

ÉTUDE
PROSPECTIVE

2009

Étude
prospective

Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?

Comprendre et agir aujourd'hui
pour relever les défis de demain

HÔTELLERIE - RESTAURATION & ACTIVITÉS CONNEXES

Sommaire

I. Un acteur majeur de l'économie française

1. Panorama du secteur

4

1.1 Un « poids lourd » de l'économie nationale

1.2 Marchés et clients

2. Le positionnement de la France sur son marché

9

2.1 Les atouts

2.2 Les freins

Une projection dans l'avenir pour une meilleure réponse aux besoins futurs

14

II. Quel avenir pour le secteur ?

1. Les vecteurs de changement

16

2. Les perspectives d'emploi

19

3. Les compétences à acquérir ou à renforcer

21

4. Quelles actions pour la formation ?

23

Introduction

Le secteur des hôtels-café-restaurants et activités connexes est un secteur de main-d'œuvre qui compte plus de 900 000 actifs en France et près de neuf millions en Europe. Une part non négligeable de l'activité associée est dépendante du tourisme. Pendant longtemps, la France a été la première destination touristique mondiale. Mais l'environnement change, et le secteur est confronté à des problèmes récurrents comme les difficultés de recrutement ou un *turn over* trop important aussi bien au niveau des entreprises que du secteur. Le taux de formation continue ou en alternance s'est considérablement amélioré ces dernières années. Comme pour l'ensemble des secteurs, il doit cependant progresser encore, notamment dans les TPE.

Après avoir élaboré une cartographie de ses métiers, l'Observatoire¹ a donc décidé en 2006 de lancer une étude d'analyse prospective. Elle a été confiée au cabinet **Compétences Plus** qui avait déjà collaboré à l'élaboration des fiches métiers du secteur. Les travaux se sont déroulés en 2007 et 2008 avec l'appui d'un groupe composé de représentants de la CPNE-IH, de professionnels et des animateurs de l'Observatoire.

Le présent document constitue pour l'essentiel une synthèse de cette étude.

On s'étonnera peut-être de n'y trouver aucune tentative de réponses à des questions telles que :

- *Quels emplois vont se développer le plus ?*
- *Quels métiers vont recruter le plus ?*
- ou
- *Combien de gens faut-il former pour combler ces emplois virtuels ?*

Indépendamment du fait que ce type d'exercice a depuis quelques dizaines d'années largement montré ses limites, d'autres s'y sont essayé et nous renvoyons à leur travaux².

La question à laquelle nous avons cherché à répondre est celle-ci :

Quelles sont les compétences à développer pour que le secteur soit compétitif et se développe à la satisfaction des clients et des personnes qui y travaillent ?

Parallèlement à cette étude nationale, un travail similaire s'est mené, pour le secteur, au niveau européen³. Bien que ces travaux aient été effectués dans des contextes et avec des méthodologies différents, leurs conclusions sont très voisines.

1 - Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des activités connexes (OPMQ-IH), créé par accord professionnel le 15 décembre 2004.

2 - Les métiers en 2015 rapport CAS/DARES, collection "Qualifications et prospective", janvier 2007.

3 - Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union, Lot 12 : Hotels and restaurants, April 2009, Oxford Research.

I. Un acteur majeur de l'économie française

1. Panorama du secteur⁴

Le secteur de l'Hôtellerie, la Restauration et les activités connexes regroupe des branches qui assurent la satisfaction des besoins des individus hors de leur domicile : héberger, nourrir, mais aussi détendre ou divertir. Ses établissements répondent aux souhaits des individus comme des collectivités. Figurant parmi les locomotives traditionnelles de l'économie nationale, il est présent sur tout le territoire, presque dans chaque commune. Constamment créateur d'emplois depuis

des décennies, il contribue également à faire de la France l'un des premiers acteurs mondiaux du tourisme. Restaurer, héberger, divertir et détendre, les activités des entreprises du secteur répondent à nos besoins hors du domicile, dans un cadre de loisirs ou professionnel, en déplacement touristique ou d'affaires. Le secteur offre ainsi un large éventail de services de proximité à travers ses multiples établissements.

« Restaurer, héberger, divertir et détendre... »

À savoir :

- Près de **185 000** établissements dont **75 000** sans salarié.
- **905 000** actifs dont près de **675 000** salariés et **230 000** non salariés.



