



Les métiers de la salle
A quoi ressemblera le service de demain ?

2024



Table des matières

1.	Objectifs et méthodologie.....	3
2.	Le secteur de la restauration : de l'artisan au commerçant	5
3.	L'avenir de la salle ou l'importance d'augmenter sa capacité de vente et sa rentabilité.....	9
4.	Le métier de serveur : de domestique invisible à hôte ambassadeur	18
5.	La pénurie de personnel compétent : un enjeu sur le plan de l'image et de la formation.....	27
6.	Conclusion	29

1. Objectifs et méthodologie

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

L'écoute sectorielle menée au printemps 2021 et l'étude 'difficultés de matching' réalisée durant l'été 2021 sur la pénurie de personnel et la difficulté de satisfaire les offres d'emploi, nous ont amenés à nous interroger sur *l'évolution des métiers de la salle*, étant donné que beaucoup d'acteurs parlaient de la nécessité de réorganiser les responsabilités.

La présente étude est une étude exploratoire. Elle a pour but de **comprendre les attentes des employeurs** et de répondre aux **questions suivantes** :

- A quoi ressemblera le service en salle de demain ?
- Comment sera-t-il organisé/structuré ?
- Quel impact sur les métiers, la hiérarchie, les responsabilités, les compétences ?
 - La structure des métiers et de la hiérarchie se modifie-t-elle ?
 - Des métiers disparaissent-ils/apparaissent-ils ?
 - Des tâches sont-elles reportées sur d'autres fonctions ?
- Comment servira-t-on le client ? Quelles pratiques ?
 - Le serveur devient-il un hôte ?
 - Va-t-on vers un service moins 'collet monté' ?
- Quelles compétences et quelles formations développer pour répondre à la réalité du terrain ?
- Ces changements toucheront-ils tous les types d'établissements Horeca, de la même manière ?

1.2. Méthodologie et échantillon

Le but étant de comprendre en profondeur le devenir de ces métiers, et les raisons qui pousseraient à une évolution, nous avons opté pour une méthode de **recherche qualitative**.

Nous avons procédé en **deux phases** :

- Dans un premier temps, nous avons réalisé **12 entretiens** auprès de personnes en contact régulier avec le monde de la restauration, experts-observateurs des attentes et comportements des restaurateurs (consultants sectoriels, chargés de projet et formateurs Horeca Forma Be Pro, membres de la Fédération Horeca et de BHA, consultants en gestion et communication Horeca, consultants sectoriels Actiris) ;
- Ensuite, nous avons réalisé **25 interviews** avec des patrons, managers, responsables RH, maitres d'hôtel, ... d'établissements qui emploient du personnel de salle.

Ces entretiens d'une durée d'environ 1h ont été réalisés entre le 1er septembre 2023 et le 29 février 2024.

Pour avoir une vue complète et refléter la variété des situations et des attentes, nous avons interrogé une diversité d'établissements :

- Restaurants gastronomiques
- Restaurants bistronomiques
- Brasseries
- Restaurants traditionnels, familiaux
- Bistrot/cafés avec une carte 'plats' limitée
- Restaurants d'hôtels
- Restaurants fast-food/snacks (établissements avec du service en salle mais sans service à table)
- Restaurants 'nouveaux concepts', dit festifs

Dans ce rapport, nous montrons d'abord comment l'évolution des conditions de marché pousse le secteur à repenser sa manière de gérer, passant d'une vision d'artisan à une vision commerçante.

Dans un second chapitre, nous expliquons comment ce changement de conception impacte le rôle de la salle et son organisation.

Dans le chapitre 3, nous décrivons ce que l'on attend du personnel de salle et quelles compétences devraient être développées à travers la formation.

Dans le dernier chapitre, nous terminons en démontrant que l'enjeu ne réside pas seulement dans la formation mais aussi dans l'image et la connaissance des métiers de la salle.

2. Le secteur de la restauration : de l'artisan au commerçant

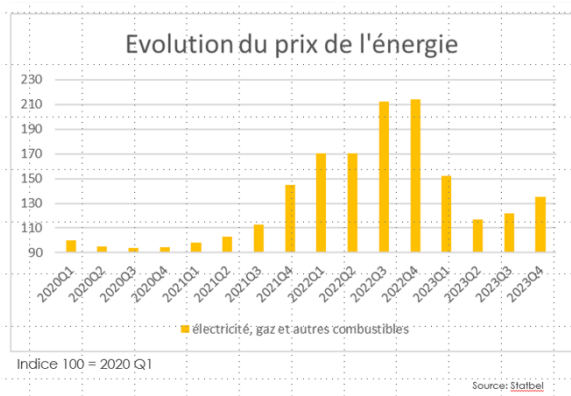
Au cours de ces dernières années, les conditions de marché de la restauration ont fortement évolué. Ces transformations **bousculent le secteur et exercent une pression sur la rentabilité financière des entreprises**. On sent que l'on vit un moment charnière, que **le secteur est à l'aube de changements importants** dans son fonctionnement, et que les pratiques d'hier ne seront plus celles de demain.

Le changement en marche est dû à la combinaison de **quatre facteurs** :

- L'explosion drastique des coûts,
- Une concurrence qui s'intensifie,
- Des consommateurs plus frileux à dépenser dans la restauration,
- Un consommateur plus exigeant.

2.1. L'explosion drastique des coûts

Suite à la guerre en Ukraine, le secteur a été confronté à une hausse drastique et subite des coûts (matières premières, énergie, loyers et salaires), et ce, sans avoir eu le temps pour certains, d'éponger les dettes de la crise sanitaire. Comme le montrent les chiffres de Statbel ci-dessous, on a enregistré entre le premier trimestre 2020 et le dernier trimestre 2023, une augmentation du prix des produits alimentaires et boissons non-alcoolisées de **25%**, et une augmentation des coûts de main-d'œuvre de près de **18%**. Pour l'énergie, le prix explose à la fin de 2021, pour atteindre fin 2022 un niveau de prix deux fois supérieur à son niveau de 2020. Même si entretemps, le prix de l'énergie a diminué, il reste en ce début 2024, **30%** supérieur par rapport au niveau du premier trimestre 2020.



Concernant l'indexation automatique des salaires, même si elle touche toutes les activités économiques, elle impacte plus fortement, en comparaison d'autres secteurs recourant largement à l'automatisation et à la numérisation, un secteur comme la restauration reposant grandement sur le travail humain.

'On ne peut pas être mis sur le même plan que les autres secteurs, car ils font des millions avec quelques travailleurs. Dans ces secteurs, on peut automatiser, pas dans le nôtre. (Patron, restaurant bistrannique)

2.2. Une concurrence qui s'intensifie

Le développement de l'internet avait déjà intensifié la concurrence, en montrant toute l'ampleur de l'offre au consommateur. Très critique, celui-ci n'hésite pas maintenant à s'exprimer sur la toile devenue le guide privilégié pour choisir son restaurant. Le moindre faux pas est directement sanctionné.

La crise Covid a ensuite permis le développement de nouveaux concurrents : boîtes-repas de prêt à manger, livraisons et 'takeaways', multiplicité de nouveaux concepts, ...

L'**engagement et la fidélisation** des consommateurs deviennent clés.

2.3. Des consommateurs plus frileux à dépenser dans la restauration

L'offre de biens et services est en perpétuelle augmentation. Le consommateur doit continuellement **faire des arbitrages** face à un pouvoir d'achat qui n'est pas aussi extensible que l'offre. Attiré par la multiplicité des offres en tout genre, il a aussi envie de varier les plaisirs. La concurrence s'intensifie non seulement à l'intérieur du secteur de la restauration, mais aussi à travers les autres pans de la consommation.

Ensuite, influencé par les réglementations publiques et/ou les campagnes médiatiques, le consommateur, tend depuis quelques années, **à réduire ses dépenses sur des produits à forte valeur ajoutée** pour le restaurateur (alcools, viande, ...). La brusque inflation est venue intensifier cette tendance.

Et puis finalement, le consommateur est **moins prêt à payer cher** le restaurant parce que :

- Premièrement, il considère que se nourrir est un besoin de base, et que de ce fait, cela doit être bon marché par rapport à d'autres produits où il est plus disposé à mettre le prix;
- Deuxièmement, il n'est plus capable d'évaluer la justesse du prix car:
 - D'une part, on ne sait plus cuisiner, et on ne se rend plus compte de l'investissement temps ;
 - Et d'autre part, la perception du prix juste est perturbée par le développement d'entreprises qui tirent les prix vers le bas, en travaillant avec de faibles marges mais en se rattrapant sur la quantité vendue.

2.4. Un consommateur plus exigeant

La crise sanitaire fut le déclencheur du développement de la livraison à domicile. Celle-ci permet de profiter d'un bon repas dans des conditions confortables. Pour convaincre les gens de sortir dîner au restaurant, il faut maintenant offrir plus qu'un simple repas. Le consommateur attend une expérience globale à travers **le produit, le lieu et le personnel**.

