fiches de poste, comme ça « On ne se marche pas sur les pieds et tourne bien ».

En annexe : un modèle de fiche de poste proposé par l'UMIH Béarn et Soule

3

Optimiser sa gestion des Ressources Humaines

Pourquoi structurer ses pratiques RH ? Mettre en place la méthode ARIF

Travailler l'attractivité RH de son entreprise, bien recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs, fidéliser l'ensemble de son personnel, sont des activités essentielles pour l'aboutissement de vos projets, pour la performance de votre entreprise et pour la qualité de vie au travail de votre personnel.

Alors que ce n'est pas votre métier, vous passez beaucoup de temps à recruter et à re recruter faute parfois de pouvoir fidéliser votre personnel. C'est parfois une épine dans votre pied qui vous empêche d'entreprendre sereinement.

Même si le turnover est inhérent au secteur, ces difficultés RH viennent parfois d'un manque de méthode. C'est sur cette méthode que nous avons travaillé avec les 7 entreprises de la démarche.

Travailler les RH est très intéressant et plus que nécessaire pour nous tous...
J'ai pu acquérir une méthodologie RH par rapport à mon entreprise !
Toutes les étapes sont intéressantes ;
l'avis du personnel sur notre façon de manager
et sur le bar nous a permis de pouvoir mieux comprendre
et dialoguer et de mieux anticiper
les évolutions de notre métier.

Loïc Lacabanne – **Le Cristal à Pau**

Cette démarche fut très enrichissante sur le plan professionnel et personnel. L'adaptation du consultant à notre entreprise et à nos besoins est essentielle.

Cette démarche m'a apporté des outils et les clés pour un bon recrutement et d'un bon suivi du personnel pour fidéliser, ainsi qu'une remise à niveau sur la réglementation. Elle m'a également permis d'ouvrir les yeux grâce à un regard extérieur du consultant sur les points forts et les points faibles de notre entreprise, qui ne sont pas forcément évident à déceler quand on a la tête dans le guidon !

Marie Larrouture – **Auberge du Relais à Bérenx**

3 Optimiser sa gestion des Ressources Humaines

Renforcer votre attractivité

L'attractivité est un processus durable, dépendant de l'externe (image de marque, image sociale, visibilité positive sur les réseaux sociaux) et de l'interne (capacité à générer du « bouche à oreille » principalement)

Étape 1 / Se questionner sur son attractivité et les éléments clés de cette attractivité

Étape 2 / Travailler cette attractivité et combler les quelques lacunes

- Travail en interne auprès de ses salariés pour favoriser le « bouche à oreille ».
- Travail de l'image externe notamment sur les réseaux sociaux et sur Internet.

Étape 3 / Travailler l'annonce et l'offre d'emploi pour mettre en avant les facteurs d'attractivité

- Ne pas oublier d'évoquer les atouts QVT qui sont potentiellement très attractifs dans notre secteur d'activité avec une valorisation quand c'est le cas du management à l'écoute, de plutôt bonnes conditions de travail, d'équipe soudée et de bonne ambiance de travail, de votre volonté de faire un travail de qualité, de la dynamique de l'entreprise et de vos projets d'évolution qui renforcent la bonne image externe.

Recruter

Un processus temporaire à mettre en place en cas de besoin, à anticiper, organiser et mettre en œuvre de façon rigoureuse notamment pour faire le lien avec l'Organisation cible et les Compétences à développer en déclinaison de la Stratégie et de vos projets pour le restaurant ou l'hôtel.

Étape 1 / Analyser vos besoins de recrutement

S'appuyer sur son projet, sa stratégie pour y arriver, son organisation cible et ses compétences disponibles. C'est la cohérence entre ces quatre éléments qui va permettre un recrutement efficace. Ai-je besoin d'un « runneuse » ou d'une serveuse polyvalente faisant aussi les encaissements et la gestion du stock d'apéritifs ? Ai-je besoin d'un commis de cuisine ou d'un second ?

Étape 2 / Rédiger l'annonce

L'annonce doit dire un peu des trois éléments suivant (l'entreprise et ses projets, vos valeurs, le poste et ses compétences, les perspectives éventuelles du poste). Vous recrutez pour quel projet, quelle ambition ? Cela doit se lire dans l'annonce. Votre entreprise est porteuse de sens et de valeurs qu'il faut mettre en avant (qualité du produit, qualité de la cuisine, qualité de l'accueil et de la relation client). C'est un poste à pourvoir qui doit être décrit comme s'intégrant dans une organisation plus large. La bonne annonce, c'est aussi une exposition claire des compétences attendues qui vont se combiner avec celles déjà présentes dans l'entreprise. C'est enfin d'inscrire ce recrutement dans des perspectives d'évolution ou de parcours professionnel quand c'est possible.

