

« La promesse faite, doit être tenue »

1.a) La notion d'engagement

L'engagement est une obligation car c'est un choix que nous nous imposons, en opposition à une contrainte qui elle, est liée à un facteur extérieur et indépendant de notre volonté.

En tant qu'obligation, l'engagement impose deux conditions avant d'être pris :

Premièrement notre libre arbitre, qui est notre capacité à choisir par nous-même. Ce libre arbitre découle de notre liberté de penser. Si nous n'étions pas libres de penser avant de prendre un engagement alors ce serait une contrainte.

La seconde condition est la lucidité : Un engagement doit être pris en ayant une parfaite conscience de notre situation actuelle, des choix que nous faisons et des conséquences que ces choix engagent. Toute cette analyse est nécessaire avant de s'engager.

L'engagement est donc un acte prémédité. Le fait d'être libre de penser et de choisir entraîne notre responsabilité dans l'acte qui découle de cette méditation. S'engager équivaut à reconnaître que nous sommes responsables de ce que l'on fait. Dans ce cas, la préméditation est donc nécessaire avant de s'engager professionnellement.

La forme d'engagement dont il est question ici est la promesse. Cette promesse est une parole qui implique l'engagement de l'acte qui a été prononcé.

L'engagement professionnel est une obligation de soi-même envers soi-même. Lorsque nous nous engageons professionnellement nous reconnaissons la nécessité de respecter et de faire ce qu'impose ce contrat professionnel.

Cet engagement se fait sur une base de réciprocité : nous faisons une promesse à notre employeur (respecter les termes du contrat de travail), qui lui s'engage réciproquement à tenir sa/ses promesse(s) (évolution de notre carrière, conditions de travail favorables, par exemple)

Lorsque les deux parties tiennent leurs engagements, un lien de confiance se crée.

1.b) Une limite à la liberté

Un jeune recruté s'engage à travers un contrat de travail vis à vis de l'entreprise et vis à vis de lui-même à respecter les obligations qui lui sont imposées.

Si son engagement est prémédité, ce jeune a donc, en toute lucidité et en toute liberté, choisi de s'engager. Cette obligation vient de lui-même et il est donc responsable de ses actes.

Cependant, si son engagement n'était pas prémédité, qu'il s'est fait sous l'obligation d'autrui (ses parents, par exemple), alors il ne s'est pas engagé en toute liberté. Les actes qui suivront de cet engagement ne seront pas motivés, ils ne seront pas faits en toute liberté.

Une autre situation qui se développe de plus en plus est celle où un jeune recruté s'engage envers une entreprise mais considère cet engagement comme une assurance. Il s'est engagé « au cas où » dans l'entreprise, en attendant une réponse d'un autre établissement, dans ce cas il ne considère en aucun cas son engagement comme une limite à sa liberté.

2) Un professionnel respectable

Afin d'être considéré comme un professionnel respectable, il est nécessaire de tenir nos promesses dans les situations suivantes :

La première parole que nous donnons est celle qui nous engage à venir à l'entretien de recrutement. Dès lors, arriver à l'heure, dans une tenue adaptée au contexte renvoie au recruteur une première image de notre attitude et comportement professionnel. Cependant, un imprévu, une contrainte peut venir perturber notre engagement et nous empêcher d'assister à cet entretien. Il sera nécessaire dans ce cas de contacter immédiatement l'entreprise afin de présenter nos excuses et dans la mesure du possible reprogrammer un entretien ultérieurement.

L'engagement se faisant sur une base de réciprocité des promesses entre employeur et salarié, l'employeur doit également tenir ses engagements : préparer l'entretien et accorder suffisamment de temps au candidat, d'autant plus quand celui-ci vient de loin. Si le recruteur venait à négliger les entretiens, son image de professionnel serait atteinte.

A la suite de cet entretien, l'entreprise donne sa réponse au candidat est-il est amené à formuler à son tour une réponse pour savoir s'il souhaite s'engager ou non dans l'entreprise. C'est à ce moment qu'un grand nombre de promesses données ne sont pas tenues par la suite. Le candidat peut donner une réponse positive alors que sa motivation, son entrain concernant le poste proposé reste mitigé. Cet engagement prit à la légère est un moyen pour lui de s'assurer une place en attendant la réponse d'un autre établissement qu'il préférerait. Dans cette situation, son image de professionnel serait atteinte et pourrait lui porte préjudice par la suite s'il venait à nouveau dans sa carrière à rencontrer le même recruteur dans une autre entreprise, par exemple.