'Dans un contexte où l'on peut commander sur internet, la relation humaine devient primordiale' (Patronne de restaurant)

'Avec la crise sanitaire, on n'a pas pu lancer notre projet. On a alors brainstormé sur la restauration post-covid et on en est arrivé à la conclusion que cela devait être un lieu de rencontre, un endroit convivial.' (Patron café-brasserie).

'Les gens se renferment chez eux, ils ont beaucoup d'amis sur les réseaux sociaux mais l'être humain a besoin de contacts' (RH, restauration rapide)

Les consommateurs recherchent également plus de **proximité et de personnalisation** :

'Avant, le client était spectateur, il regardait le service. Aujourd'hui, il veut être acteur, et même écrire le scénario. Il ne veut plus de la standardisation. Il n'est plus question de venir avec une proposition qu'il prend ou ne prend pas. Il veut de la personnalisation, du sur-mesure, ... La technologie a sans doute renforcé cette possibilité d'être en interaction avec le client, d'anticiper ses besoins' (expert-observateur)

Les clients ont besoin d'être reconnu, de voir que l'on fait attention à eux. Ça va devenir encore plus important (RH, restauration rapide)

Le consommateur est également **plus averti**. Avec le développement de la culture food, ses connaissances augmentent, même si une certaine pratique de la cuisine diminue. Il devient plus exigeant. Et l'augmentation des prix, renforce encore ses exigences. **Il en veut plus pour son argent**.

'A 4 EUR le cappuccino, il doit être servi à température avec une belle mousse de lait.' (Patron établissement carte de plats limitée).'

Le développement des allergies, des nouveaux régimes alimentaires et la mise en avant de nouveaux produits ou produits oubliés, du local et du bio, a également impacté le consommateur. Il **veut** maintenant **connaître la composition** des plats. Il attend plus qu'un porteur d'assiettes.

‘Le client veut savoir ce qu’il a dans son assiette. Il veut aussi une histoire. Il veut savoir l’origine du produit, comment on le cuisine, la philosophie. C’est quelque chose qui a commencé dans les gastros mais cette demande du client pour le storytelling se démocratise. Il y a aussi une demande chez les clients de bistronomie, de brasserie, voire de restauration rapide. (Expert-observateur)

*‘Ce besoin de savoir résulte de l’apparition d’une multitude de régimes particuliers, des préoccupations santé et de la prise de conscience de l’importance de la durabilité.’
(Expert-observateur)*

Face à toutes ces exigences, **la phase de choix du restaurant** prend aussi plus d’importance. On prend moins le premier venu. On examine le site et les avis clients pour éviter les déceptions.

Le client d’aujourd’hui attend donc d’être placé au centre de l’attention et est en recherche de convivialité, de personnalisation, mais aussi d’expertise, de conseils et de transparence.

En conclusion, face à ces conditions de marché difficiles (un consommateur plus exigeant mais aussi plus frileux à dépenser, une concurrence qui s’accroît et des coûts qui explosent), on voit grandir dans le secteur, une prise de conscience de la nécessité d’adopter une vision plus managériale, en accordant **plus d’importance à la vente et au marketing, ainsi qu’à la gestion coûts**. Avec un impact sur le **fonctionnement et l’organisation** du service en salle et les **compétences** demandées.

‘Ceux qui résisteront sont ceux qui comprennent que la maîtrise des techniques de cuisine ne suffit pas, et qu’il faut savoir gérer ses coûts et adopter une politique commerciale. (Expert-observateur)

‘C’est l’abandon de la gestion à la louche.’ (Patron de restaurant)

3. L'avenir de la salle ou l'importance d'augmenter sa capacité de vente et sa rentabilité

Augmenter ses marges bénéficiaires, tel est le challenge actuel du secteur de la restauration. Et la salle a son rôle à jouer. A travers les entretiens réalisés auprès de différentes entreprises, on sent que le secteur est en changement. Pour augmenter le chiffre d'affaires et réduire les coûts, on voit des tendances (ré)apparaître ou s'intensifier au niveau de l'organisation du service en salle.

Ces diverses tendances s'intensifient dans tous les types de restauration, même si elles peuvent s'exprimer à des degrés d'intensité divers.

Face à l'impératif d'augmenter le chiffre d'affaires, la salle tend à retrouver sa vocation première : **l'accueil et la vente**. Parallèlement, l'univers des boissons se complexifie et les breuvages maison tendent à se développer; ce qui pourrait entraîner une demande pour plus **d'expertise** en la matière, de la part du personnel de salle afin de mieux vendre ces produits à plus grande valeur ajoutée.

Mais la salle, fortement basée sur l'humain est aussi un centre de coûts important que l'on va chercher à diminuer, en organisant le travail autrement, via **une polyvalence accrue** des travailleurs et/ou une **utilisation croissante des outils digitaux** ou en recourant à des **travailleurs moins coûteux**, notamment les étudiants.

3.1. L'accueil redevient central

L'accueil redevient central. La salle est là pour **engager et fidéliser le client**. Par le passé, on avait eu tendance, pour des raisons d'économie, à transformer le serveur en porteur d'assiettes. Aujourd'hui, face à l'intensification de la concurrence et aux exigences croissantes des consommateurs, il faut redonner l'envie au client de venir au restaurant, et répondre à ses besoins **de proximité, de personnalisation, d'expertise, de conseils et de transparence**.

'L'accueil devient de plus en plus important parce que c'est cela qui fait revenir le client.' (RH, restauration rapide-service à table)

'Les robots ne permettent pas de se différencier. Par contre, le service permet de donner de la personnalité et de se différencier.' (Expert-observateur)

'L'accueil devient de plus en plus important. Les gens sont de plus en plus isolés. Vous serez peut-être le seul sourire de la journée pour ce client' (RH, restauration rapide)

Mais le serveur ne redevient pas non plus ce domestique invisible qui vous servait selon un code et des règles bien établis. Aujourd'hui, le serveur tend à devenir un **hôte ambassadeur** (du restaurant) qui accueille ses clients **comme à la maison, de manière authentique et naturelle** (tout en restant professionnel), à travers un service qui se veut moins guindé et basé sur des règles mais qui nécessite aussi de mieux sentir le client et ses attentes.

On remet également l'accent sur l'accueil dans **la restauration rapide et de comptoir**. Dans certains de ces restaurants, on voit d'ailleurs apparaître un **nouveau métier : l'hôte/hôtesse' d'accueil**.

'Nous avons un(e) 'hôte/hôtesse d'accueil. Il/Elle accueille les clients, les oriente, veille à la propreté des lieux. Il/elle récolte le feedback des clients, leur demande comment cela s'est passé et s'il y a des remarques pour améliorer le service.' (RH, restauration rapide)

'Nous avons quatre postes en salle, une personne à l'accueil qui accueille les clients, les place à table, répond à leurs questions, une personne au bar qui envoie les boissons, une personne qui prend les commandes, et une qui apporte les plats. Toute personne est polyvalente et tourne entre ces différents postes mais on tient compte aussi des personnalités (par ex. certaines personnes n'aiment pas faire l'accueil). Une personne peut aussi faire 2 postes en même temps, s'il y a peu d'affluence.' (RH, restauration rapide, service à table)

3.2. La vente

La salle tend aussi à retrouver sa vocation de vente. Pour contrer la baisse des marges, il faut **maximiser le chiffre d'affaires**. Ce qui se fait **en augmentant le ticket moyen du client** via des techniques de vente, et/ou **en augmentant la rotation des clients à table** grâce à une organisation qui accélère le service. La prédominance dans l'établissement, de l'une ou l'autre de ces stratégies (maximisation du ticket moyen ou de la rotation des clients à table) dépend souvent du positionnement du restaurant :

- D'un côté, les restaurants **'destination'**, que le consommateur choisit comme objectif de sortie, avec intention d'y passer du temps, cherchent plutôt à **augmenter le ticket moyen**. Les **compétences d'upselling et de storytelling** y prennent de l'importance; **l'anticipation des besoins du client, le conseil et l'écoute** deviendront primordiales. Le storytelling y est aussi très important pour engager le client... Le but est d'augmenter la valeur ajoutée de l'expérience par le service et de justifier des prix plus élevés.
- De l'autre, les restaurants **'commodité'**, où le consommateur cherche à se restaurer pour pas cher et /ou de manière rapide parce que le moment de restauration s'inscrit dans un planning d'activités chargé et n'est qu'une étape entre le travail, le shopping, le sport, ou la sortie dancing ou culturelle, ... Dans ces établissements, on cherche de plus en plus à **maximiser le nombre de tickets en diminuant le temps passé à table**. Dans cette optique, on commence d'ailleurs à voir des restaurants introduire 2 services le soir. On tend aussi à instaurer une segmentation des tâches très poussée, avec d'une part, ceux qui prennent uniquement des commandes et d'autre part, ceux qui apportent plats et boissons, et débarrassent. Les compétences de **rapidité et d'organisation** du personnel sont essentielles ; les **outils digitaux** seront probablement amenés à prendre de plus en plus d'importance pour aider à la rotation des tables et augmenter les ventes.