Trame possible de l'annonce :

- L'entreprise (Projets, organisation, perspectives, atouts QVT)
- Le poste, son contexte, l'équipe
- Les compétences attendues (connaissances, savoir-faire, comportement professionnels)
- Les perspectives du poste et l'évolution probable des compétences attendues

Etape 3 / Mener l'entretien de recrutement

L'entretien de recrutement consiste à redire de vive voix les éléments sur le projet, les valeurs, l'organisation, les compétences, les conditions de travail et le management de l'ensemble et de questionner le candidat sur sa compréhension ou son intérêt pour ces différents points.

- Est-ce que l'ambition de qualité et de montée en qualité l'intéresse, lui parle.
- Qu'est-ce qu'il comprend des valeurs que vous mettez en avant, est-ce que ça lui parle ?

Sa place dans l'organisation, ses compétences sont à questionner en le faisant parler ses expériences dans le secteur ou dans d'autres (la relation client ne s'arrête pas à la restauration).

Evoker enfin les évolutions du poste et les moyens (formation externe ou formation sur le tas) qui accompagneront le nouveau salarié dans son évolution attendue de votre part.

Trame d'entretien de recrutement

- L'entreprise (Stratégie, organisation, perspectives, atouts QVT)
- Le poste, l'intérêt et les contraintes du poste
- Le poste replacé dans un système de dépendance et de coopération
- Les compétences attendues
- Les perspectives du poste et l'évolution probable des compétences attendues



3 Optimiser sa gestion des Ressources Humaines

Intégrer

Processus temporaire à mettre en place à la suite du recrutement. Il permet de fiabiliser le recrutement en embarquant le salarié dans votre entreprise, de lui permettre de trouver sa place et de faciliter sa mise au travail

Étape 1 / Intégration, et période d'essai

Cette phase sert au nouveau salarié à se familiariser avec son nouvel environnement de travail, à faire connaissance avec son équipe et ses relations de travail hors équipe, à bien définir le contour de son poste et de ses missions.

Dans les faits, l'intégration consiste à mettre au travail la nouvelle recrue avec si possible une progressivité des tâches et du niveau d'exigence. La progressivité des attentes à son égard évite l'impression de se retrouver face à un mur à escalader, permettant une montée en compétences accompagnée, marche après marche.

Il peut être intéressant d'identifier un référent ou parrain qui va guider le nouveau salarié pendant la période d'intégration. Le référent, s'il n'est pas l'employeur, pourra jouer les intermédiaires et faciliter la traduction des attentes de l'employeur auprès du salarié. Cette assurance peut éviter une rupture prématurée liée à une mauvaise communication par exemple.

Une bonne intégration renforce la capacité du nouveau salarié à apprendre et à comprendre rapidement le fonctionnement réel de l'entreprise. Il est nécessaire de faire des aller-retours entre le salarié et son référent pour se garantir que le nouveau salarié a bien compris ce qu'on attend de lui en termes de valeurs, de qualité de travail, de coopération avec les autres, d'écoute du client... C'est aussi entendre ses incompréhensions ou ses difficultés pour pouvoir corriger la situation afin d'éviter toute rupture de part et d'autre. C'est également lors de l'intégration que vous pouvez commencer à placer la personne dans une logique de perspective et de parcours professionnel le cas échéant.

● Intégration et mise au travail : Quelques questions à vous poser ?

- Qui en est responsable de mettre au travail le nouveau recruté ? Vous-même ? Son référent ?
- Qui s'en charge pratiquement ? Qui en fait le suivi et le mentorat, le parrainage interne ou encore le tutorat pédagogique ?
- Comment cette intégration pourrait-elle chez vous être l'affaire de tous ? Intégration collective ne reposant pas uniquement sur vos épaules ?
- Qui forme le nouveau recruté à vos méthodes de travail ? Vous-même, un de ses collègues identifié comme formateur interne, toute l'équipe, un organisme de formation ?
- Qui évalue la qualité de son travail et sa progressivité ?
- Qui corrige ? Qui s'occupe des ajustements à faire ?

● Check-list des points à transférer lors de l'intégration

- L'entreprise (Stratégie, organisation, perspectives, atouts QVT)
- Le poste, l'intérêt et les contraintes du poste
- Le poste replacé dans un système de dépendance et de coopération
- Les compétences attendues (les vôtres, les siennes et le compromis entre les deux)
- Les perspectives du poste et l'évolution des compétences attendues

● Les outils possibles :

- Livret d'accueil remis et expliqué au nouveau salarié
- Journée d'accueil et d'intégration
- Référent, mentorat ou parrainage interne

Etape 2 / Evaluation, et période d'essai

L'évaluation de la personne, c'est dans un premier temps de poser quelques critères essentiels dont vous avez besoin pour que ça fonctionne. « Si elle ou il mène à bien les 5 tâches essentielles attendues, je serai satisfaite, même si tout n'est pas parfait. La formation se poursuivra »

A l'issue de la période d'essai, est-ce que le nouveau salarié a bien compris vos valeurs et sait les mettre en œuvre dans son travail ? Est-ce qu'il a montré le niveau d'autonomie qu'on attend de lui ? Est-ce qu'il écoute les consignes et coopère avec ses collègues comme il convient ? Est-ce qu'il a une marge de progression notamment si vous avez besoin que la personne évolue l'année suivant par exemple ?

