

Recrutement : la stratégie payante de Cosy Hôtels

Créé le 05 avril 2023 à 16:00 | Mis à jour le 04 avril 2023 à 18:36 | Temps de lecture : 3 min

Le groupe Cosy Hôtels, à La Rochelle (Charente-Maritime), a imaginé une stratégie de recrutement et de fidélisation des salariés qui portent ses fruits.



La rénovation de l'Hôtel Saint-Nicolas (La Rochelle, 17) a contribué à fidéliser l'équipe en place. Crédit : Cosy Hôtels.

A la manœuvre, Cédric Poucineau, directeur des opérations du groupe Cosy Hôtels. « Dans nos hôtels, 85 % des salariés sont en CDI. » Ses quatre établissements, le B&B La Rochelle Centre, l'Hôtel Saint-Nicolas, le Best Western Premier Masqhotel et Là Maison Saint-Nicolas emploient une cinquantaine de salariés, dont une partie en tant que saisonniers.

Quels sont vos leviers pour garder vos effectifs ?

Cédric Poucineau : « La fidélisation des salariés est un enjeu important car s'ils restent, nous devons fournir moins d'efforts pour recruter. D'autant que cela nous coûte cher. Sur un effectif d'une cinquantaine de personnes, chez nous, l'ancienneté moyenne est de 4,7 ans. Nous avons connu une période difficile avec le Covid. Depuis, on est attentif aux rythmes. On part du principe que faire travailler nos salariés jusqu'à 48h par semaine, c'est contre productif. Ils sont épuisés et la qualité de service en pâtit. Puis c'est l'engrenage. Nos effectifs nous permettent de ne plus faire de coupures et nous veillons à ce qu'aucun salarié ne soit shifté seul. Les deux jours de repos sont systématiquement consécutifs et, lorsque cela est possible, nous faisons en sorte qu'ils travaillent le matin de leur départ puis l'après-midi de leur retour pour allonger la plage de repos. Pour les week-ends, nous tenons le rythme d'un week-end non travaillé toutes les quatre ou cinq semaines.

Expliquez-nous votre stratégie liée aux salaires...

On se place systématiquement au même niveau que le plus généreux de nos concurrents pour la partie fixe. Nous avons aussi choisi de soumettre la partie variable à des objectifs collectifs et individuels. Mais surtout, nous avons modifié le rythme de distribution des primes. Désormais, nous organisons des entretiens annuels trois fois par an. C'est beaucoup plus contraignant pour nous, mais les salariés se sentent davantage intégrés. Cela nous permet de rectifier le tir plus régulièrement. Et recevoir une prime tous les quatre mois au lieu d'une fois par an, cela leur permet de recueillir le fruit de leur travail plus régulièrement. Ce qui est aussi le cas pour les CDD. Il touche la même chose, cela évite qu'ils soient en franc-tireurs.

Malgré tout, vous devez avoir du turn-over ?

Nous anticipons au maximum. Grâce aux trois entretiens annuels, nous pouvons déceler des velléités de départ, de la lassitude. Lorsqu'on nous demande des formations, c'est aussi un indice de départ potentiel. Malgré tout, on peine à recruter sur certains postes, notamment le service d'étage parce qu'il y a clairement un manque de vocation. Si on veut s'en sortir, je pense qu'il va falloir qu'on se bouge pour former. »

Justement, comment sont accueillies les formations ?

Paradoxalement, la formation n'est pas toujours bien perçue. Certains voient ça comme un déni de leurs compétences. Pour autant, ils en sortent généralement contents. »

Pour finir, avez-vous identifié d'autres leviers positifs ?

Nous avons constaté des changements significatifs depuis la rénovation de l'un de nos hôtels. La satisfaction clients a explosé, il y a donc eu moins de réclamations et un meilleur climat de travail. A long terme, c'est donc aussi un investissement pour le bien-être au travail des salariés. C'est sensiblement la même réflexion sur les questions environnementales. Les jeunes y sont particulièrement sensibles et mettre en place des mesures, c'est se donner la possibilité de les intéresser. »