Par la suite, c'est au moment de la signature du contrat et de l'intégration dans l'entreprise que le nouveau collaborateur s'engage de manière concrète auprès de l'entreprise.

Cette signature est un acte fort d'engagement qui définit ce pourquoi et ce à quoi nous nous engageons.

Nous reconnaissons alors l'autorité hiérarchique, nous nous engageons à suivre les directives qui nous sont données et plus généralement les termes du contrat de travail et le règlement de l'entreprise : Respecter les horaires de travail, prévenir en cas d'absence, porter la tenue professionnelle...

Ces promesses sont des engagements. En tant que promesse, elles impliquent l'engagement de l'acte qui doit découler de cette promesse. Lorsqu'un professionnel ne tient pas sa promesse cela lui nuit : l'interlocuteur qui est face à lui (le manager, son supérieur...) ne percevra plus les messages, la confiance sera rompue et les relations professionnelles deviendront compliquées.

3.a) « Ghosting » et « Milléniums »

Ghosting : De l'anglais « ghost » signifiant fantôme et « ing », terminaison utilisée pour désigner une action présente, soit l'action de se transformer en fantôme.

Le ghosting est né aux Etats-Unis. Cette tendance était d'abord utilisée dans les relations amoureuses.

C'est une action qui consiste à rompre soudainement toute relation avec une personne et à refuser toute nouvelle communication avec elle, ne plus donner signe de vie sans explications.

Désormais cette tendance touche le marché du travail et certains candidats après avoir pris contact avec l'entreprise ou après avoir passé brillamment leur entretien de recrutement ne donne plus aucune nouvelle ou encore, disparaissent du jour au lendemain alors même qu'ils travaillent déjà dans l'entreprise.

Milléniums : les Milléniums, également appelés « génération Y », désigne une partie de la population née à partir de 1980, jusqu'à 2000. Cette génération est née avec la création d'internet. Les milléniums se définissent comme des personnes ultra connectées, sensibles à la publicité et à la communication. Ils recherchent constamment de nouvelles expériences et émotions, et peuvent changer rapidement d'environnement. Les milléniums ont tendances à se détacher facilement, que soit de façon moral ou physique, l'importance donnée aux choses peut-être vite remplacée.

3.b) Le ghosting et le marché du travail

Le marché du travail dans la restauration connaît une importante pénurie de main d'œuvre : 100 000 postes non pourvus pour la saison 2019.

Le turnover est 3 fois plus important en restauration que dans les autres secteurs activité. La fréquentation touristique s'accroît et les entreprises recrutent en conséquence de cette hausse d'activité mais en parallèle, le nombre de candidats n'augmente pas. Même si ce phénomène touche l'ensemble de la France, les régions les plus touchées sont l'Île de France et la Côte d'Azur, là où la fréquentation touristique est la plus importante.

Face à cette situation, la crainte de perdre son emploi est beaucoup moins présente. Les candidats ont pris conscience que le nombre d'offre supérieur à la demande était une force pour eux.

Si cette situation peut permettre à certain de (re)négocier leurs conditions de travail avec leur employeur, d'autres n'hésiteront pas à disparaître soudainement sans donner la moindre raison. Cette tendance, appelée le « ghosting » a augmentée de 10 à 20 % en 2018

Les causes de ce phénomène sont multiples : manque de reconnaissance au travail, problèmes personnels, nouvelles opportunités d'emploi...

En effet, les offres d'emploi étant nombreuses, les candidats n'hésitent plus à changer d'entreprise dès la première difficulté rencontrée. Ce phénomène crée un turnover important, qui ne permet plus aux employeurs d'avoir assez de temps pour fidéliser leurs collaborateurs, ce qui accentue d'avantage ce phénomène.

Le fait que cette tendance soit d'avantage pratiquée par la génération « milléniums » n'est pas un hasard. En effet le numérique joue un rôle majeur dans nos communications et nos relations avec l'employeur, l'échange se faisant de moins en moins en face à face, mais à travers nos outils numériques (SMS, mails, téléphone). Ces outils sont considérés comme un moyen de se protéger,

de se cacher et permettent en toute impunité de renoncer à son engagement. Ainsi le candidat ou collaborateur considérera ces outils numériques comme un moyen de fuite vis à vis des mails de relance du recruteur et des appels de son chef de service.