1.1. Un « poids lourd » de l'économie nationale

Le secteur de l'Hôtellerie-Restauration pèse 2,4 % du PIB et 4,2 % des services marchands. Il est très sensible aux facteurs conjoncturels, politiques, législatifs et réglementaires. Sa production et sa valeur ajoutée en volume ont repris une progression similaire à celle des services marchands après avoir marqué le pas au cours des années 90. Une partie du rattrapage est consécutif

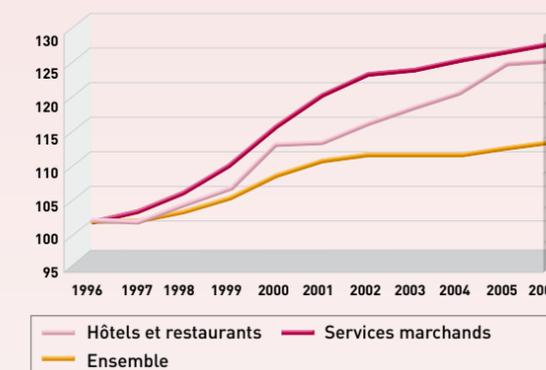
à la hausse des prix. Les 185 000 établissements du secteur, soit 5,3 % de l'ensemble des établissements en France, emploient, avec plus de 900 000 actifs, plus du quadruple des effectifs de l'industrie automobile, plus d'une fois et demie ceux de l'ensemble de l'agriculture et des industries agro-alimentaires.

4 - Extraits du portrait sectoriel France métropolitaine, Observatoire du Fafih, 2008, téléchargeable sur www.fafih.com

Un secteur créateur d'emplois

Le secteur a été l'un des rares créateurs d'emplois depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. À partir du milieu des années 90, leur progression suit plus ou moins la tendance de celle des services marchands, avec un sensible décrochage en 2001. Le secteur retrouve ensuite une progression qui lui permet de rattraper pratiquement celle des services marchands. Ce rythme est, sur l'ensemble de la période, sensiblement plus fort que celle de l'emploi global.

Évolution des emplois (base 100=1996)



Hôtels et restaurants : secteur 55

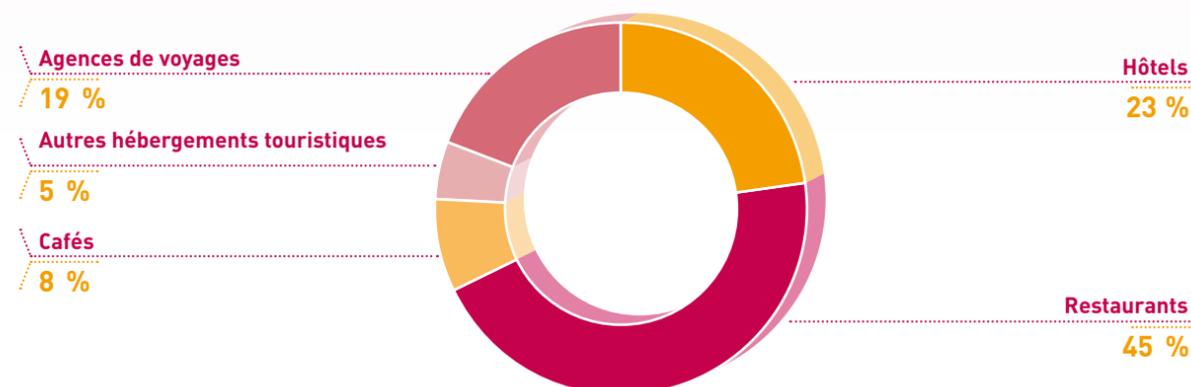
Un acteur majeur du tourisme mondial

Si la part de marché de la France était de 10,6 % en 1995, elle n'est plus que de 6,8 % en 2006 ; le développement de l'activité touristique mondiale se situe principalement en Asie et au Moyen-Orient. La consommation touristique en France s'est élevée en 2007 à 118 milliards d'euros soit 6,2 % du PIB français ; les touristes étrangers réalisent 35% de ce chiffre d'affaires. Classée dans les premières destinations touristiques

mondiales, la France doit largement ce rang à l'apport du secteur de l'Hôtellerie-Restauration. Celui-ci représente en effet plus des trois quarts du chiffre d'affaires (CA : 69 milliards d'euros) et près de neuf dixièmes des 30 milliards d'euros de la valeur ajoutée des entreprises du secteur du tourisme. Cela place le secteur comme principal contributeur à l'excédent de la balance touristique.

« 118 milliards d'euros soit 6,2 % du PIB »

Répartition du chiffre d'affaires de l'activité touristique



Source : Insee enquête annuelle d'entreprise dans les services (2006).

I. Un acteur majeur de l'économie française

1.2. Marchés et clients

Le secteur offre de multiples réponses aux besoins d'hébergement, de restauration, pour les personnes en déplacement professionnel ou en voyage de loisir. Il répond également aux besoins de la vie quotidienne sur les lieux de travail, d'enseignement, de santé, de retraite,...

La restauration au cœur du secteur

La restauration est l'activité la plus importante avec 60 % de l'activité globale du secteur tant en nombre d'établissements que d'emplois. Elle sert plus de 4 milliards de repas par an, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 milliards d'euros. Elle offre ainsi un très large éventail de formules répondant à la diversité des besoins, des situations et des budgets d'une clientèle hors de son foyer.

La restauration commerciale s'adresse plutôt à une clientèle individuelle largement maître de ses choix, même si ceux-ci peuvent être limités comme dans la restauration embarquée (trains,

avions, ferries). La restauration collective s'adresse principalement à des personnes clairement définies, ayant un lien avec leur cadre de travail ou de vie (enfants, salariés, personnes hospitalisées, détenus, pensionnaires de maisons de retraite, militaires).