Identifier quelques critères généraux et 5 ou 6 critères spécifiques au poste ou au métier pour pouvoir prendre sereinement et le plus objectivement possible votre décision.

Si vous gardez la personne et qu'elle accepte de rester, il sera important de formaliser les ajustement et corrections à mettre en place par le salarié : qui l'accompagne sur ce point ? quand ? avec quels délais ? avec quels moyens ? Cette formalisation permet d'être clair sur vos exigences mais rassure également en posant le cadre et les moyens de la progression du nouveau salarié.

Fidéliser

un processus durable qui s'entretient en lien avec la QVT comme vecteur important de fidélisation

Pour pouvoir fidéliser, il y a deux critères essentiels : Comprendre et mettre en avant vos atouts de fidélisation d'une part et écouter les attentes du salarié d'autre part.

La mise en avant des atouts peut se faire au quotidien ou lors de temps de management du type « entretien professionnel ».

L'entretien professionnel est aussi un temps d'écoute important où le salarié peut dire ses attentes et ses aspirations en termes de compétences ou d'évolution de poste.

Vous avez donc un enjeu de valorisation de vos atouts (valeurs, organisation bien en place, transmission des compétences sur le terrain, conciliation des temps professionnels et personnels) et de renforcement d'autres aspects (communication, management, relation inter services, ambiance de travail).

Appuyer-vous sur le feed-back des recrutements et intégrations précédents.

Remplir la matrice suivante peut vous aider pour optimiser votre processus RH

Valeurs partagées	Questions à vous poser sur vos forces et faiblesses	Action à mettre en place
Attractivité	<i>En quoi vos valeurs participent à votre attractivité d'emploi. Ai-je des lacunes en termes de visibilité de mes valeurs à l'extérieur (réseaux sociaux, BAO*)</i>	Afficher vos valeurs « sociales » pour d'éventuels candidats comme vous affichez vos valeurs professionnelles pour vos clients.
Recrutement	<i>Quelle est la place de mes valeurs dans le recrutement (annonce et entretien) ?</i>	Veiller à l'affichage de vos valeurs (professionnelles ou humaines) dans l'annonce, présentez-les lors de l'entretien et questionnez le candidat sur les siennes.
Intégration	<i>Comment l'intégration de la personne est aussi l'intégration de nos valeurs dans sa façon de travailler ?</i>	Aider à la traduction concrète de vos valeurs dans les diverses tâches à accomplir par le nouveau salarié. Rester cohérent et exemplaire : être à vraiment l'écoute si on affiche l'écoute comme valeur sociale.
Fidélisation	<i>En quoi vos valeurs sont importantes pour l'ensemble du personnel, sont bien intégrées et participent à leur satisfaction au travail et à leur fierté de travailler avec vous.</i>	Faire des rappels réguliers de vos valeurs lors de temps collectifs, veiller à la cohérence entre l'activité réelle et les valeurs portées pour éviter toute frustration.

BAO* : bouche-à-oreille



4

Mieux gérer ses compétences pour fidéliser et promouvoir la QVT de tous

Pourquoi mieux gérer ses compétences, optimiser la formation pour fidéliser et promouvoir la QVT ?

Bien ou mieux gérer les compétences de ses collaborateurs est une condition de la performance et de la pérennité de votre activité. Vos entreprises doivent s'adapter aux évolutions du métier, du contexte local ou réglementaire, des attentes de vos clients et parfois de vos salariés. Un des leviers de cette adaptation et de cette réactivité nécessaire est le management des compétences et l'optimisation de la formation que ce soit en interne ou en centre de formation.

Cette démarche m'a permis de bénéficier d'un regard extérieur sur le fonctionnement de certaines situations.

Le consultant a bien ciblé les défauts et les points forts et m'a permis de mettre en place des fiches de poste ainsi qu'une trame pour l'entretien individuel de mes salariés, chose que j'avais abandonné faute de mal m'y prendre.

C'était une expérience que je conseille à tous, avec un intervenant simple et à la fois très calé sur son sujet ! Ces fiches de poste me permettent de mieux recruter sur les postes que je recherche, c'est au final plus cadré. A titre personnel, c'est aussi plus de confiance sur ma société, ses points forts et plus d'analyse sur les points faibles à améliorer.

Hélène Rey – **La Bulle à Argagnon**

Avec l'aide du consultant et après son audit, nous avons pu nous remettre en question en nous positionnant en tant qu'observateur de notre entreprise, en prenant du recul pour sortir le nez du guidon.