Certains recruteurs considèrent même que ce phénomène est une sorte de retournement de situation : Le candidat qui durant de nombreuses années pouvait postuler sans avoir de retour du recruteur, du fait du nombre de candidats supérieur au nombre d'offres d'emploi, reproduit ce qu'il a pu vivre.

(Annexes 1 et 2)

4) Les conséquences du ghosting

Ce phénomène appelé le Ghosting peut avoir d'importantes conséquences sur l'équipe de travail et l'entreprise. La répercussion sur les collaborateurs de l'entreprise se fera directement en perturbant l'organisation de leur travail, mais aussi de manière indirecte car il impact également l'image de l'entreprise et le management.

Conséquences pour l'équipe de travail

L'entreprise adapte le nombre de collaborateurs en fonction de la fréquentation de son établissement. Le recrutement se fait de manière anticipée pour préparer l'arrivée de la saison, ou tout simplement pour remplacer un départ. Elle contacte à l'avance les candidats pour les recruter. Ce recrutement supplémentaire est essentiel pour permettre aux collaborateurs de maintenir la qualité du service, malgré le surplus d'activité.

Lorsqu'un collaborateur qui s'était engagé à intégrer l'entreprise renonce au dernier moment sans prévenir, les premiers impactés sont les collaborateurs qui travaillent sur le terrain, au contact direct des clients. La solution des heures supplémentaires peut fonctionner si la hausse d'activité est modérée, mais le plus souvent le ou les « ghosteur(s) » déstabilise bien plus l'équipe en place. Les collaborateurs sont obligés d'augmenter leur productivité afin de compenser la main d'œuvre manquante et lors d'une période intense d'activité, cela peut vite les épuiser. Le processus de recrutement étant long, la qualité délivrée aux clients peut vite baissée et par la suite ça sera le chiffre d'affaires de l'entreprise qui sera en baisse.

C'est rapidement tout le climat de l'entreprise qui peut se dégrader : la motivation des collaborateurs finira par baisser et des tensions pourront apparaître entre eux, ce qui sera ressenti par la clientèle.

De plus, ce phénomène peut créer des tensions entre les collaborateurs et leur supérieur, ce qui pourrait entraîner d'autres départs des collaborateurs si des solutions ne sont pas rapidement trouvées.

Conséquences pour le responsable d'équipe

Le manager souffre également de ce phénomène. Le recrutement étant un processus long, entre la rédaction des annonces, la lecture des CV, les entretiens... Ce temps passé à recommencer tout le processus de recrutement et du temps qui n'est pas passé auprès des collaborateurs ou des clients. De plus il devra gérer de nouveaux problèmes : Modification des plannings, inquiétudes dont peuvent lui faire part ses collaborateurs actuels, incidents qui peuvent se produire de par le rythme de travail plus soutenu.

Cette absence auprès des collaborateurs et les incidents qu'entraîne le « ghosting » peut dégrader son image de manager, ses compétences pourront être remises en cause. Il peut même aller jusqu'à avoir des doutes sur ses propres compétences, son management et perdre confiance en lui. Il sera donc nécessaire pour lui de communiquer auprès de son équipe sur la problématique de recrutement qu'il rencontre et de rester vigilant sur le comportement de ses collaborateurs afin de pouvoir les rassurer. C'est donc son emploi du temps qu'il devra modifier afin de traiter ce problème tout en limitant l'impact sur son équipe. De plus, le manager incarne une partie de la marque employeur de son entreprise, que le phénomène de « ghosting » peut également remettre en cause.

Conséquences pour l'image de l'entreprise

La marque employeur est l'image que l'entreprise renvoie à ses collaborateurs. Lorsque l'organisation du travail dans ses différents services est perturbée par le « ghosting » son image d'employeur est donc atteinte. Cette désorganisation ayant un impact direct sur les collaborateurs et leur travail, leurs doutes et questionnement sur les causes de cette situation ne se porteront pas uniquement sur le manager du service concerné mais plus largement sur la capacité de l'entreprise à séduire de nouveaux collaborateurs et à maintenir sa place sur le marché. Les collaborateurs actuels peuvent alors douter de l'attractivité de leur entreprise et commencer à se poser des questions sur leur propre place au sein de celle-ci : Comment sont mes conditions de travail par rapport à la concurrence ? L'entreprise a-t-elle de l'estime pour moi ?