3.3. Développement des connaissances et des nouveaux métiers autour des boissons

Les campagnes de lutte contre la consommation d'alcool et les tendances santé ont poussé, dans un premier temps, au développement du sans alcool.

L'intensification de la concurrence et la pression sur les marges bénéficiaires, mais aussi le succès des plats 'maison' incitent maintenant certains établissements à développer leurs propres boissons, une manière d'augmenter les marges et de se différencier de ses concurrents.

Après le développement des mocktails et des cafés, le consommateur est ouvert à d'autres découvertes. Ses connaissances boissons augmentent. Et, avec l'augmentation des prix, il fait aussi plus attention à l'expérience gustative.

Sous l'influence de ces éléments, la boisson tend à devenir un **acteur à part entière** du repas. L'univers des boissons se complexifie. **Des métiers d'experts, niches, apparaissent** : barista, mixologue, et maintenant peut-être bientôt le sobrelier ? (spécialiste des accords mets-boissons non alcoolisées). Face à un univers boissons qui se diversifie et un consommateur toujours plus exigeant, le conseil autour des boissons pourrait se développer. Sans devenir un expert, le personnel de salle pourrait être amené à devoir développer sa **sensibilité aux saveurs et des connaissances de base** pour guider le client dans ses choix.

3.4. Une structure moins hiérarchisée et moins compartimentée – Plus de polyvalence

Les établissements du secteur Horeca sont traditionnellement soumis à de nombreuses variations en fonction de la saison, des jours de la semaine, des événements particuliers... Sous la pression des coûts, on assiste, depuis quelques années déjà, à une augmentation de la polyvalence du personnel afin d'assurer la flexibilité que demande une activité Horeca tout en limitant les coûts salariaux. Tendre vers plus de polyvalence pour mieux ajuster les effectifs et les compétences en fonction des besoins permet en effet de combler les temps morts, de réduire le personnel nécessaire, de mieux gérer les absences et les congés.

Aujourd'hui, l'augmentation des coûts s'intensifie (indexation, disparition de la boîte noire, ...), le personnel compétent est aussi de plus en plus difficile à trouver. A cela, vient s'ajouter la demande du travailleur pour des horaires qui lui assurent un meilleur équilibre entre sa vie privée et professionnelle : il ne veut plus être décroché continuellement au dernier moment ou veut être en congé de manière récurrente à tel moment. Dans ce contexte d'augmentation des coûts et de moindre disponibilité du personnel, **le besoin d'interchangeabilité entre les personnes devient encore plus important.**

'Toutes les heures prestées sont payées, elles doivent être productives.' (Expert-observateur)

'On ne veut pas de quelqu'un qui reste les bras croisés dans le dos à regarder et qui va trouver le commis pour lui dire quoi faire. On n'a pas d'argent, on est pauvre.' (Patron, restaurant gastronomique)

Si la polyvalence des travailleurs permet de rentabiliser chaque minute et facilite l'élaboration des horaires, de nombreux employeurs avancent aussi :

- qu'elle favorise l'esprit d'équipe car on comprend mieux le travail de l'autre,
- qu'elle augmente la motivation et l'engagement des travailleurs car le travail est moins répétitif,
- que cela permet de donner des responsabilités graduelles aux nouveaux (on n'est plus obligé d'attendre d'être chef de rang pour faire certaines choses).

La polyvalence en salle concerne aussi bien les **petites** structures que les **grandes** et tous les **types de restauration**.

Elle s'exprime sous **trois formes différentes**, qui peuvent être combinées :

- **La polyvalence hiérarchique :**
 - La répartition des tâches entre les différents postes de la salle n'est plus strictement compartimentée, les rôles sont plus diffus : le responsable de salle est amené à participer au service en cas de besoin, les rôles de chef de rang/commis peuvent fusionner, des serveurs peuvent être responsables de salle en cas d'absence de celui-ci, et quand il y a commis, celui-ci peut être amené à prendre certaines responsabilités;
 - La hiérarchie et les dénominations persistent pour catégoriser les travailleurs et avoir des barèmes qui permettent de valoriser l'expérience et les compétences mais aussi pour déterminer qui est responsable en cas de problème.

'Tout le monde doit pouvoir faire tout, tout le monde doit savoir répondre aux questions du client sauf peut-être dans les restos où la division des tâches fait partie de la proposition de valeurs.' (Expert-observateur)

'Avant c'était le maître d'hôtel qui prenait les commandes, vendait. Aujourd'hui c'est tout le monde qui doit vendre, le chef de rang ou le commis qui quand il débarrasse est aussi amené à vendre.' (Restaurateur)

'On essaie aussi de donner des responsabilités petit à petit. C'est aussi plus motivant, on ne doit pas nécessairement attendre d'être chef de rang avant de pouvoir faire quelque chose d'autre. On essaie de faire sortir les gens de leur zone de confort mais on ne les force pas. Certains ont besoin de plus de temps que d'autres.' (Responsable de salle, bistronomique)

- **La polyvalence salle/bar:**
 - La distinction entre barman d'envoi et serveur s'estompe. Même si les travailleurs ont un poste de base (bar ou salle), les barmen sont amenés à servir en salle et les serveurs au bar ;
 - C'est une tendance qui semble en augmentation. Dans les petites structures de restauration rapide/café-brasserie avec une carte de 'plats' limitée, on voit notamment s'installer de plus en plus la suppression du service en salle à des moments creux de la journée pour restreindre les coûts : le client se rend au comptoir pour passer commande, chercher son plat et/ou ses boissons et payer.

‘Serveur-barman : ce n’est plus un serveur, ce n’est plus un barman. L’envoi est différent : il faut envoyer, tout en maintenant le contact avec les clients qui arrivent. Il faut reformer les serveurs.’ (Patron, établissement avec carte de ‘plats’ limitée)

- **La polyvalence salle/cuisine :**

- Va-t-on plutôt envoyer les cuisiniers en salle ou les serveurs en cuisine ? Tout dépend du concept.
- Pour résoudre les problèmes de pénurie de personnel de salle, certains patrons ont envoyé leurs cuisiniers porter les plats et assurer le storytelling; avec comme résultat que ces cuisiniers se sont finalement avérés meilleurs que le personnel de salle;
- Procéder de la sorte offre aussi la possibilité de finir certains plats en salle (cuisson à la minute, flambage, ...) et d’offrir, à moindre coût, le show-cooking dont le client est friand ;
- Certains ont même développé le service à table au comptoir pour faciliter le service du cuisinier et répondre aux attentes de show du client ;
- C’est une pratique en hausse dans les petites structures haut de gamme mais qui fait souvent partie d’un concept, et qui n’est pas adaptée à tous les lieux (quand la cuisine est trop éloignée de la salle) ;
- Si le cuisinier peut être envoyé dans la salle pour apporter les plats et assurer le storytelling, inversement, la salle est aussi amenée, durant les temps morts, à passer en cuisine pour donner un coup de main à la plonge, à la mise en place, au dressage ou aider aux plats froids.

*‘Qui mieux qu’un cuisinier peut expliquer au client toute l’énergie qu’on y a mis.’
(Patron, restaurant gastronomique)*

Je ne pense pas que cette pratique de sortir le cuisinier en salle va se généraliser. Toutes les configurations de restaurant ne s’y prêtent pas et tous les cuisiniers n’ont pas envie. Mais, je pense en tout cas, que les cuisiniers vont sortir plus pour pallier des moments de rush ou parce qu’ils auront envie d’avoir directement l’avis des clients ou de se sentir aussi reconnus.’ (Responsable de salle, bistronomie)

‘Je ne l’appellerai pas cuisinier, ni serveur mais polyvalent, un gars qui s’adapte à toutes les situations. (Maitre d’hôtel, restaurant gastronomique)

‘La polyvalence, est plus pour le personnel de salle que de la cuisine. On peut leur demander un coup de main ponctuel, comme séparer les dentelles, équeutez le persil, l’estragon ou le cerfeuil, nettoyer des noix/amandes, Des trucs qu’ils peuvent arrêter quand les clients arrivent.’ (Patron restaurant familial)

‘Le chef de rang doit aller aider le barman, ou la cuisine (pour l’envoi, remplir les paniers à pain, ...). A cette fin, on ne laisse plus les clients s’installer où ils veulent. On remplit par zone de manière à maximiser le travail d’un chef de rang et si les autres sont libres, ils vont aider sur d’autres postes.’ (Patron restaurant)

3.5. Une plus grande autonomie du travailleur

Avec le développement de la polyvalence et de l'organigramme plat, la gestion du personnel demande une autre approche, plus basée sur **la collaboration et l'engagement** de chacun. Le chef n'est plus là en permanence pour distribuer et vérifier que les tâches sont correctement exécutées. On demande au travailleur **plus d'autonomie et de responsabilisation** : à lui notamment de prendre la responsabilité du moment où il peut exécuter les tâches non-récurrentes.