Cela nous a permis de trouver les clés pour mieux transmettre notre savoir-faire dans de bonnes conditions, alors que cette transmission et la montée en compétences de nos salariés est essentielle pour la satisfaction de nos clients et l'avenir notre restaurant.

Pascale Maré – **Le M restaurant à Pau**

Deux grandes questions à se poser dans le lien entre votre stratégie (le moyen d'atteindre vos objectifs, de faire aboutir vos projets) et les compétences dans votre entreprise :

- **Quels impacts de mes projets, de ma stratégie sur nos compétences actuelles et sur les besoins de compétences pour demain ?**
- **Quels impacts du développement des compétences, des parcours de vos salariés, des transferts de compétences en interne, des départs en formation, sur votre stratégie, vos projets ?** En quoi développer certaines compétences permettrait d'envisager d'autres projets ou un cheminement différent dans ces projets (aller plus vite ou plus lentement, élargir son ambition parce que les compétences s'acquièrent vite et facilement ou au contraire réduire la voilure compte tenue de l'acquisition plus lente des compétences par exemple).



Remplir le tableau de bord de déclinaison de sa stratégie en développement des compétences

Compétences/ Stratégie	Objectifs	Contraintes	Action à mettre en place
Analyse des besoins	Bien repérer dans le cadre du projet les compétences à faire évoluer et les compétences à acquérir car inexistantes pour l'instant	L'acquisition ou le développement des compétences, soit par du recrutement (les ressources sont-elles disponibles et accessibles ?), soit par la montée en compétences des personnels existants (croisement entre le temps à y investir et les capacités et volontés des personnes à occuper les postes à pourvoir)	<ul style="list-style-type: none"> • Le cas échéant : recruter les compétences manquantes • Développer les compétences manquantes en définissant qui, quand et comment se fera ce développement.
Actions de formation externe	Faire évoluer l'ensemble des compétences du personnel en cohérence avec le passé et le futur projet d'évolution de la structure	Coût, disponibilité de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Définir qui peut former ? • Quand est-ce le plus facile à organiser (pour l'entreprise et le salarié lui-même ?) • Comment transférer ses compétences, avec quelle méthode pédagogique ?
Transfert de compétences en interne	Modalité de transfert interne des compétences : qui transfère quoi, avec quels outils, quels temps disponibles ?	Nécessite d'identifier et de valoriser les compétences pédagogiques à mesurer et à accompagner éventuellement.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les formateurs internes potentiels. • Organiser la méthode de transfert des compétences
Evaluation des compétences	Pouvoir ajuster les compétences au projet si nécessaires	Construire des indicateurs partagés	Cf Entretien professionnel
GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences)	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper à 2 ou 3 ans les besoins de compétences pour les recruter ou les faire évoluer. • Avoir un coup d'avance pour ne pas subir 	Nécessite de décliner les projets et ambitions en compétences à développer (cf matrice prospective)	Plan de GPEC à mettre en place éventuellement si l'entreprise a des projets de transformation
QVT	La bonne maîtrise des compétences est un levier intéressant d'engagement et de sérénité des salariés	Ne pas relâcher les efforts de transfert de compétences alors que votre cœur de métier n'est pas la gestion des RH parce que c'est nécessaire à la fiabilité de votre entreprise	Valoriser tout le transfert de compétences et de formation comme faisant partie de la QVT des salariés

4 Mieux gérer ses compétences pour fidéliser et promouvoir la QVT de tous

Travail préalable au recrutement

en lien avec les niveaux de compétences requis ou pour l'élaboration d'un plan de formation :

L'analyse de vos besoins en compétences : Pour bien recruter ou pour établir votre plan de formation, il est nécessaire d'avoir bien identifié les compétences requises, les compétences disponibles et les compétences à développer ou à recruter.

Vous pouvez par exemple remplir les 3 tableaux suivants une fois les fiches de postes réalisées pour l'ensemble du personnel.

Vous pouvez également, et plus simplement travailler sur un métier ou une fonction en préalable à un recrutement ou dans la cadre d'un manque de compétences constaté sur un poste particulier.

Tableau 1 / Le requis

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			
Chambre			

Tableau 2 / Le disponible

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			
Chambre			

Tableau 3 / Le souhaité

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			
Chambre			



4 Mieux gérer ses compétences pour fidéliser et promouvoir la QVT de tous

Une façon de fiabiliser la formation : envisager les compétences d'hier, d'aujourd'hui et les besoins de demain

- **Analyse des parcours (d'hier à aujourd'hui) :** Regarder la progression des compétences de vos salariés (régularité, facile ou pas, formation disponible ou pas, capacité à réintégrer les contenus de formation dans l'activité, capacité à partager les compétences en interne...).
- **Analyse des besoins de formation (pour aujourd'hui) :** vise à combler les lacunes.
- **Analyse des besoins de formation (pour demain) :** vise à anticiper les besoins et évolutions des compétences.