5) Actions à mettre en place

Les entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration ont du mal à recruter, et fidéliser leurs collaborateurs. En effet cette pénurie de talents a des conséquences qui force l'entreprise à multiplier ses efforts pour être attractive et pour fidéliser ses collaborateurs. Afin d'assurer le respect de l'engagement de nos futurs collaborateurs au moment de leur recrutement, il est nécessaire de mettre en place des actions.

Développement de la marque employeur de l'entreprise :

Ainsi, il serait judicieux pour commencer, de développer une marque employeur forte. Celle-ci représente l'ensemble des problématiques d'image d'une marque à l'égard de la cible des employés et des futurs collaborateurs potentiels. La marque employeur est essentielle dans le but d'attirer, d'intégrer et de fidéliser des collaborateurs de qualité.

Afin de construire une marque employeur attractive il est nécessaire de connaître les attentes des futurs collaborateurs, et de communiquer avec eux sur les points forts et les atouts de l'entreprise à travers différents moyens, tel que la proposition d'un plan clair de l'évolution de carrière possible, avec les responsabilités et le salaire qui s'en suit. De plus, il faut faire vivre une « expérience candidat » aux futurs potentiels collaborateurs. En effet, il s'agit du sentiment ou de l'impression qui va être généré par le fait de postuler au sein d'une entreprise. L'enjeu étant évidemment de donner envie au candidat d'aller plus loin et de ne pas le décevoir du chemin qu'on lui aura fait parcourir. Ainsi, l'expérience candidat commence bien au-delà du premier entretien, voire même de l'acte de candidature. Elle commence dès lors qu'un candidat perçoit un message publicitaire de l'entreprise qui peut-être sur le web, les réseaux sociaux, sur une plaquette ou lors d'un forum de recrutement, elle se poursuit sur le site carrière de l'entreprise, puis en entretien de recrutement, pour aller jusqu'aux premiers jours dans l'entreprise au moment de l'intégration. Si l'expérience candidat est bien menée, elle aura pour avantage de mener à la promesse d'une « expérience collaborateur » de qualité.

Préparer l'entretien de recrutement :

Par la suite, afin d'assurer le respect de l'engagement de nos futurs collaborateurs au moment de leur recrutement il est important d'optimiser en amont le processus de recrutement. Celui-ci représente l'ensemble des démarches effectués par l'employeur pour recruter et peut-être analysé en distinguant plusieurs étapes tel que la préparation du recrutement, ainsi que la recherche et la sélection des candidats. En effet, afin de préparer le recrutement il est nécessaire de rédiger une fiche de poste qui décrira précisément les missions et les compétences nécessaires à l'environnement de travail proposé. Elle servira de référentiel pour le futur collaborateur qui saura ce qui l'attend en ce qui concerne l'intitulé de son poste et les activités qu'il devra réaliser ; mais également en ce qui concerne les conditions de travail. En effet, le futur collaborateur aura une description du fonctionnement de l'établissement et du service, comprenant le nombre de salariés et les horaires d'ouverture. Mais il sera également informé sur le temps de travail qu'il effectuera, les modulations horaires du poste en fonction de l'activité et le type de contrat avec la durée de la période d'essai. Enfin, les échelons et la rémunération lui seront présentés afin de communiquer sur des points motivants pour tout collaborateur, tel que son salaire, les primes éventuelles et les avantages en nature. Ces éléments permettront de créer un véritable lien de confiance entre le manager et ses futurs collaborateurs, et ainsi le respect de l'engagement sera renforcé.

Pendant l'entretien de recrutement :

De plus, afin de mieux connaître le candidat, il est nécessaire de passer par l'étape de l'entretien d'embauche. En effet, ce dispositif permet de récolter des informations sur les candidats, afin de faire un choix définitif, mais cela permet également d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques. Afin que l'entretien d'embauche se déroule au mieux, et que le candidat puisse vivre une bonne expérience, il est important de lui réserver un bon accueil, surtout si celui-ci vient de loin par exemple. Il est donc essentiel de mettre le candidat à l'aise, dans un climat propice aux échanges. Ensuite, il faut montrer de l'intérêt envers le candidat et lui poser des questions plus approfondies sur son parcours, son curriculum vitae, ses compétences, ses échecs et ses réussites. Afin que le candidat puisse se projeter il est nécessaire de lui présenter l'entreprise et le poste qu'il occupera, ainsi que l'équipe de travail qui la compose. Ensuite, tout en respectant la législation, il est intéressant de poser des questions plus personnelles au candidat, tel que ses motivations, ses traits de personnalités, ses objectifs de carrière, ses prétentions salariales... Cela va permettre au manager de cibler le meilleur candidat et ainsi, de trouver un collaborateur qui saura se démarquer et qui sera susceptible de se sentir au mieux au sein de l'établissement. Nous pourrions voir à ce moment si les attentes du candidat correspondent aux attentes et à la philosophie de l'entreprise. Si nous sommes prêts à engager ce nouveau collaborateur, lui aussi devra s'engager à son tour auprès de l'entreprise. Avant qu'il ne quitte l'entretien de recrutement, une charte d'engagement mutuel peut lui être remise afin qu'il la signe. Cette charte serait un symbole, qui engagerait chacune des deux parties (employeur et futur collaborateur) à respecter la parole qu'il donnerait et à se comporter de manière professionnelle.