Cela demande un management différent. On n'est plus dans une communication descendante. Pour atteindre les résultats, il faut fixer des objectifs, vérifier que chacun a les moyens d'apporter sa contribution. La capacité à écouter et pouvoir discuter avec son personnel, ainsi qu'à l'impliquer dans la compréhension de la gestion de l'établissement deviennent clés.

3.6. La digitalisation pour mieux vendre et réduire le personnel

La digitalisation s'introduit en salle, pour mieux contrôler et éviter les erreurs mais aussi pour mieux vendre, avec à la clef une diminution du personnel.

Dans un premier temps, on a vu se développer les outils **qui facilitent la gestion et l'organisation, réduisent les risques d'erreur et augmentent la productivité**, comme :

- **Les systèmes de réservation en ligne** qui économisent le temps du personnel, permettent d'éviter les erreurs de réservation, aident à optimiser l'occupation des tables et fournissent tout l'historique client permettant ainsi de personnaliser la relation ;
- **Les commandes sur tablettes et caisses électroniques** qui facilitent la gestion des stocks et la communication avec la cuisine, établissent les additions, et diminuent les risques d'erreurs, et qui devraient permettre **au personnel de salle de consacrer plus de temps à l'accueil et au conseil et d'avoir un service plus attentionné, plus proche.**

Dans le futur, on pourrait voir se développer de plus en plus dans les restaurants 'commodités' (c'est-à-dire ceux qui visent plutôt l'optimisation de la rotation des clients à table), **les outils d'aide à la vente**, tels que les bornes automatiques, les menus numériques ou QR codes et systèmes de paiement à table, ..., **des dispositifs qui :**

- **permettent d'accélérer le service et la rotation des clients à table en :**
 - diminuant les temps d'attente (pas besoin d'attendre la disponibilité du serveur pour commander ou payer)¹ ;
 - tout en offrant, dans diverses langues, de nombreuses informations sur le menu et les ingrédients (ex. allergènes, végété, ...);
- **et s'avèrent aussi des outils de vente plus efficaces que les humains grâce à :**
 - la mise à jour instantanée de la carte, et la possibilité de mettre des produits en avant ou de faire des promotions ;
 - l'intégration d'algorithmes qui favorisent la vente additionnelle ou l'upselling,

¹ D'après Innovorder, fournisseur de solutions digitales pour la restauration, les restaurateurs gagnent en moyenne 12 minutes par table, en utilisant les systèmes de commande à table. (<https://www.innovorder.com/blog/avantages-de-la-commande-a-table>)

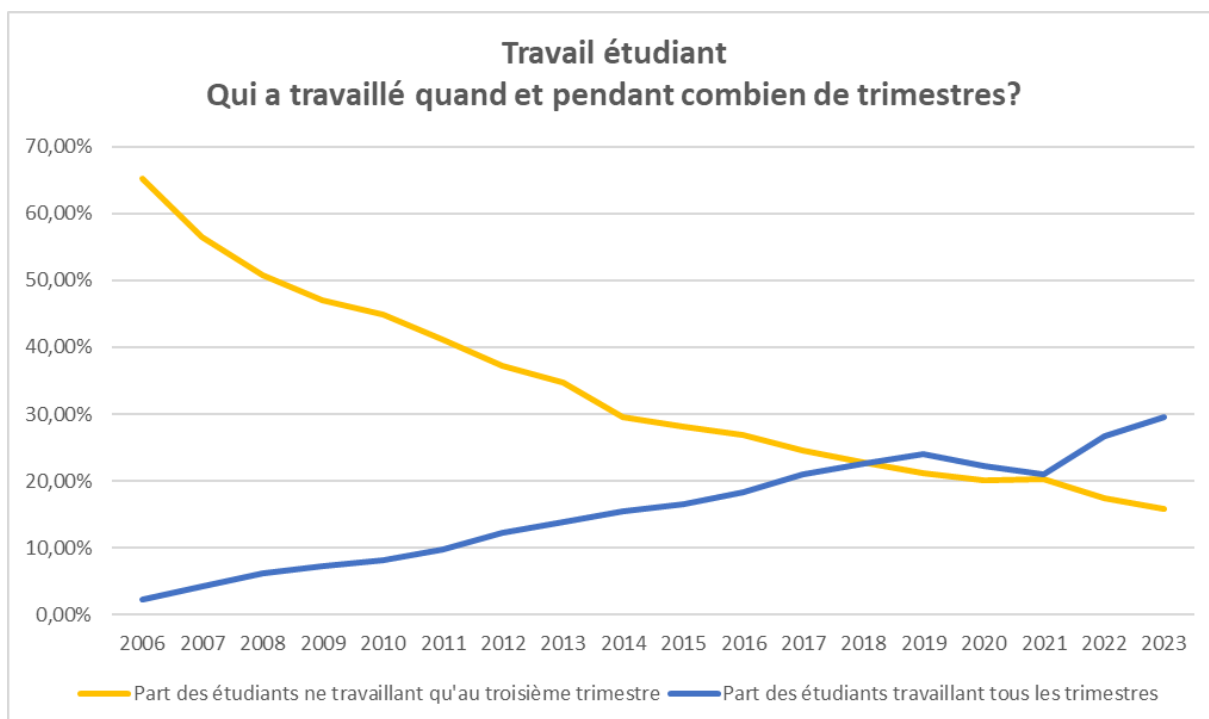
- o la possibilité de récolter des données et de se constituer une base de données clients afin de leur envoyer des newsletters pour des occasions et évènements à venir, ou des promotions.

3.7. Une précarisation de l'emploi, avec une augmentation des temps partiels et du travail étudiant

Si par le passé, on a fait appel aux étudiants pour répondre aux afflux ponctuels de la clientèle, divers éléments tendent à augmenter le recours à ces travailleurs, avec comme conséquence que le travail étudiant n'est plus seulement là pour absorber les rushs, mais qu'il pourrait **s'institutionnaliser** à travers **des équipes entières (de commis, coéquipiers ou serveurs)** sous la direction d'un chef d'équipe ou d'un responsable professionnel.

Les chiffres publiés par l'ONSS tendent à corroborer cette tendance.

En un peu plus de 10 ans, le nombre d'étudiants jobistes dans l'Horeca belge a plus que quadruplé, passant de 43.141 en 2012 à 182.021 en 2023. Mais ce n'est pas seulement leur nombre qui a évolué, c'est aussi le moment où ces étudiants travaillent (voir le graphique ci-dessous). Si en 2006, 65% des étudiants jobistes belges travaillaient uniquement pendant la saison d'été et 2% durant toute l'année; en 2023, ils sont respectivement 16% à travailler uniquement l'été et 30% toute l'année.



Base : étudiants jobistes – Belgique

Source : ONSS

Cette politique de recrutement s'est vue facilitée ces dernières années par l'augmentation du nombre d'heures de travail autorisées pour les étudiants², et par la hausse du coût de la vie qui pousse de plus en plus d'étudiants à vouloir travailler.

Cette tendance à recourir de plus en plus au travail étudiant pourrait encore s'intensifier à l'avenir. Elle constitue une solution intéressante pour des restaurateurs en recherche de solutions pour diminuer les coûts salariaux. Car, outre le fait qu'elle coûte intrinsèquement moins cher en termes de charges patronales; elle permet aussi de mieux s'adapter aux variations de flux de la clientèle. En effet, avec l'augmentation des coûts et la pression sur les marges, les restaurateurs cherchent à rentabiliser au maximum le temps de leurs travailleurs en adaptant au plus juste la quantité de personnel à l'affluence des clients; ce qui tendrait à augmenter l'offre de temps partiels, ceux-ci offrant une plus grande flexibilité pour faire les horaires. Des conditions qui n'intéressent pas les salariés car un temps partiel Horeca est difficilement combinable avec un autre temps partiel en raison de l'imprévisibilité des horaires, mais qui conviennent particulièrement bien aux étudiants. De plus, avec ces derniers, on dispose aussi de plus de flexibilité pour ne pas les faire travailler (on peut leur dire par exemple de ne pas venir s'il n'y a pas de réservations).

A côté des avantages financiers, des restaurateurs avancent également les meilleures capacités d'apprentissage des étudiants, et le fait qu'ils connaissent déjà les codes de la restauration (à l'inverse de certains travailleurs qui se présentent et qui n'ont jamais été au restaurant auparavant).

Mais la flexibilité des étudiants a aussi ses revers. Avec la multiplicité des contrats partiels et le faible nombre d'heures hebdomadaires prestées par certains étudiants, ainsi que leur turn over important, il n'est **pas toujours facile de maintenir la stabilité du service**. Pour pallier cela, on commence à voir des structures mettre en place des politiques de formation et des conditions d'engagement (comme par exemple, la demande à l'étudiant de s'engager pour 1 an minimum, pour un nombre minimum de shifts par semaine ou par week-end, ...).