« La restauration représente 60 % de l'activité du secteur »

Les cafés remontent la pente

De toutes les entreprises du secteur, ce sont les cafés qui ont le plus subi de plein fouet les difficultés économiques, la transformation des habitudes des consommateurs et les évolutions réglementaires ou législatives. Leur nombre a diminué tout au long du vingtième siècle : à la campagne en raison de l'exode rural, dans les zones industrielles

du fait des fermetures d'entreprises, notamment dans le nord et l'est de la France. La demande de la clientèle a aussi évolué avec la baisse de la consommation d'alcool en dehors des repas, l'interdiction du tabac et une attente accrue de propreté et de confort.

Les cafés ont aussi profité des progrès techniques du sous-vide et des produits prêts à l'emploi. Ils leur permettent de servir une petite restauration en complément de la stricte activité du service des boissons. Celle-ci représente aujourd'hui plus de 20 % du chiffre d'affaires. Enfin, sont apparus des cafés à thèmes (cyber-cafés, cafés philo...) et des cafés de chaînes jouant sur le design et la variété de l'offre, qui constituent autant de nouveaux lieux de convivialité.



L'hôtellerie ouverte sur le monde

Alors que la clientèle de la restauration est principalement résidente, celle de l'hôtellerie est en déplacement professionnel ou personnel. Les séjours de la clientèle d'affaires sont généralement de courte durée. Ils représentent une part relativement stable de l'activité de l'hôtellerie indépendante et une part importante de celle de l'hôtellerie de chaîne.

Si la fréquentation d'affaires est largement corrélée à l'activité économique, on constate une baisse des gros clients utilisateurs d'hôtels facilitée par l'utilisation des outils de communication et informatiques. Certains déplacements sont ainsi supprimés grâce à des solutions technologiques récentes (visio et télé-conférences,...). De son côté, la clientèle individuelle privilégie désormais les courts séjours et les week-ends, phénomène lié à la réduction du temps de travail et à l'augmentation des jours de congés. Ce déclin d'activité paraît enrayé sur la dernière décennie.



L'augmentation de la durée de séjour constitue un objectif et un challenge pour le tourisme français et pour l'hôtellerie. Outre ces marchés touristiques, des marchés plus spécifiques comme celui du séminaire d'entreprise ont connu un développement rapide avant de stagner en raison de la pression budgétaire dans les entreprises.

« L'augmentation de la durée du séjour... un challenge pour le tourisme et l'hôtellerie »

La thalassothérapie

La thalassothérapie, avec une cinquantaine d'instituts qui disposent généralement d'un hébergement intégré, s'inscrit dans le vaste mouvement de la remise en forme. Elle emploie 3 000 personnes pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 210 millions d'euros (y compris l'activité hôtelière associée). La saisonnalité de l'activité est marquée, les mois les plus fréquentés s'étendant de mars à octobre (hors juillet). La branche connaît deux évolutions importantes : un accroissement du nombre de clients, contrebalancé par la durée moyenne des séjours qui passent de près de 6 jours en 1996 à 3 jours en 2006. Les hommes représentent aujourd'hui le tiers de la clientèle. Le poids de la clientèle française a tendance à diminuer : 97 % en 2004 contre 91 % en 2006.

La branche continue d'être fortement concurrencée par les pays de la Méditerranée comme la Tunisie qui peuvent offrir des prestations à des prix très concurrentiels du fait du faible coût de l'hébergement.



I. Un acteur majeur de l'économie française

Les casinos

Actuellement, il existe près de 200 casinos en France. Le produit brut des jeux s'est élevé à 2,8 milliards d'euros en 2007⁵. Il progressait d'année en année grâce à la diversité des jeux (roulette, black jack, boule, machines à sous), à la qualité des animations et spectacles proposés, les casinos attirant une clientèle très diversifiée, de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles.

La présence de restaurants, parfois gastronomiques, renforce l'attrait de ces établissements auprès du public. Les machines à sous, depuis vingt ans, ont donné un nouvel élan au secteur. Elles représentent aujourd'hui 97 % du produit des jeux contre 7 % aux jeux de table traditionnels. Toutefois, les évolutions réglementaires, contrôles aux entrées, interdiction du tabac,... comme l'évolution des ressources, de la concurrence d'autres opérateurs des jeux, notamment sur le *net*, remettent en question l'évolution de l'activité. Celle-ci régresse en 2008.



« Évolutions réglementaires, nouveaux usages... Une adaptation nécessaire du secteur. »

Les bowlings

Les bowlings, au nombre de 320 dont 180 établissements homologués, attirent une clientèle de tous âges à la recherche d'une activité ludique et sportive. L'activité de loisirs est surtout développée en soirée le week-end, les clients consommant repas et boissons. En semaine, des prestations clés en main (utilisation de l'installation et repas

de midi inclus) sont proposées à des groupes, comme les comités d'entreprises. L'activité sportive, quant à elle, s'exerce plutôt dans la journée ou en début de soirée (par exemple pour les compétitions sportives) avant l'arrivée de la clientèle qui fréquente l'établissement à des fins ludiques.