(Voir annexe 3 pour un exemple de charte)

Accompagnement et fidélisation des futurs collaborateurs :

Pour terminer, il convient de parler de l'éventuelle négociation possible en ce qui concerne la rémunération et la date d'entrée en fonction. En effet cela permettra de montrer aux futurs collaborateurs que l'on reste ouvert à toute proposition, ce qui peut se révéler motivant pour lui.

De plus, il serait judicieux de lui parler, lors du recrutement de sa prise en charge en ce qui concerne son accueil. En effet, il est intéressant pour le futur collaborateur d'être informé sur une visite potentielle de l'établissement. Cette visite permettra de lui montrer les services communs dont il disposera, la qualité de l'environnement de travail. Pour ce faire, il serait bien de remettre un dossier au candidat présentant l'établissement dans sa globalité ainsi que ses valeurs, un organigramme afin qu'il puisse avoir une vision concernant la hiérarchie de l'entreprise, une copie du règlement intérieur et même un exemple de newsletter afin de montrer l'attractivité et la diversité de l'entreprise. L'accueil du futur collaborateur au sein du service qu'il occupera est également un point essentiel à aborder. En effet, il serait judicieux pour le candidat de savoir qu'il aura à sa disposition des locaux et des vestiaires adaptés. De plus, on pourra l'informer d'une visite détaillée qui aura lieu à la suite de l'embauche ; cela peut être rassurant, tout comme si l'établissement utilise du matériel spécifique ou bien des logiciels spéciaux, il est important d'informer le futur collaborateur sur la formation qui sera mise en place concernant ces outils de travail.

Il est également possible de désigner dans l'équipe de travail actuelle un tuteur ou une tutrice qui aura en charge de répondre aux questions du nouveau recruté et de l'assister au quotidien dans ses nouvelles fonctions, ce dispositif sera rassurant pour lui.

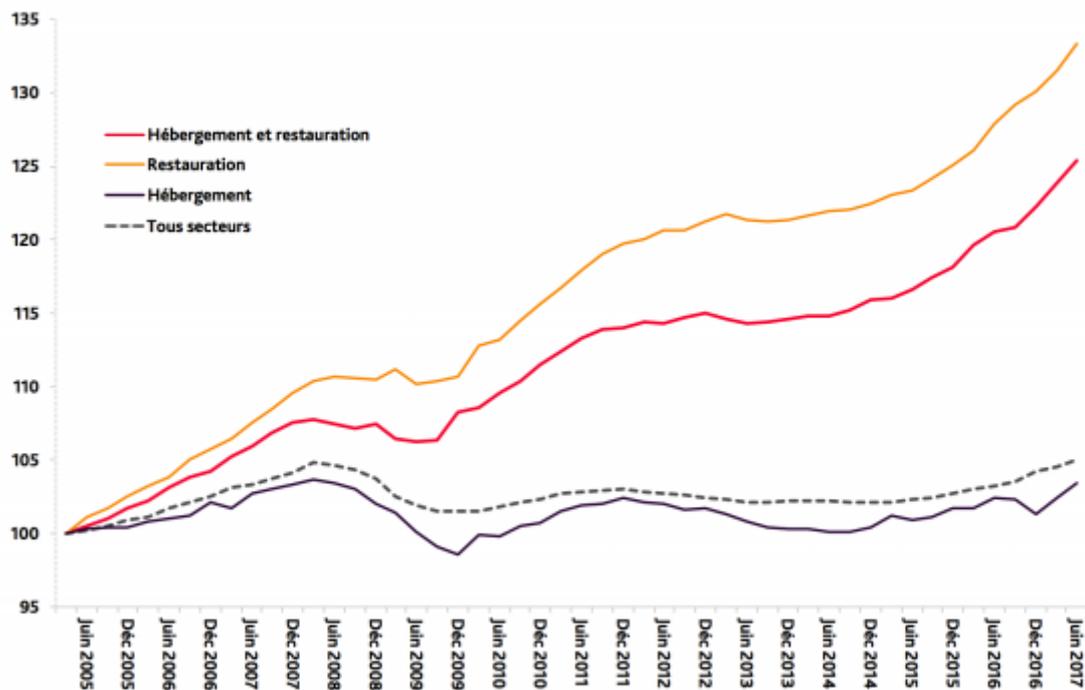
Toutes ces marques d'attention envers le futur collaborateur lui donneront une image positive de l'entreprise et lui permettront de se projeter plus facilement et donc de le fidéliser.