Utiliser l'entretien professionnel qui reprend l'ensemble de ces éléments pour faire le point avec le salarié sur vos attentes et ses besoins

Focus sur les systèmes de reconnaissance

Valorisation et reconnaissance du travail : 3 systèmes de reconnaissance que l'on retrouve dans vos TPE-PME

- **Valorisation du travail et de la performance :** prime de productivité, intéressement. Questionne la dimension collective ou individuelle. Jouer sur l'émulation individuelle avec un risque qu'on essaye de faire mieux que son collègue quitte à lui tirer dans les pattes. Jouer sur la dynamique collective avec le risque que certains en fasse moins que d'autres tout en profitant de la prime collective. Le collectif peut parfois se réguler tout seul en recadrant les « profiteurs ».

- **Valorisation des compétences :** rémunérer au-delà du minimum légal le métier, le diplôme ou la certification et la montée en compétence interne. Ça permet de renforcer l'envie de se former, ça ne se traduit pas tout de suite en productivité et en performance. Par contre c'est un modèle d'investissement dans l'avenir. Ça peut être mis à mal si le turnover est important. Mais ça valorise le noyau dur de fidèles.
- **Valorisation de l'ancienneté :** reconnaissance de la fidélité et de l'expérience. Ça peut donner envie de rester mais l'ancienneté peut ne pas correspondre à l'efficacité et à la performance notamment quand les plus anciens se reposent un peu trop sur les plus jeunes tout en étant mieux rémunérés qu'eux. Ça vous oblige à toujours veiller à avoir un retour sur investissement en rémunérant l'expérience plutôt que l'ancienneté.

Cette reconnaissance s'exprime habituellement par des augmentations salariales ou des primes. Pour rappel, il existe d'autres moyens de reconnaître le travail de ses salariés (respect des personnes et de leurs attentes, prise en compte des problèmes personnels et professionnels dans l'organisation, la formation ou la conciliation des temps, valorisation du personnel auprès de la clientèle, exprimer sa confiance ou encore organiser des temps conviviaux pris en charge par l'entreprise, etc...).

Chacune de ses approches a donc des avantages et des inconvénients. L'essentiel est que cela corresponde à vos valeurs et soit cohérent avec vos projets et votre stratégie. Si vous avez besoin de gagner en productivité, la reconnaissance du travail peut être intéressante. Si vous êtes en phase de transformation de l'activité, reconnaître les compétences et l'acquisition de nouvelles compétences ira bien dans le sens de votre projet. Si vous êtes confronté à des problèmes de fidélisation du personnel, la reconnaissance de l'ancienneté pour faire partie de la solution.

Comme beaucoup d'approche, un panachage des différentes approches pourra être celle qui vous correspondra pleinement.

Focus sur la mise en place de l'entretien professionnel

Cf. guide d'entretien en annexe

Entretien professionnel : Mettre en place l'entretien professionnel comme un acte de management permettant à la fois de fiabiliser le maintien ou la montée en compétences et la qualité de vie au travail des salariés (dialogue, écoute, pédagogie, embarquement, reconnaissance, partage du sens et des valeurs)

En amont :

Du côté employeur : préparation des entretiens, pré-remplissage de la grille d'entretien, remise de la grille d'entretien au salarié 7 à 15 jours avant l'entretien.

Du côté du salarié : pré-remplissage de la grille d'entretien en étant très attentif à ses souhaits d'évolution et à son besoin de formation mais aussi en essayant de réfléchir aux besoins de son entreprise (logique gagnant-gagnant)

Pendant l'entretien : faire de cet entretien un temps d'échange et de dialogue à la fois sur les besoins de compétences actuels et avenir et sur les envies d'évolution du salarié ou besoin d'évolution du point de vue de l'employeur.

Après l'entretien : reprendre les éléments validés dans l'entretien pour établir les actions de formation externes ou de tutorat interne. Identifier avec le salarié les organismes de formation, le lieu, le coût, les dates, les contraintes liées au départ en formation (contraintes d'organisation, contraintes personnelles).

Suivre le départ effectif en formation ou la réalisation effective de formation en interne, et travailler à la valorisation de cette formation (reconnaissance, transfert vers d'autres collègues en interne), par exemple en échangeant ses acquis avec le stagiaire sous forme d'un retour d'expérience.

Envisager une approche AFEST : action de formation en situation de travail. Contacter votre OPCO AKTO pour connaître les modalités de prise en charge.

Enfin, prendre du recul, avec l'ensemble des entretiens en tête, pour bâtir votre plan de formation et votre politique de montée en compétences collectives en lien avec le système de reconnaissance choisi.