- ² **Evolution de la législation :**

- Octobre 2005, autorisation pour les étudiants à travailler 23 jours en dehors des vacances d'été en conservant le statut avantageux d'étudiant (en plus des 23 jours durant l'été). Dans ce système de comptage par jour de travail, toute journée de travail entamée compte pour un jour de travail complet. Ce qui veut dire qu'une prestation de travail d'une demi-journée par exemple entraîne le décompte d'une journée complète dans le quota autorisé.
- Début 2012, cette disposition autorisant 23 jours pendant l'été et 23 jours durant le reste de l'année est étendue à 50 jours par an.
- Au 1er janvier 2017, les étudiants peuvent travailler 475 heures par an sous contrat d'étudiant. Le passage à un système de comptage en heures permet de ne plus perdre d'heures en cas de prestations journalières à temps partiel. Chaque heure prestée est décomptée du quota autorisé.
- Depuis le 1er janvier 2023, les étudiants peuvent travailler temporairement 600 heures par an sous contrat d'étudiant.

En conclusion, face aux défis actuels, la manière d'organiser et de gérer la salle tend à se transformer.

L'**accueil** redevient central. Il ne se fait cependant plus de manière guindée, avec des règles toutes faites. Il se veut authentique et naturel.

La salle retrouve aussi **son rôle de vente**. Dans la restauration '**destination**', la vente est assurée par le personnel. **L'upselling, le storytelling, l'anticipation des besoins du client, le conseil et l'écoute** deviendront clés. Dans les grosses structures de restauration '**commodités**', on tend à recourir de plus en plus **aux outils digitaux** pour vendre plus et accélérer le taux de rotation des tables. L'accueil n'est toutefois pas négligé. Dans certaines structures, il revient sur le devant de la scène avec une nouvelle fonction, l'**'hôte/hôtesse' d'accueil**.

L'univers **boissons se développe et se complexifie** et représente un domaine prometteur pour augmenter les marges. **Des métiers de niche** apparaissent (barista, mixologue, ...) et le personnel de salle sera de plus en plus amené à devoir guider le client dans ses choix.

Mais la salle doit aussi être plus efficace, pragmatique, flexible et agile.

L'organigramme **s'aplatit**, avec une plus grande **polyvalence** de chacun. Tout le monde est amené à faire toutes les tâches, y compris l'accueil et la vente. Le rôle de commis est de plus en plus fusionné à celui de chef de rang/serveur ou occupé par un **étudiant**.

L'emploi étudiants a d'ailleurs explosé au cours de ces dernières années. Facilité par la législation et la précarisation financière d'étudiants confrontés à l'augmentation du coût de la vie, le recours à ces travailleurs pourrait encore s'amplifier et devenir une solution structurelle pour des restaurateurs cherchant à maîtriser leurs coûts.

La polyvalence n'est pas seulement hiérarchique, elle se fait aussi à travers **les métiers**. Elle s'exprime par une **polyvalence 'salle-bar' ou 'salle-cuisine'**. Longtemps l'apanage de la restauration rapide, elle gagne la restauration à service complet. Elle peut être exercée de manière récurrente ou ponctuelle.

Cette polyvalence accrue demande de la part du personnel plus d'**autonomie** et de **responsabilisation**, mais aussi dans un autre management d'équipe. On n'est plus dans une communication descendante. Pour atteindre les résultats, il faut fixer des objectifs, vérifier que chacun a les moyens d'apporter sa contribution.

Pour faire face à ces évolutions, comment **former** le personnel de salle? Tel est l'objet du chapitre suivant.

4. Le métier de serveur : de domestique invisible à hôte ambassadeur

*‘L’accueil client est toujours là, mais avec d’autres techniques de communication. L’hôtellerie à l’ancienne tend à disparaître (sauf pour des événements exceptionnels comme dans une ambassade par exemple, ...). On n’est plus le domestique du client. Se tenir droit avec les mains dans le dos, cela ne fonctionne plus car le client ne connaît plus les codes de la domesticité. Aujourd’hui, on met les mains devant soi... ‘On est un **pourvoyeur de services, bienveillant, orienté solutions.**’ (Expert-observateur)*

*‘Dans de plus en plus de restaurants, et pas seulement les étoilés, on constate que le serveur devient **de moins en moins un porteur d’assiettes.**’ (Expert-observateur)*

*‘La journée des gens est pourrie. **On crée des liens, du partage. Il ne suffit plus de poser un plat sur une table.**’ (Patron restaurant gastronomique)*

*‘Dans toutes les formes de restaurant que je côtoie, la **communication et la capacité à interagir deviennent de plus en plus importants.** C’est savoir expliquer, poser des questions, conseiller, faire de la vente active. ... **Ce n’est plus seulement bonjour, tendre la carte et prendre la commande**’ (Expert-observateur)*

*‘Les gens s’en foutent qu’on les serve par la droite, que les couverts soient mis d’une certaine façon, que la serviette soit pliée, du moment que l’on soit **gentil et sympathique avec eux.**’ (Patron-établissement carte de ‘plats’ limitée)*

*‘C’est être décontracté sans être nonchalant, c’est avoir la niac, le sourire. ‘C’est arriver comme si on était **ami avec la personne sans la connaître.**’ (Patron, établissement carte de ‘plats’ limitée)*

*‘C’est faire la **même chose que lorsque l’on reçoit des amis à la maison** : montrer qu’on est content de les recevoir, qu’on fait son possible pour les satisfaire, leur faire plaisir. (RH, restauration rapide)*

Le serveur n’est donc plus un domestique invisible répétant un cérémonial préétabli, ni un porteur d’assiettes. Il devient **hôte ambassadeur** de l’établissement. On remet l’accent sur l’importance de l’accueil, mais un accueil **plus décontracté et plus ‘friendly’**. Il faut pouvoir s’exprimer, guider, orienter, interagir, donner de l’émotion, ... tout en gardant un côté authentique et naturel. **Les capacités relationnelles** prennent le pas sur les compétences des arts de la table.

La **productivité** ne doit cependant pas être négligée. Il faut trouver un équilibre entre **convivialité et efficacité**. Pour ce faire, on travaille sur la **gestion de salle, les capacités de vente, la polyvalence et l’autonomie**.

Idéalement, le programme de formation devrait donc développer avant tout les compétences de **communication et d'accueil du client, de vente, d'organisation et d'efficacité, de polyvalence (cuisine-bar) et d'autonomie.**

4.1.L'accueil client

Aujourd'hui, l'accueil client, c'est la capacité à accueillir le client comme un invité, comme on le ferait à la maison (de son arrivée à son départ), autrement dit :

- C'est la capacité à interagir, le mettre à l'aise et lui faire comprendre qu'il est important ; ce qui nécessite aussi parfois de connaître d'autres langues ;
- C'est pouvoir l'orienter selon ses goûts ;
- C'est pouvoir gérer les situations délicates, les réclamations et anticiper les conflits.

4.1.1. Accueil, relationnel et sens du service

L'accueil client passe d'abord par la capacité à interagir, à le mettre à l'aise et lui faire comprendre qu'il est important tout au long de son parcours. Cela se traduit par :

- La capacité à montrer que l'on est **présent** pour lui, à lui faire comprendre qu'on va le prendre en charge. C'est aussi montrer que l'on **prend du plaisir** à répondre à ses besoins ;
- Cela passe par la communication verbale et non-verbale (posture, gestuelle, grooming, ...);
- C'est interagir de manière **naturelle et authentique**, sans être guindé, ni répéter des phrases toutes faites de manière machinale ;

' Pas le sourire serré où l'on sent qu'il se contrôle à chaque seconde. (Responsable de salle bistronomique)

On opte pour une attitude plus décontractée et conviviale, des choses qui sont interdites à l'école... Je peux poser ma main sur la table pour expliquer quelque chose ou m'abaisser pour mieux communiquer avec le client.' (Responsable de salle – bistronomique)

- C'est créer une **ambiance physique** agréable : veiller à avoir une bonne lumière, une bonne température, des toilettes propres,.... ;
- C'est aussi créer du **lien, une relation** (discuter avec les gens, se souvenir de leurs habitudes, ...). C'est jouer un peu avec la clientèle, avoir de la répartie, savoir répondre aux blagues, avec tact. On devient **un public relations**. Cela implique de ne pas avoir peur d'échanger mais aussi de savoir jusqu'où on peut aller, de pouvoir identifier et s'adapter aux attentes des clients. Cela implique aussi de pouvoir trouver l'équilibre entre d'une part la convivialité et d'autre part, l'efficacité et la gestion du temps.

