

DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE



Accompagner la croissance dans une organisation décentralisée

Sandrine CHOURROUT nous livre son expérience au côté du Chef aux 20 étoiles au guide Michelin, Alain DUCASSE ou « AD » comme il est souvent appelé en interne.

En janvier 2017, Sandrine rejoint DUCASSE Paris en tant que DRH groupe dans le cadre de l'intégration de l'activité de restauration des Musées et Lieux Culturels « Musiam », qui a quasiment doublé les effectifs en France. L'entreprise s'est retrouvée en situation d'absorber des sociétés plus structurées, avec des aspects sociaux auxquels le groupe n'était pas rompu. Il y avait nécessité d'accompagner la croissance du fait des ouvertures et des reprises de concessions, mais aussi de structurer l'évolution RH d'une PME vers une ETI.

Sandrine a posé son diagnostic stratégique : DUCASSE Paris évolue sans cesse. L'entreprise est organisée en silos sur 8 activités différentes, 3 continents et 7 pays. Elle est marquée par la volonté d'embaucher et de former, et des méthodes de management traditionnelles du « chef au-dessus de sa brigade » qui ne correspondent plus aux attentes du marché de l'emploi sur des métiers variés, aux valeurs profondes et mal connues. Elle a ensuite défini son plan à trois ans : révision globale des outils et des processus de travail de la fonction RH, mise en place d'une politique de recrutement pro-active basée sur une stratégie omnicanale, implication de l'ensemble du management de « AD » au directeur de restaurant, déploiement en faisceaux sur de nombreux fronts pour impliquer tout le monde et mélanger les activités.

Sa stratégie est assise sur trois principes fondamentaux : la convergence des valeurs de la Maison, portées par des talents « indispensables », vers les aspirations des nouvelles générations. La nécessité de rester accessible, d'accompagner et

de former. Le soutien de « AD » pour essayer (quitte à se tromper), découvrir, créer et partager.

Un projet phare est identifié : définir la signature de l'hospitalité de DUCASSE Paris, c'est-à-dire définir ce qui représente et démarque le mieux les compétences et la sensibilité du groupe en matière d'accueil. Sandrine et son équipe mettent en œuvre la méthodologie suivante :

1. Travailler avec « AD » et une trentaine d'« indispensables » sur l'ADN de l'hospitalité de DUCASSE Paris jusqu'à la définition des piliers.
2. Lancer une concertation auprès de l'ensemble des équipes sur la manière de porter au quotidien les piliers définis. « *L'application Toguna nous a permis de remonter facilement les idées du terrain, de les soumettre aux avis, puis aux votes de nos collaborateurs pour prendre en compte les plus plébiscitées* ».
3. Mettre en œuvre un Conseil de l'Hospitalité et identifier les 100 points définissant l'hospitalité de DUCASSE Paris.
4. Rédiger la Charte de l'hospitalité de DUCASSE Paris.
5. Former à l'hospitalité tous les managers, depuis septembre 2019.
6. Former les équipes sur l'année 2020.

Aujourd'hui, tous les métiers sont portés par une même vision, une même conviction. Les mentalités évoluent, et avec elles les relations entre les managers et leurs équipes. Certains managers s'investissent dorénavant dans la communication extérieure pour expliquer les métiers et redorer ceux qui sont moins mis en avant. « AD » participe aux événements pour accueillir les « recrues », signe le Pacte pour l'emploi de la Mairie de Paris avec Anne HIDALGO et s'engage dans des actions comme « Osons l'Apprentissage ».

L'attractivité constatée, les bonnes relations avec les institutions, les sollicitations extérieures sur de bons retours d'expériences sont autant de signes témoignant de premiers effets positifs de la démarche. « *Il nous reste encore à fiabiliser la donnée SIRH et à mettre en place les indicateurs métiers adéquats pour mesurer le ROI de la stratégie.* » ●



Sandrine CHOURROUT

DRH Groupe
DUCASSE Paris