Vos contacts sur les ressources en formation continue

UMIH Béarn et Soule : umih-bearn-soule@wanadoo.fr

AKTO (FAFIH) : www.akto.fr

Mon CPF : <https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive/html/#/>

4 Mieux gérer ses compétences pour fidéliser et promouvoir la QVT de tous

Focus sur l'AFEST

Action de Formation en Situation de Travail

L'AFEST permet aux TPE/PME de former plus facilement leurs équipes car celles-ci sont formées pendant le travail : il n'y a donc plus à jongler avec les plannings pour libérer les personnes 1 à 2 journées pour se retrouver en salle de formation !

Pour réaliser une formation de type AFEST, il faut répondre à 4 critères :

- 1— Analyser l'activité de travail pour l'adapter à des fins pédagogiques
- 2— Désigner un formateur pouvant exercer une fonction de tuteur (en interne ou externe)
- 3— Mettre en place des phases de réflexions distinctes des mises en situation de travail (20 à 30 minutes environ pour permettre à l'apprenant d'analyser comment il a réussi et pourquoi il a échoué) qui seront réalisées en collaboration avec le tuteur
- 4— Evaluer spécifiquement les acquis de la formation (au cours et à la fin de la formation)

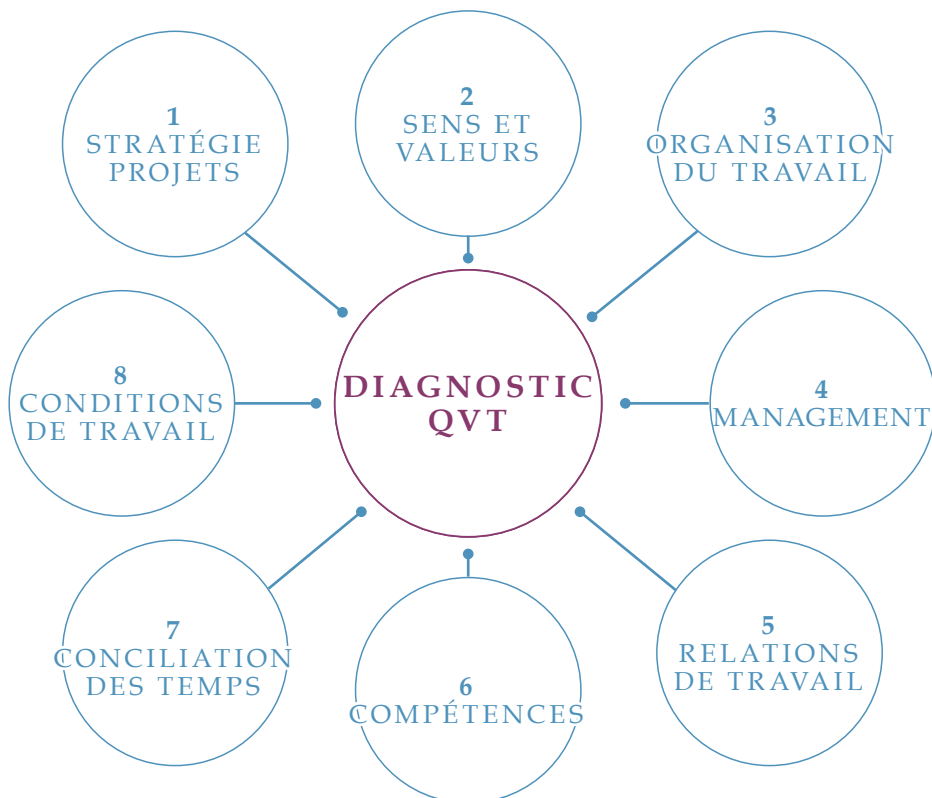
En faisant le choix de réaliser des formations AFEST, vous optez pour une formation :

- Concrète qui répond à votre (vos) problématiques
- Très opérationnelle avec une mise en œuvre immédiate
- Qui favorise la communication au sein de votre entreprise
- À moindre coût car vous ne générez ni heures supplémentaires, ni remplacement



5

S'interroger sur sa QVT et celle de ses salariés



Mener votre autodiagnostic QVT

Vous pouvez vous questionner dans un premier temps sur vos atouts et vos faiblesses au regard de ces 8 déterminants de la QVT

Cette démarche QVT et l'accompagnement du consultant nous a permis de renforcer notre manière de travailler avec nos collaborateurs (temps de régulation quotidiens, réunion collective deux fois par an, encore plus de dialogue entre nous, entre la salle et la cuisine...) même si nous étions déjà à l'écoute de leur ressenti. C'est juste plus officiel, plus cadré.

Cela nous a également permis de bien identifier nos points forts en matière de qualité de vie au travail pour mieux les valoriser pour recruter ou fidéliser notre personnel et maintenir notre très bonne dynamique collective.