'Il faut de l'aisance, une présence, avoir de la répartie, le sens du contact.' (Expert-observateur)

'Il ne faut pas avoir peur d'échanger. On travaille à créer une ambiance' (RH, brasserie)

'On est sur une scène de théâtre, il faut jouer un rôle'. Il faut pouvoir aussi identifier à qui on a affaire, avec qui on peut jouer.' (Patron établissement avec une carte de 'plats' limitée)

'Un petit mot sans être intrusif', un sourire, une blague bien placée au bon moment qui casse le cérémonial' (Restaurateur restaurant familial)

En raison de la diminution du cérémonial, il y a une certaine proximité qui s'installe entre le serveur et le client, la difficulté est de savoir comment rester à sa place et mettre poliment la limite avec le client.' (RH, brasserie)

C'est aussi savoir jusqu'où je peux parler avec le client sans laisser refroidir les plateaux qui attendent' (Patron restaurant rapide)

- L'accueil, ce sont aussi les **petits gestes et attentions** durant le service qui demandent de **l'observation et de l'écoute active** pour anticiper les attentes du client, et lui montrer qu'il est important.

'C'est savoir lire une table. C'est se demander où on en est dans le service. Le client a-t-il tout ce qu'il faut... ? La bouteille est vide ? On demande s'ils en veulent une autre. L'assiette est vide, on débarrasse. Il y a des miettes sur la table, on nettoie... C'est aussi apporter du pain avant qu'ils ne s'aperçoivent que la corbeille est vide... C'est retirer le pain avant de servir le dessert.' (Responsable de salle, bistronomique)

'C'est aussi savoir écouter ce que les gens disent par rapport à leur assiette, par rapport à ce qu'ils boivent, pour savoir s'il y a un problème.' (Responsable de salle, bistronomique)

'C'est identifier quand donner un coup de lavette, remarquer que le verre est vide, remarquer que le client attend, remarquer que la personne a froid et lui proposer un plaid, remarquer quand la table bouge, remarquer quand la personne a soif, remarquer le regard vers le barman quand la personne cherche quelqu'un, changer le cendrier après 2 ou 3 cigarettes. Quand la personne vient au bar, savoir où elle était assise et ne pas le lui demander, ...' (Patron, établissement avec carte de 'plats' limitée)

- Finalement, l'accueil, c'est aussi savoir écouter et poser les bonnes questions pour avoir un **réel feedback** du client à la **fin de son repas**

*'Quand vous débarrassez et que vous demandez si tout s'est bien passé et qu'on vous répond ouais, c'est qu'il y a eu un souci. Il faut savoir poser des questions sans être trop intrusif : il y a quelque chose qui ne vous a pas plu, la sauce, la cuisson, ... ?
(Responsable de salle, bistronomique)*

Pour l'hôtesse, c'est avoir le feedback de l'expérience client, comment cela s'est passé, et s'il y a des remarques pour améliorer le service.' (RH, restauration rapide)

4.1.2. Les langues

La capacité à interagir, c'est aussi la capacité à pouvoir comprendre et se faire comprendre via d'autres langues. L'importance qu'on y accorde dépend toutefois de la localisation du restaurant, et du type de clientèle. En général, on demande :

- **l'anglais** : au minimum, le vocabulaire de base pour l'accueil et prendre la commande ainsi que le vocabulaire des produits et ingrédients de la carte. Dans certains restaurants, on demande de pouvoir faire tout un service, expliquer le concept, le menu ;
- **le néerlandais** : le vocabulaire de base pour l'accueil et prendre la commande ainsi que le vocabulaire des produits et ingrédients de la carte .

'Pouvoir accueillir, dire bonjour, au revoir, merci, pouvoir chercher sur internet la traduction d'un ingrédient ou d'une préparation en néerlandais, un niveau très basique, après on passe au français ou à l'anglais.' (Responsable de salle, bistronomique)

4.1.3. Conseil et expertise : pouvoir orienter le client selon ses goûts

Accueillir, c'est aussi **pouvoir orienter le client selon ses goûts**. C'est ...

- Pouvoir expliquer la carte et les suggestions avec aisance/savoir donner envie au client ;
- Pouvoir informer sur la durabilité (caractère local et bio) ; le côté végétarien/vegan ; connaître les allergènes et pouvoir donner des alternatives ;

'La durabilité est quelque chose qui se met en place et qui va prendre de l'importance. C'est quelque chose qui est aussi apprécié par les clients. Il est nécessaire d'enseigner sur les enjeux du durable : le local, de saison, l'économie des emballages, d'énergie,...

l'utilisation des produits de nettoyage, et d'expliquer pourquoi on met en place cela.'
(Directeur d'hôtel)

'On assiste à un changement de storytelling. On passe d'une histoire basée sur l'exclusivité, la rareté vers des valeurs de durabilité (les producteurs, le local, de saison...)' (Expert-observateur)

- Pouvoir conseiller sur les boissons, notamment les vins (ce qui implique de connaître les bases de la sommellerie),
- Savoir écouter, sentir les hésitations et poser les bonnes questions pour détecter les besoins du client et pouvoir faire des propositions (= conseils personnalisés) ;
- Anticiper les problèmes – les attentes futures : *'S'il y a 3 personnes qui prennent chacune un verre de vin, leur proposer la bouteille.'*

4.1.4. Gestion des émotions et des situations difficiles

L'accueil, c'est aussi pouvoir gérer les situations délicates, les réclamations et anticiper les conflits. La capacité à gérer ses émotions et les situations difficiles devient plus importante aujourd'hui, en raison de la facilité avec laquelle le client communique son insatisfaction sur internet et l'importance que le prospect accorde aux commentaires avant de choisir l'établissement dans lequel il va manger.

Quand on parle de gérer ses émotions et les situations difficiles, il s'agit de :

- Pouvoir communiquer, informer sur les choses négatives/les difficultés rencontrées : pourquoi un plat est en retard, pourquoi mon voisin est servi avant moi alors que j'avais commandé avant, pourquoi on ne peut pas réserver, ... ;
- Pouvoir gérer les clients difficiles : être capable de mettre les limites, de dire non : *'Avant les clients attendaient à l'entrée qu'on les place, maintenant plus.'*
'Des clients qui sont sur face time et à qui on est obligé de demander de diminuer le son.'
- Être capable de ne pas se laisser déborder par nos propres émotions dans les situations difficiles : le stress occasionné par le rush en salle, le retard de la cuisine ; mais aussi les feedbacks négatifs de notre chef, de nos collègues, des clients ;
- Pouvoir identifier quand un client n'est pas satisfait, pouvoir accueillir les émotions négatives et trouver des solutions.

4.2. Vendre le produit et le concept

Les compétences de vente deviennent aussi plus importantes :

- **La vente active :**
 - Pour augmenter le chiffre d'affaires, via la vente additionnelle, l'upselling ;
 - Ou diminuer les coûts, via la vente suggestive (*'Arriver à ce que les clients d'une même table prennent la même chose, faire en sorte d'écouler les plats moins vendus, ...'*) ;
 - Avec l'augmentation des concepts hybrides, pouvoir informer et vendre sur les autres activités de l'entreprise – épicerie, évènements,...
- **Le storytelling :**
 - Une pratique qui vient d'abord des concepts durables confrontés à l'enjeu d'expliquer pourquoi c'est plus cher ;
 - Une pratique amenée à prendre de l'importance, avec ...
 - le développement de la durabilité mais aussi la profusion de nouveaux concepts ;
 - mais aussi l'intensification de la concurrence qui exige de créer une relation forte avec le client.

Pour les grosses structures à forte rotation de clientèle, où le personnel est souvent soutenu par des outils digitaux, on tend à se limiter à la capacité de vente additionnelle. Pour les restaurants plus haut de gamme et les petites structures, ainsi que les nouveaux concepts, la vente active et le storytelling deviennent cruciaux.

4.3. Les techniques de salle – pour un service efficace et moderne

Le service devient plus **pragmatique, plus simple**. On garde tout ce qui peut assurer un **service rapide, fluide et efficace** ainsi que **les gestes** qui démontrent la **considération que l'on porte au client**. On supprime tout ce qui fait perdre du temps, qui n'est pas compris par le client ou qui rend le service trop guindé.

- **On évolue vers une mise en place en salle plus sommaire ; ce qui permet de gagner du temps :**
 - moins de couverts, de verres, ...
 - moins de temps consacré à la décoration de la table : on privilégie une belle table pour ne plus devoir la napper et la garnir d'éléments décoratifs,
 - moins de temps consacré au nettoyage manuel des assiettes, verres, couverts car les machines sont plus performantes,
- **On conserve les techniques de salle qui permettent d'effectuer un service fluide et efficace, à savoir :**
 - Les techniques de débarrassage,
 - Le port des assiettes et de plateau,
 - La prise de commande efficace, précise,
 - La gestion de salle : s'avoir s'organiser, définir les priorités, savoir observer et anticiper les attentes du client. 'Le but, ne jamais se déplacer les mains vides. Minimiser le nombre de pas.'