5 - Rapport de la mission Bruno Durieux : « L'ouverture du marché des jeux d'argent et de hasard ». Le produit brut des jeux (PJB) désigne la totalité des mises collectées diminuée des gains redistribués.

2. Le positionnement de la France sur son marché

L'hôtellerie et la restauration françaises devraient être les premiers bénéficiaires du scénario de croissance annoncée⁶ du tourisme mondial (même si la crise actuelle incite à modérer le propos). Mais si le secteur dispose d'atouts non négligeables, il doit aussi lever de nombreux freins pour rester compétitif.

Le chiffre-clé :

- Les établissements indépendants assurent plus de 50 000 emplois directs.

2.1. Les atouts

La diversité de l'offre

Établissements indépendants regroupés ou non en chaînes volontaires, établissements de chaînes appartenant à des groupes de diverse importance, diversité des catégories, des prix, des tailles, des localisations, des « styles »,... La palette de l'offre est large.

À noter que l'hôtellerie indépendante est passée pour la première fois en 2006 sous la barre des 60 % de l'ensemble du parc hôtelier national au profit des grandes chaînes. Celles-ci proposent des produits variés avec une gamme de classement « tourisme » allant du sans étoile au 4 étoiles luxe. Elles sont essentiellement implantées dans les zones à fréquentation régulière, en zones urbaines, dans les stations littorales, thermales ou de montagne importantes et au chiffre d'affaires en croissance.

Une bonne irrigation du territoire

Ce sont essentiellement les établissements indépendants qui assurent le maillage territorial puisque plus de la moitié d'entre eux sont situés dans les communes de moins de 5 000 habitants, assurant plus de 50 000 emplois directs. Dès lors, le problème de leur survie représente un véritable enjeu stratégique pour l'emploi dans les petites communes et le développement local.

Un emploi en progression constante

Malgré les difficultés de recrutement et le déficit d'image des métiers dits « manuels » en France.

Une création d'entreprise forte

Elle ne se dément pas d'année en année et concerne surtout les hôtels et les restaurants, le nombre des cafés continuant à diminuer.

Une activité qui ne peut se délocaliser, ni être remplacée par aucune autre

Les clients, pour ce qui est des besoins liés à la vie quotidienne hors tourisme, ont peu de chances de cesser de manger et dormir même si les fluctuations économiques peuvent modifier sensiblement la façon de le faire.

6 - Organisation mondiale du tourisme (OMT) http://www.unwto.org/index_f.php

I. Un acteur majeur de l'économie française

2.2. Les freins

Une majorité d'entreprises de petite taille

Comparé à nos voisins européens, le tissu dense d'hôtels, restaurants, bars est essentiellement constitué de petites entreprises. 93 % d'entre elles ont moins de dix salariés tout en représentant 53 % des emplois. Ce qui est un levier (irrigation et animation du développement local) devient un handicap dès lors que cette offre de proximité est celle qui souffre le plus et qui est le plus contrainte à la fermeture, surtout lorsque la saisonnalité est importante, que l'âge des propriétaires est élevé et que les repreneurs sont rares. Les fermetures annuelles d'entreprises du secteur HCR affectent donc plus particulièrement les petits établissements de type familial situés notamment dans les zones rurales et de montagne (4 000 fermetures d'entreprises en 2004). L'aggravation de cette situation est à prévoir et constitue une réelle menace pour le secteur tel qu'il fonctionne aujourd'hui.

Le chiffre-clé :

- 93 % des entreprises ont moins de 10 salariés

Une rentabilité insuffisante

Dans l'ensemble, le secteur peine à dégager des marges qui lui permettraient d'assurer mieux son développement grâce à des investissements matériels et immatériels. En 2004, la productivité moyenne par personne sur le secteur, en Europe, était deux fois inférieure à celle des autres secteurs de services (services financiers exceptés)⁷ et nettement plus faible dans la restauration que dans l'hôtellerie. Il y a donc une réflexion importante à mener autour de la création d'activités à plus forte valeur ajoutée.

Le vieillissement des infrastructures

Le faible taux de renouvellement et de modernisation de même que le faible taux d'investissement des établissements joue sur la capacité générale d'accueil même si ce phénomène ne touche pas uniformément tous les établissements. À côté du vieillissement du parc immobilier qui concerne surtout l'hôtellerie indépendante, le vieillissement des gestionnaires d'établissement, l'absence de repreneurs et la concurrence d'autres formes d'hébergement ou de restauration (chambres d'hôtes, camping, mobile homes,...) constituent des points d'alerte à ne pas négliger.

Une lisibilité insuffisante de la qualité de l'offre

Qu'il s'agisse des hôtels ou des restaurants, les modes de classement actuels manquent de clarté pour le client. Par ailleurs, une fois le classement ou la labellisation effectués, les contrôles sont occasionnels ce qui enlève de la crédibilité sur le long terme à ces différentes « étiquettes ».