Valérie Roger – Chez Germaine à Géüs d'Oloron

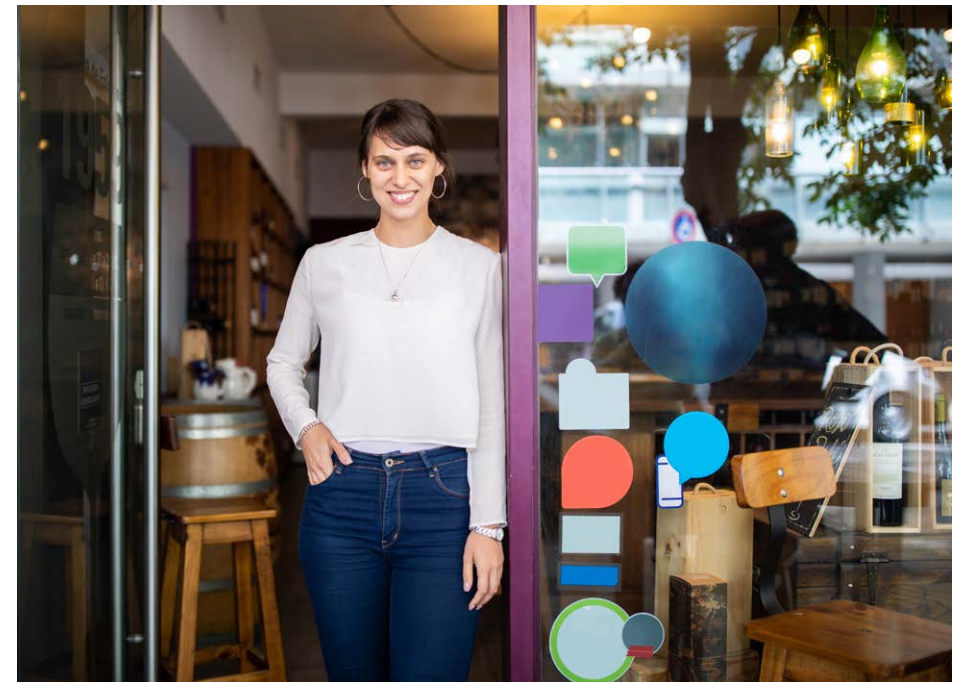
5 S'interroger sur sa QVT et celle de ses salariés

Travailler un ou plusieurs de ces déterminants en impliquant autant que possible vos salariés

- 1— **Renforcez la communication** sur vos projets pour permettre l'implication des salariés. Testez vos envies d'évolution auprès d'eux par exemple.
- 2— **Valorisez vos valeurs dans le travail**, veillez à ce qu'elles soient un moteur de la dynamique collective. Veillez à ce qu'elles soient partagées et réellement mise en œuvre dans l'activité
- 3— **Optimisez votre organisation** : une organisation bien en place qui laisse de la place à l'autonomie, où chacun sait ce qu'il a à faire est un élément important de la QVT de l'employeur et de ses collaborateurs.
- 4— **Faites évoluer votre style de management** : un management à l'écoute, rigoureux sur la qualité du travail et très en soutien et à l'écoute sur les aspects humains est un autre atout de votre QVT
- 5— **Entretenez de bonnes relations de travail**, valorisez la bonne ambiance d'équipe lors des recrutements, c'est un facteur essentiel de QVT et de fidélisation de vos collaborateurs
- 6— **Optimisez et valorisez tout le transfert de compétences** que vous faites au quotidien, c'est l'un des points particulièrement appréciés des salariés et un critère différenciant de la concurrence « ici on se forme, ici le chef nous transmet son savoir-faire, ici je peux essayer des choses, proposer des choses »
- 7— **Essayez de concilier les différents temps** pour vous et vos collaborateurs (activité, formation, vie personnelle, engagement associatif ou électif...) pour renforcer la QVT.
- 8— **Veillez au maintien de bonnes conditions de travail** car ces conditions de travail sont aussi les vôtres. C'est par exemple avoir les moyens de faire un travail de qualité qui rende l'équipe fière, ajuster les contraintes de temps pour ne pas trop travailler sous pression, prévenir les risques professionnels (physiques ou psychosociaux), être à l'écoute et dans le dialogue. Les conditions de travail sont une des conditions essentielles de l'aboutissement de vos projets, de la stabilité de votre équipe et de fidélisation de vos personnels.

Pour travailler et optimiser ces différents axes de la QVT, vous pouvez vous appuyer sur trois leviers importants :

- Travailler le lien entre Qualité du Travail, Valeurs professionnelle, Fierté du travail bien fait et la Qualité de Vie au Travail
- Renforcer la capacité d'expression de vos salariés, faites-les participer, impliquez les dans le développement de la QVT
- Expérimentez des solutions, testez, évaluez, permettez le droit à l'erreur pour trouver la solution la plus adaptée. Pousser à apprendre de ses erreurs, en tirer des enseignements pour progresser et enrichir le collectif de ses expériences.