- Si on diminue le cérémonial et les règles de service, on garde cependant les **petits gestes** qui donnent au client le sentiment d'être le centre de l'attention, des gestes qui ne prennent pas plus de temps mais qui permettent de justifier le prix plus élevé.

'On garde la façon de poser l'assiette et le sens de l'assiette par rapport au dressage, la façon d'ouvrir et de servir une bouteille de vin, le service de base du vin (présenter correctement la bouteille, montrer l'étiquette, faire goûter)(...). Ces gestes montrent que l'on s'intéresse à eux, que l'on ne s'en fout pas.' (Responsable de salle, bistronomique)

'C'est dans ce genre de choses que les détails de l'école hôtelière peuvent avoir leur importance. Quand on sert une bière en bouteille, on présente la bouteille avec étiquette face au client, s'il y a un logo sur le verre on le présente avec le logo face au client, col de mousse ' (Patron restaurant familial)

- L'application des règles de service est cependant **moins stricte**. On se veut pragmatique :

'On peut dire que l'on sert les dames en premier mais avoir quelqu'un qui reste coincé parce qu'il a en main l'assiette pour la personne avec des restrictions allergènes et que ce n'était pas une femme, ça ne va pas.!! Le service doit être pragmatique.' (Patron restaurant gastronomique)'

'Chez nous, en raison de la disposition des lieux, ce n'est pas toujours évident de servir par la droite.' (F&B manager)

- Les gestes que l'on conserve sont aussi **fonction du lieu et de la clientèle**.

'Chez nous, on garde encore l'assiette de port et on ne prend pas les couverts avec les mains' (Responsable de salle, bistronomique)

'On est plus cool avec les règles de service. On ne fait plus goûter systématiquement le vin à l'homme et on ne lui donne plus systématiquement la carte des vins. On fait goûter aux deux ou on demande qui veut goûter.' (Patronne, restaurant gastronomique)

- Certains parlent de la possible réintroduction **de techniques classiques d'assemblage/fin de préparation en salle pour augmenter le ticket.**

'Un sabayon commandé par un client et qui est fait en salle, c'est 10 autres commandes.' (Restaurateur)

- Mais là encore, il s'agit d'être pragmatique et de trouver un équilibre entre l'augmentation du coût du personnel et le chiffres d'affaires supplémentaire généré par ce genre de pratique. Certains pourraient réintroduire des techniques de finition de préparation qui ne demandent pas trop de temps au personnel de salle, comme le sabayon, la préparation de l'américain, le flambage, le plateau de présentation, D'autres préféreront la cuisine ouverte qui permet de faire du show-cooking sans mobiliser le personnel de salle.

4.4. Des connaissances et compétences techniques pour développer les capacités de conseils et de vente, la polyvalence, l'autonomie et la capacité à apprendre

Les connaissances techniques qui sont enseignées devraient permettre de développer la **curiosité, l'autonomie et la capacité à apprendre, ainsi que la polyvalence (salle-cuisine-bar) et les capacités de conseils et de vente.**

- La restauration évolue. Il y a de multiples concepts de restaurant et de multiples façons de travailler. Tout évolue très vite et on sera amené à travailler de différentes façons. On ne peut donc tout apprendre. Il importe de développer la **curiosité, l'autonomie et la capacité à apprendre** ;
- Avec la tendance aux structures hiérarchiques plates, l'**autonomie** et la **responsabilisation** sont de plus en plus importantes. Il importe d'intégrer rapidement les process, et d'être capable de prendre des initiatives.

'Il faut savoir prendre des initiatives. Si je n'ai plus rien à faire, je vais nettoyer le frigo, ranger la cave, passer les couverts au vinaigre, nettoyer les verres, ...' (Patron, restaurant familial)

- Le personnel de salle est amené de plus en plus à travailler en cuisine ou au bar pour des raisons de rentabilité. **La polyvalence** est de plus en plus valorisée ;
- Face à la concurrence qui s'intensifie, l'importance des **compétences de vente, d'upselling et de storytelling** augmente. Mieux connaître comment se font les choses, permet de mieux vendre ;
- **Les boissons** sont un excellent moyen d'augmenter les marges. **Leur offre se développe et se complexifie.** Le personnel de salle sera de plus en plus amené à conseiller et préparer des boissons diverses. On pourrait voir aussi de plus en plus de restaurateurs développer leurs propres boissons pour se différencier de la concurrence. Parallèlement, les connaissances et les exigences des consommateurs augmentent. Il importe de servir les boissons dans les règles de l'art.

Idéalement, la formation de salle devrait :

- **Sensibiliser aux saveurs et à leurs associations** pour éveiller la curiosité, développer la capacité à conseiller et à vendre ;
- **Intégrer une connaissance et une pratique des techniques de base du bar et de la sommellerie**, suffisante pour gérer le bar et préparer les boissons, pour guider et conseiller le client selon ses goûts et être capable de faire du upselling ;
- **Intégrer une connaissance et une pratique des techniques de base de la cuisine** (découpe de légumes, dressage, assemblage,...) , pour pouvoir réaliser des tâches ponctuelles en cuisine mais aussi et surtout mieux informer et vendre au client ;
- **Aller au-delà de la connaissance des produits et des préparations** et montrer :
 - Comment **fonctionnent les choses en amont du restaurant** : comment on fait un vin, une bière, le maraichage,... pour développer la passion et la capacité de vendre ;

‘La salle, ce n’est pas seulement servir quelqu’un, c’est aussi servir le travail de quelqu’un d’autre. Comprendre le travail de maraicher, cela change beaucoup de choses. On ne peut pas communiquer sur les choses que l’on ne connaît pas. (Patron restaurant gastronomique)’

- Comment **fonctionne une entreprise** (les notions de chiffre d’affaires, de coûts, de bénéfices, de trésorerie, ...) pour développer l’engagement, l’autonomie et la collaboration.

‘C’est important de comprendre le système pour ne pas se sentir leurrer et pour engager le personnel’ (Patronne brasserie)

Compétences relationnelles, capacités de vente, efficacité et organisation, polyvalence, autonomie et capacité à apprendre telles sont les compétences attendues pour le personnel de salle. Toutefois, le secteur peine à trouver du personnel compétent.

5. La pénurie de personnel compétent : un enjeu sur le plan de l'image et de la formation

Le secteur peine grandement à trouver du personnel de salle compétent.

Une des **raisons** est le manque d'attractivité de ces métiers. Ces-derniers sont souvent assimilés à l'image du **porteur d'assiettes** et ne sont pas considérés comme un **vrai métier**.

Cette image de porteur d'assiettes véhicule en conséquence l'idée d'un métier :

- **facile**, à la portée de tous, qui ne demande pas de compétences particulières,
- **peu valorisant**, où l'on se voit comme le domestique du client.

'Ils (les serveurs) acceptent moins les remarques des clients. Ils me disent qu'ils ne sont pas leur esclave.' (Responsable de salle, restaurant festif)

'Il faut valoriser la notion de service (...) On entend les jeunes qui disent qu'ils ne veulent pas être au service de quelqu'un, qu'ils veulent être leur propre chef. Il est important de faire passer le message que servir quelqu'un, ce n'est pas être esclave. En Asie, on considère que le prestige de la personne que vous servez, rejaillit sur vous.'
(Expert-observateur)

Parallèlement à cela, certaines entreprises, pour faire face à l'augmentation des coûts et la pression sur les marges, tenteraient de minimiser les coûts salariaux en adaptant au plus juste la masse de personnel au flux des clients, et auraient tendance, pour ce faire, à offrir des contrats à durée déterminée et à temps partiel. Ce qui contribue aussi à diminuer l'attrait du secteur pour des salariés qui cherchent un travail stable.

Un métier peu valorisant, perçu comme facile, qui n'offre pas toujours des conditions de travail stable, entraînant de ce fait que l'on tend de plus en plus à attirer des gens qui n'ont **pas les compétences d'accueil de base** et/ou des personnes qui voient les métiers de la salle comme un **job alimentaire**, un projet temporaire, en complément d'une autre activité pour subvenir à leurs besoins (artistes, étudiants, flexis, ...) ou en attendant de trouver mieux. On n'envisage pas le métier à long terme. Avec pour conséquence, la difficulté de trouver des gens qui veulent s'investir, se former et prendre des responsabilités dans l'entreprise, et le risque à terme de ne pouvoir répondre aux exigences croissantes du client.

'Des personnes qui n'ont même plus l'éducation de base (bonjour, au revoir, que puis-je faire pour vous ?, arriver à l'heure). Le restaurateur doit éduquer son personnel.'
(Patron restaurant familial)

'Pendant l'entretien d'embauche, ce qui m'étonne toujours, ce sont les gens qui parlent de salaire avant de compétences. Avant, cela n'existait pas.' (Patronne brasserie)

Certains restaurateurs relèvent aussi un manque de motivation et de compétences chez **des étudiants qui sortent des écoles de formation Horeca**. Ces restaurateurs demandent que l'on travaille plus sur les compétences relationnelles, organisationnelles, et l'autonomie que sur l'application des techniques de salle.