Les aléas de l'emploi

Même si l'emploi est en constante progression, celui-ci reste peu attractif, surtout dans un pays où les métiers dits manuels sont peu valorisés. D'où les tensions qui affectent le recrutement de personnel expérimenté ou débutant, notamment sur les postes de cuisiniers et serveurs de cafés-restaurants. À cela s'ajoutent les difficultés de maintien dans l'emploi : le nombre de démissions en cours de contrat est important (29,2 % contre 16,2 % dans les autres secteurs en 2004). Ce gâchis de compétences dans un secteur où celles-ci sont et seront de plus en plus le fer de lance de son développement tempère sérieusement un scénario d'évolution plutôt favorable.



“ Valorisation des compétences, amélioration de la productivité, reprise d'entreprises,... des axes majeurs d'évolution du secteur. ”

I. Un acteur majeur de l'économie française

Toutes ces caractéristiques s'inscrivent dans un contexte global de mondialisation des échanges, qui fait émerger de nouvelles destinations jusqu'alors inaccessibles pour différentes raisons (géopolitique, économiques, absences d'infrastructures hôtelières,...).

En Europe, par rapport à l'Italie et l'Espagne, ou au niveau mondial, par rapport aux États-Unis, il semblerait que ce soit la France qui ait le plus souffert de la décroissance dans l'accueil des visiteurs. Jusqu'à présent première destination au monde, elle vient de passer au deuxième rang derrière la Chine pour le tourisme de loisirs. Même si elle conserve le premier rang pour le tourisme d'affaires, cette place de leader est fortement contestée par d'autres capitales ou grandes villes européennes qui ont développé des infrastructures d'accueil très concurrentielles.

« Une activité touristique confrontée à une concurrence européenne et internationale de plus en plus forte »

L'activité touristique des pays du Maghreb, de l'ancien bloc soviétique ou de l'ex-Yougoslavie commence à peser un certain poids économique. Par ailleurs ces pays, surtout le Maroc et la Tunisie, se positionnent sur des créneaux comme l'hôtellerie de bien-être à des prix moindres pour une offre identique à celle de la France.



Vers une politique de tourisme européenne...

À l'heure actuelle, le tourisme européen entend se présenter comme un ensemble de valeurs, critères de différenciation dans le tourisme mondial, image de marque pouvant être portée par les pays de l'Union. Ces valeurs, comme la démocratie, le développement durable, la lutte contre le tourisme sexuel, la croissance économique, la santé publique et l'éducation, doivent toutefois se décliner dans des actions concrètes. S'il n'existe pas encore de véritable politique européenne pour le secteur HCR ni pour le secteur du tourisme, les aides restant ponctuelles et peu organisées, on voit cependant apparaître de nombreuses propositions pour une stratégie européenne de développement du secteur.

Trois chantiers en particulier vont s'ouvrir :

L'harmonisation des normes de qualité

Pour l'hébergement hôtelier en Europe sur la base de critères minimum communs permettant au consommateur de s'assurer de l'attribution d'un nombre d'étoiles et d'en comprendre les raisons à partir de normes paneuropéennes de qualité.

La protection des consommateurs

Le développement rapide de l'utilisation des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) pour les services de tourisme entraîne la nécessité d'un cadre de protection des consommateurs.

L'accessibilité

Proposition d'un label CE « Accès pour tous » garantissant au touriste à mobilité réduite l'accessibilité des hôtels, restaurants et autres vecteurs de loisirs.

Pour en savoir plus, consultez les propositions de résolution du rapport Costa, publié en 2007 sur www.veilleinfotourisme.fr

Le positionnement du secteur sur son marché est solide et diversifié. Ses ressources sont multiples grâce notamment à une offre souple et adaptable et un maillage territorial très dense et diversifié. Cela dit, le secteur ne doit pas sous-estimer les menaces que constituent ses handicaps en matière d'infrastructures, de recrutement, de renouvellement de l'offre, de la concurrence étrangère et des contraintes liées aux nouvelles réglementations sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement qui évoluent très vite. Mais ces freins peuvent se transformer en de réelles opportunités si le secteur sait s'adapter aux nouvelles tendances et anticiper les mutations prochaines.

Projection dans l'avenir pour une meilleure réponse aux besoins futurs

La chambre d'hôtel de demain⁸

Une nouvelle génération de chambres d'hôtels est en train de se dessiner, dressant l'écologie et le respect de l'environnement au premier rang, la fonctionnalité et la flexibilité tout de suite après.

La chambre de demain sera donc **écologique** et « **fleximodulable** », capable de s'adapter aux nouvelles attentes des clients d'hôtels qui bénéficient très souvent de tout le confort à la maison et tolèrent de moins en moins de ne pas retrouver la même qualité de prestation dans leur chambre d'hôtel.