ANNEXE 1

Matrice Prospective

Nom de l'entreprise	Années de référence
Mes envies, mes ambitions pour demain	Mes envies, mes ambitions pour demain
Opportunités pour demain (métier, territoire...)	Mes refus pour demain
Ressources pour atteindre vos ambitions	Faiblesse à combler pour y faire face
Déclinaison en Management de l'équipe	Déclinaison en Organisations du travail
Déclinaison en Processus RH - Formation	Déclinaison en promotion de la QVT



ANNEXE 2

Matrice de croisement entre Organisation et Processus RH

Nous vous proposons de questionner votre organisation au regard de vos enjeux RH.

Organisation du travail	Questions à vous poser sur vos forces et faiblesses	Action à mettre en place
Attractivité		
Recrutement		
Intégration		
Fidélisation		
Qualité de Vie au Travail (QVT)		

ANNEXE 3

Modèle de fiche de poste

Intitulé du poste	
Identification du poste	Nom :
	Prénom :
	Age :
	Ancienneté dans le cabinet :
Nombre d'année d'expérience :	
Situation du poste	Localisation physique :
	Mon responsable hiérarchique :
	Mon responsable fonctionnel (si différent) :
	Je suis responsable hiérarchique de :
	Je suis responsable fonctionnelle de (si différente) :
	Remplaçant-e de :
	Remplacé-e par :
Coopération attendue avec :	
Qualification obligatoire pour le poste (le cas échéant) :	
Finalités du poste	Descriptif en quelques lignes

Mission et fonction du poste	
Grandes missions du poste	Descriptif synthétique de ces missions



ANNEXE 3

Modèle de fiche de poste

Contexte d'exercice du poste	
Champ des relations et nature de ces relations	Mon activité dépend de : Mon activité détermine l'activité de :
Champ d'autonomie et responsabilités spécifiques	Je réalise en autonomie les activités suivantes :
Champ de responsabilité spécifique	Je réalise en autonomie les activités suivantes :
Champ de délégation	Je réalise en délégation les activités suivantes : Je peux déléguer les activités suivantes :
Champ de remplacement	Je peux remplacer sur les activités suivantes : Je peux être remplacé pour les activités suivantes :
Champ de technicité	Mon poste exige les maîtrises techniques suivantes :
Risques liés au poste	Risques physiques : Risque psychosociaux :

Contexte d'exercice du poste	
Difficultés et contraintes du poste
Opportunités et intérêt du poste
Evolutions prévisibles du poste (le cas échéant)

Les exigences du poste		Niveau de compétence requis
Les ressources nécessaires		
Les savoirs et connaissances nécessaires	
Le savoir-faire exigés	
Les comportements professionnels attendus	

Date

Signature de l'intéressé

Signature du supérieur hiérarchique

ANNEXE 3

Mode d'emploi de la FICHE DE POSTE



Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne.

PRÉSENTATION

● **La fiche de poste est un outil de communication :**

Elle permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :

- Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste ;
- Le titulaire expose comment il comprend le poste.

● **La fiche de poste est un outil de clarification :**

Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle : l'intitulé du poste ; l'identité du titulaire ; la situation du poste dans l'organisation ; la finalité du poste ; le contexte ; les missions ; les activités ; les compétences requises.

● **La fiche de poste est un cadre de référence commun :**

Elle permet de formaliser la définition d'objectifs professionnels et le bilan d'activité.

La mise en place des fiches de postes :

- Permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- Permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes ;
- Sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) : la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- Permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

En conclusion, la mise en place des fiches de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

La fiche de poste permet donc d'appréhender, dans le cadre du métier et de l'emploi définis, la réalité des fonctions exercées pour fixer des objectifs.

ANNEXE 4

Tableau de bord Stratégie / Développement des compétences

Compétences/ Stratégie	Objectifs	Contraintes	Action à mettre en place
Analyse des besoins			
Actions de formation externe			
Transfert de compétences en interne			
Evaluation des compétences			
Qualité de Vie au Travail (QVT)			
GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)			

ANNEXE 5

Tableau d'analyse des besoins de compétences

Tableau 1 / Le requis

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			

Tableau 2 / Le disponible

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			



ANNEXE 5

Tableau d'analyse des besoins de compétences

Tableau 3 / le besoin, le souhaité

Niveau de compétences	De base (supervisées par quelqu'un)	Confirmées (en autonomie)	Expertes (spécifiques et capacité à transférer)
Commis de salle			
Chef de rang			
Commis de cuisine			
Chef de partie			
Second de cuisine			



Un travail coproduit avec
l'UMIH Béarn et Soule,
la DDETS64, l'ARACT
NOUVELLE-AQUITAINE
le cabinet AOZAN Conseil
et les 7 petites entreprises ayant participé à cette démarche expérimentale

QVT RH

GUIDE DES BONNES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES / QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

dans les TPE de l'Hôtellerie/Restauration
en Béarn et Soule



**PRÉFET
DES PYRÉNÉES-
ATLANTIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction départementale de l'Emploi,
du Travail et des Solidarités des Pyrénées-Atlantiques



AOZAN
Conseil