Sources :

- www.wikipedia.fr
- www.lefigaro.fr
- www.france-tv.fr
- www.forbes.fr
- *Journal Ouest France*
- *Syndicat UMIH*

Annexe 1

ÉVOLUTION TRIMESTRIELLE DE L'EMPLOI SALARIÉ (BASE 100 EN MARS 2005)



Source : ACOSS, estimation trimestrielle d'emploi salarié, données CVS

Annexe 2

LES PERSONNES EN EMPLOI DANS LES FAMILLES PROFESSIONNELLES DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION

Métiers (Familles professionnelles)	Nombre d'emplois	Part du secteur de l'hébergement-restauration (en %)	Moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise (en %)	Ancienneté dans l'entreprise entre 1 et 4 ans (en %)	Lien formation-emploi pour les jeunes actifs	Lien formation-emploi pour les individus expérimentés
Aides de cuisine, apprentis de cuisine et employés polyvalents de la restauration	106 000	81	34	30	--	--
Cuisiniers	222 000	61	24	30	++	++
Chefs cuisiniers	28 000	71	13	26	++	++
Serveurs de cafés, restaurants	234 000	91	39	36	--	-
Maîtres d'hôtel, sommeliers	36 000	83	23	30	++	++
Employés de l'hôtellerie	87 000	96	32	29	-	--
Maîtrise de l'hôtellerie, management du personnel d'étage	15 000	95	15	34	nd	++
Patrons d'hôtels, cafés, restaurants	164 000	96	nd	nd	-	--
Cadres de l'hôtellerie et de la restauration	50 000	89	11	30	-	-
Ensemble des métiers de l'hôtellerie-restauration	943 000	83	29	32		
Référence : ensemble des métiers			15	24		

nd : non disponible.

Source : Insee, Enquête Emploi 2009-2015, Calculs : Pôle emploi - France métropolitaine

Charte d'engagement mutuel
Entreprise / Futur collaborateur

Cette charte vous est remise à la suite de votre entretien de recrutement au sein de notre entreprise
« »

Vous recevrez dans quelques jours la réponse à cet entretien. En fonction de cette réponse l'entreprise « ... » et vous même serez potentiellement amenés à vous engager professionnellement. Afin que cet engagement soit tenu il sera nécessaire que les deux parties respectent les conditions suivantes :

Obligations de l'entreprise :

Le candidat sera obligatoirement informé par téléphone ou par e-mail de la réponse de l'entreprise suite à l'entretien de recrutement.

Si à la suite de l'entretien de recrutement, l'entreprise s'engagerait à recruter le collaborateur en question, elle devra s'engager à recevoir le candidat dans un délai d'une semaine afin de lui remettre son contrat de travail et de lui donner d'avantages de détails sur les formalités à remplir.

Obligations du candidat :

Lorsque le candidat recevra une réponse positive pour une embauche de l'entreprise il sera amené à son tour à formuler sa réponse sur son engagement dans l'entreprise. Par cette présente charte, le candidat s'engage à respecter son engagement auprès de l'entreprise. Il peut s'il le souhaite, demander à s'accorder avec le responsable du recrutement pour obtenir un délai supplémentaire avant de donner sa réponse.

Si le candidat confirme son engagement et qu'un événement important le poussait par la suite à se désister, il s'engage à prévenir immédiatement l'entreprise.

*Afin de valider votre candidature,
merci de signer cette charte et d'inscrire la mention « lu et approuvé »*

Cachet de l'entreprise et signature du recruteur

Signature du candidat