Le **lit** est aujourd'hui **pluri-fonctionnel** et devient l'élément principal polyvalent de la chambre. De plus en plus grand et avec une hauteur relevée, des coussins et des oreillers en abondance, il aura une literie et une couette de qualité pour plus de confort. On abandonne l'armoire aux trois cintres pour un véritable petit dressing ouvert qui agrandit l'espace chambre et on réduit, voire supprime l'espace bureau, grâce à une console modulable et un fauteuil confortable. Ce gain de place permettra d'y installer un canapé-lit de qualité qui pourra facilement transformer une chambre « affaire » en chambre « famille ».

Côté salle de bains, on peut parler d'une petite révolution ! La **salle d'eau** s'inscrit en prolongement de la chambre, devenant une « **chambre du bain** » où l'on aime prendre soin de soi... tout en étant écologique, au travers surtout de la maîtrise de l'eau et des choix dans les produits d'accueil. Côté **ameublement** et mise en **ambiance**, on revient à la qualité, valeur sûre, et on choisit des matériaux écologiques et durables : bois pour le parquet et le mobilier (la moquette et le synthé-

tique, c'est fini !), carrelage et pierres naturelles pour les sols et salles de bain, revêtements de sol en fibres végétales (sisal, jonc de mer). Les **murs** s'habillent de peintures naturelles, saines et belles aux couleurs douces, aux teintes minérales ou végétales, les « ambiances à caractère » étant réservées pour les espaces bains et les espaces communs.

On privilégie un **éclairage naturel**, et pour l'éclairage artificiel, on mise sur l'innovation et la performance avec des variateurs de lumière, un éclairage halogène TBT (très basse tension) et des ampoules de basse consommation. **Côté voilage**, là aussi, on préfère une solution permettant de filtrer la lumière en fonction des besoins du moment et profiter au maximum de la lumière du jour.



Nos vacances en 2020⁹

Nicolas, Marianne et leurs deux enfants ont décidé de partir en vacances dans un nouveau resort écologique sur la Côte d'Opale, recyclage de l'eau et de l'énergie garantis. En cette année 2020, avec le réchauffement climatique, le sud de la France semble avoir perdu le monopole des vacances estivales. La famille ne se déplace plus qu'en TGV, ou en Renault H2 qui fonctionnent uniquement à l'hydrogène, pour réduire les émanations de CO2 et ne pas dépasser son capital de points de pollution.

Sur la route, finis les embouteillages des estivants grâce à la réorganisation de la carte des vacances scolaires. Dans la voiture, Marianne propose aux enfants un livre électronique qu'ils écoutent sur leur baladeur numérique. Adieu les DVD et les consoles de jeux PSP en permanence ! Si les fondamentaux des vacances « détente, repos, famille-amis » restent les essentiels, les vacances se doivent d'être aussi éducatives et enrichissantes.

C'est dans cet esprit que Marianne a préparé leur séjour. Comme la quasi-totalité des touristes, elle a utilisé Internet pour consulter les offres de différents voyagistes et a concocté un **séjour personnalisé** pour elle et les siens, répondant aux critères qui lui sont chers :



performances environnementales : ossature bois, toiture végétale, pompe à chaleur, utilisation d'énergies renouvelables, énergie solaire, poêle à bois, récupérateur des eaux de pluie et recyclage de l'eau, à bois, traitement des déchets,...



performances numériques : liaisons très haut débit, stages d'activités numériques, encadrement,...

Au programme : loisirs nautiques, randonnées écologiques et culture numérique. Même la piscine est devenue éducative avec le simulateur de plongée permettant de découvrir les fonds marins de la Manche et de l'Atlantique !

À proximité de la station, la famille reçoit un message de bienvenue et toutes les informations nécessaires pour rejoindre leur résidence et leur appartement dans les meilleures conditions. Sur place, elle est identifiée en passant devant une borne d'accueil grâce à son mobile doté d'une puce RFID¹⁰. Elle reçoit la clé de son appartement directement sur son mobile grâce à la technologie NFC¹¹ puis se connecte au portail de services Info Opale. Sur son carnet de séjour numérique, Marianne personnalisera les activités de chacun en y ajoutant une sélection d'items répondant aux attentes de la famille : chars à voile, randonnées maritimes, sélection de tables du terroir et cuisine moléculaire,...

8 - Les clientèles hôtelières et l'hôtellerie, cahier premier, Étude Coach Omnium, juin 2009.

9 - Le tourisme des années 2020, conseil national du tourisme, juin 2008

10 - RFID : de l'anglais **R**adio **F**requency **I**dentification. Méthode utilisée pour stocker et récupérer des données à distance en utilisant des balises métalliques.

11 - NFC : de l'anglais **N**ear **F**ield **C**ommunication. Cette technologie de communication de proximité permet d'échanger des données entre un lecteur et n'importe quel terminal mobile.