'Dans les écoles, on reste trop dans l'enseignement de techniques de service (comment servir les frites, les différents vins et bières). De plus, ces techniques sont souvent enseignées avec une seule table et le prof qui montre. Il manque des mises en situation qui tiennent compte de la réalité du terrain où tout est minuté et fait dans l'urgence. On ne forme pas non plus assez à la gestion de la salle (organisation, définir les priorités, pratique) (Expert-observateur)

'Je trouve que dans les écoles, on ne développe pas assez l'esprit de débrouille, d'aller chercher l'information par soi-même.' (Patron restaurant gastronomique)

Qui dit personnel expérimenté, ne signifie pas non plus nécessairement que ces personnes répondent aux (nouvelles) attentes des employeurs. Les compétences demandées au personnel de salle changent, et certaines personnes peinent à adapter leur manière de travailler.

'Au départ, quand j'ai ouvert ce restaurant, je voulais engager des serveurs expérimentés issus d'une restauration classique mais ce fut un échec. Ces personnes étaient plus focalisées sur la mise en place que sur l'accueil. J'ai essayé de les former mais ils avaient du mal à changer.' (Patronne, restaurant familial)

'La difficulté que l'on rencontre parfois avec les gens qui ont de l'expérience, c'est qu'ils ont du mal à s'adapter aux pratiques du nouvel établissement. C'est le genre à dire : 'J'ai déjà servi des centaines de bières, tu ne vas pas m'apprendre à en servir une.' (Patron d'établissement avec carte de 'plats' limitée)

'L'accueil devient de plus en plus important ... Et se retrouver avec des personnes qui sont là depuis des années, qui font très bien leur travail mais qui sont arrogants ou aigris, ... ce n'est pas envisageable.' (RH, restauration rapide, service à table)

'Certains sont des bons travailleurs techniques quant à la mise en place, le débarrassage, faire goûter le vin ; ils ne vont rien oublier mais le petit plus, la bagou de la restauration, d'être dans la relation, de discuter avec les gens, d'écouter leurs demandes, de pouvoir réagir quand il y a une difficulté, ça je ne l'ai pas toujours.' (Patronne brasserie)

6. Conclusion

Les conditions de marché de la restauration évoluent depuis quelques années. Ces transformations qui se sont accélérées à la sortie de la crise sanitaire, **bousculent le secteur et exercent une pression sur la rentabilité financière des entreprises**. Face à un consommateur plus exigeant, mais aussi plus frileux à dépenser, une concurrence qui s'accroît et des coûts qui explosent, on voit émerger dans le secteur, une prise de conscience de la nécessité d'adopter une vision plus managériale, de passer de la vision d'artisan à celui de commerçant, avec une gestion des coûts au cordeau et une réelle politique commerciale. Ce qui a un impact sur l'évolution du **fonctionnement et de l'organisation** du service en salle et des **compétences** demandées.

Face à l'impératif d'augmenter le chiffre d'affaires, la salle tend à retrouver sa mission première : **l'accueil et la vente**. Mais, fortement basée sur l'humain, elle est aussi un centre de coûts important que l'on va chercher à diminuer, en **organisant le travail autrement**.

Ces diverses tendances s'intensifient dans tous les types de restauration, même si elles peuvent s'exprimer à des degrés d'intensité divers.

Face aux défis actuels, **l'organisation du travail en salle évolue** donc.

On tend vers un **organigramme plat**, avec une plus grande **polyvalence** de chacun, et ce, dans les établissements de tout type et de toute taille. Les différents postes de la salle sont moins compartimentés. Tout le monde est amené à faire toutes les tâches, y compris l'accueil et la vente. Le rôle de commis est de plus en plus fusionné à celui de chef de rang/serveur ou occupé par un étudiant.

Les chiffres de l'ONSS montrent d'ailleurs que le travail étudiant a plus que quadruplé dans l'Horeca belge en un peu plus de 10 ans. L'étudiant jobiste est de moins en moins une solution temporaire pour pallier les rushs d'activité ou remplacer les salariés en congé. Il devient un travailleur à part entière, présent tout au long de l'année dans la structure. Le recours à ces travailleurs pourrait encore s'amplifier et se développer à travers **des équipes entières (de commis, coéquipiers ou serveurs)**.

La polyvalence n'est pas seulement hiérarchique, elle est aussi à travers **les métiers**. Elle s'exprime par une polyvalence 'salle-bar' ou 'salle-cuisine'. Dans la **polyvalence 'salle-bar'**, la distinction entre barman d'envoi et serveur s'estompe. Même si les travailleurs ont un poste de base (bar ou salle), les barmen peuvent être amenés à servir en salle et les serveurs au bar. Dans la polyvalence '**salle-cuisine**', les cuisiniers peuvent être envoyés en salle pour apporter les plats et assurer le storytelling, et les employés de salle, envoyés en cuisine pour la plonge, la mise en place, le dressage ou la finition des plats froids.

On conserve cependant les dénominations de métiers et leurs barèmes pour valoriser l'expérience et les compétences et déterminer qui est responsable en cas de problème.

Cette polyvalence accrue demande de la part du personnel plus d'**autonomie** et de **responsabilisation**, mais aussi un **autre management d'équipe**. On n'est plus uniquement dans une communication descendante. Pour atteindre les résultats, il faut fixer des objectifs, vérifier que chacun a les moyens d'apporter sa contribution. La capacité à écouter et pouvoir discuter avec son personnel, ainsi qu'à l'impliquer dans la compréhension de la gestion de l'établissement deviennent clés.

Le service ne doit plus seulement être rapide et efficace, **l'accueil et la vente** redeviennent clés.

Dans la restauration '**destination**', la vente est assurée par le personnel. **L'upselling, le storytelling, l'anticipation des besoins du client, le conseil et l'écoute** deviendront clés.

Dans les grosses structures de restauration '**commodités**', on tend à recourir de plus en plus **aux outils digitaux** pour vendre plus et accélérer le taux de rotation des tables. L'accueil n'est toutefois pas négligé. Dans certaines structures, il revient sur le devant de la scène avec une nouvelle fonction l'**'hôte/hôtesse' d'accueil**.

L'univers boissons se développe. **Des métiers de niche** apparaissent (barista, mixologue, ...) . Pour capitaliser sur l'opportunité qu'offre le marché des boissons, le personnel de salle pourrait être amené à devoir développer une **sensibilité aux saveurs et des connaissances de base** pour guider le client dans ses choix.

Pour redonner l'envie au client de venir au restaurant et répondre à ses besoins **de proximité, de personnalisation, d'expertise, de conseils et de transparence, le serveur tend à devenir un hôte ambassadeur** (du restaurant), qui accueille ses clients **comme à la maison, de manière authentique et naturelle** (tout en restant professionnel), à travers un service qui se veut moins guindé et basé sur des règles. On attend qu'il communique et informe avec aisance, guide, oriente, interagisse, et donne de l'émotion, ... et qu'il gère les situations difficiles. Ce qui nécessite de mieux sentir le client et ses attentes. **Les qualités relationnelles** prennent le pas sur les arts de la table.

La **productivité** ne doit cependant pas être négligée. Il faut trouver un équilibre entre **convivialité et efficacité**. Le service devient plus **pragmatique**. On garde tout ce qui peut assurer un **service rapide, fluide et efficace** ainsi que **les gestes professionnels** qui démontrent la **considération que l'on porte au client**, comme par exemple la façon d'ouvrir une bouteille de vin et de la présenter au client. On supprime tout ce qui fait perdre du temps, qui n'est pas compris par le client ou qui rend le service trop guindé.

Compétences relationnelles, capacités de vente, efficacité et organisation, polyvalence (bar-cuisine), autonomie et capacité à apprendre telles sont les compétences attendues pour le personnel de salle.

Le secteur peine cependant à trouver du personnel compétent. Le métier est perçu comme peu valorisant et facile. On y attire des gens qui n'ont **pas les compétences d'accueil de base** et/ou des personnes qui voient les métiers de la salle comme **un job alimentaire** ou un projet temporaire. On envisage peu le métier sur le long terme. Avec pour conséquence, la difficulté de trouver des gens qui veulent s'investir, se former et prendre des responsabilités dans l'entreprise. Par ailleurs, le **personnel expérimenté et les étudiants qui sortent de l'école**, ne répondent pas non plus nécessairement aux (nouvelles) attentes des employeurs. Tous deux semblent encore trop centrés sur l'application des règles de service.

Aujourd'hui, l'enjeu réside donc non seulement dans la formation d'un personnel qualifié mais aussi dans la capacité à attirer et motiver des travailleurs à embrasser ces carrières. Attirer et former du personnel qualifié, tel est le challenge. Les employeurs parviendront-ils cependant à les rémunérer?