II. Quel avenir pour le secteur ?

1. Les vecteurs de changement

De nombreux facteurs, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux, politiques,... vont influencer l'avenir du secteur. Le poids relatif de chacun d'eux varie selon le scénario dans lequel on se place. Mais quelle que soit la façon dont se présentera l'avenir, une offre est à construire sur ces nouvelles bases en tenant compte des éléments principaux suivants :

L'explosion des typologies de clientèles

La notion de segment de clientèle perd du sens. Le même client peut avoir des comportements d'achats relevant de plusieurs catégories presque simultanément ou tout au moins sur un laps de temps court. La notion de segment de marché ne convient pas non plus. L'avenir du concept de niche risque de se trouver compromis par l'existence exclusive de niches correspondant à des besoins singuliers pour une clientèle impossible à fidéliser sur le segment et trop peu nombreuse pour entraîner des investissements dont la rentabilité n'est pas assurée.

La difficulté d'analyser le besoin du client

Par exemple on recherche du « vrai », de l'authentique, du « naturel » et dans le même temps, une théâtralisation du décor où l'on boit, se restaure ou dort qui fait d'un repas ou d'un séjour dans un hôtel un moment d'exception. La construction d'une offre rentable et pérenne répondant à cette multiplicité de désirs pose à la fois un problème de rentabilité économique et de faisabilité.

La place croissante des nouvelles technologies

Le secteur HCR est grand utilisateur des nouvelles technologies, comme celles de l'information et de la communication (TIC), de l'e-commerce, de la domotique, des technologies culinaires,... sans que ces innovations constituent des ruptures fortes par rapport aux méthodes de travail habituelles. L'e-commerce et les nouveaux



« Répondre à des comportements d'achats de plus en plus divers »

circuits de distribution constituent en eux-mêmes une révolution mais sont déjà rentrés dans le paysage technologique et intégrés dans les comportements d'achat pour une bonne partie de la clientèle.

Ces technologies accélèrent pour la plupart une évolution sociologique forte : le besoin d'immédiateté des réponses, la tendance à se décider au dernier moment ou lorsqu'il y a des offres intéressantes et à préférer une offre packagée (mais néanmoins individualisée). Par ailleurs, le secteur devra offrir en matière d'information et de communication (TIC) des prestations qui répondent aux attentes des clients et aux usages en vogue. Cela dit, s'y conformer sera complexe dans la mesure où les TIC se renouvellent très vite et exigent un investissement d'entrée important pour une rentabilité qui n'est pas toujours au rendez-vous.

La recherche du bien-être, du mieux-être, du mieux-vieillir, le besoin de sécurité alimentaire et environnementale, l'hygiénisme,...

Cette recherche est en passe de devenir une composante incontournable du mode de vie. Elle rendra les consommateurs plus exigeants, notamment en matière d'information aussi bien sur ce qu'ils ont dans leur assiette que sur la composition des revêtements des murs de leur chambre par exemple. Actuellement plus de 8 consommateurs sur 10 se déclarent inquiets de la qualité de l'alimentation, et 9 sur 10 veulent connaître l'origine et la composition des produits qu'ils consomment ou qui les entourent¹².

Le besoin de proximité ou de convergence

La convergence en un même lieu des différentes composantes de la notion de loisir (hôtellerie, restauration, divertissement, bien-être, culture), transforme le restaurant en un « lieu de vie alimentaire » où se côtoient la vente de produits bruts, un service traiteur, la restauration assise et une épicerie. Ce modèle de lieu de vie alimentaire est peut-être le restaurant de l'avenir. Mais rappelons au passage que c'est aussi un modèle du passé car ces associations étaient courantes jusqu'à la moitié du siècle dernier où pratiquement tous les services d'un village se concentraient en un lieu unique.



Le raccourcissement des temps dédiés

aux repas pris hors domicile, aux vacances, au bien-être ou au divertissement. Cette tendance augmentera aussi le niveau d'exigence de la clientèle.

Le nomadisme alimentaire

Il n'existe pas de marché captif, pas d'habitude ni de fidélité à un type de restauration. Une semaine de repas pris hors foyer amène à varier la consommation. Par ailleurs, le temps de pause du déjeuner est mis à profit pour autre chose que l'alimentation : en 2006, 2/3 des consommateurs mangent en faisant autre chose ou sans se mettre à table.

Le vieillissement de la population

Le marché du quatrième âge ou l'explosion du marché des services à la personne sont à l'aube de leur développement et de leur structuration. Mais ce vieillissement concerne aussi directement les salariés du secteur. Il suppose donc, en matière de gestion de ressources humaines, une politique qui en tienne compte et qui permette de garder les salariés le plus longtemps possible.

II. Quel avenir pour le secteur ?



L'opportunité du tourisme régional

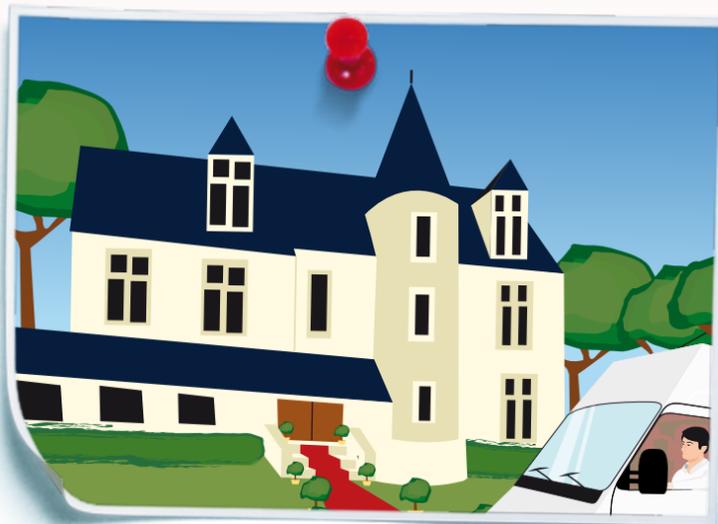
Le **tourisme** réunit tout à la fois dans son offre l'**aspect culturel** avec ses ressources patrimoniales, attractions locales ou régionales et l'**aspect accueil et infrastructures** avec ses ressources hôtelières, de restauration et de détente. On constate que le développement, voire la survie d'une partie du secteur HCR dans certaines régions, repose sur la **valorisation et la promotion du tourisme régional** par tous les acteurs institutionnels et professionnels locaux.

Certaines Régions entendent proposer pour les dix ans à venir des plans d'actions ambitieux pour enrayer le phénomène actuel de désertification progressive. Celui-ci a abîmé un maillage autrefois exceptionnel de petits hôtels et restaurants indépendants, qui bénéficiaient même parfois d'un bâti local ayant valeur de patrimoine historique et culturel qu'il conviendrait de conserver et de promouvoir.

Pour ce faire, elles mobilisent des crédits pour aider les petites structures à se « moderniser ». De même, elles mettent en place des dispositifs de communication partagés entre tous les acteurs locaux, chacun assurant la promotion commerciale de l'ensemble des prestations touristiques pouvant être mises à la disposition du client. Les Régions favorisent également le renforcement des contacts entre professionnels locaux et la professionnalisation des acteurs.

Le **développement régional** va aussi s'appuyer dans les prochaines années sur les **tendances sociologiques actuelles** comme la recherche d'authenticité, le développement du « bio », le tourisme vert, la cuisine du terroir, la diversité des cultures, le patrimoine architectural, les animations, ...

Les **régions à forte saisonnalité** envisagent même parfois de **compléter « hors saison » leur offre** et de fidéliser les professionnels en diversifiant leurs compétences. Il y a peut-être des métiers polyvalents à inventer...



2. Les perspectives d'emploi

Un certain nombre de tendances fortes permet de faire émerger les grandes problématiques du secteur en matière d'emploi.

L'évolution des effectifs

Les projections de la DARES font apparaître une faible progression (0,7 % entre 2002 et 2015), due au ralentissement de la croissance de la population active qui oscille autour de 0 à partir de 2015. Cette progression est différenciée en fonction des emplois : les emplois de production culinaire devraient passer au dessus de la barre des 250 000 ; les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie devraient passer d'un peu plus de 300 000 à un peu moins de 400 000. En revanche, le nombre de patrons d'hôtels, cafés et restaurants devrait diminuer : ils ne seraient plus que 145 000 en 2015.



Nombre de postes à pourvoir d'ici 2015

Emploi 2015	Création nette d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005 et 2015	
262 000	39 000	41 000	80 000	Cuisiniers
391 000	28 000	51 000	78 000	Employés, agents de maîtrise HCR
145 000	- 25 000	48 000	23 000	Patrons HCR

source DARES : projections BIPE 2015

Les tendances ci-dessous, qui sont déjà à l'œuvre aujourd'hui, se poursuivent d'ici à 2015 :

- **Difficultés de recrutement** : le secteur HCR aura du mal à recruter notamment sur les métiers d'employés et de cuisiniers. (Nous employons ici les catégories de la DARES qui recouvrent toutefois des métiers très divers.)
- **Départs liés aux fins de carrière des baby boomers** : ceux-ci vont s'accroître dans les prochaines années. Or les conditions du renouvellement ne sont pas les mêmes

pour les salariés d'entreprise et les patrons des hôtels, cafés, restaurants. Ces chefs d'entreprise à la retraite ont bien souvent du mal à trouver un repreneur.

- **Repli des petites structures** : l'atomisation actuelle et les difficultés de reprises laissent présager un déplacement de l'emploi vers les unités plus grandes et implantées dans des zones plus fréquentées.

II. Quel avenir pour le secteur ?

Face à ces données ont émergé des problématiques propres au secteur pour la période considérée. Le secteur devra vraisemblablement prendre en charge des tendances souvent paradoxales :

- le « marché unique », déterminant de l'Europe de l'emploi offre en théorie la libre circulation des hommes et des compétences, ce qui constitue un élargissement des possibilités en terme d'emploi et de carrière, surtout dans des métiers où l'apprentissage terrain et l'expérience cumulée sont considérés comme des plus. Mais une législation contraignante freine paradoxalement cette ouverture.
- la tendance au zapping professionnel ne procède pas comme le nomadisme, d'une stratégie de gestion de son parcours professionnel. Il s'agit plutôt d'une forte suspicion vis-à-vis de l'entreprise ou du métier comme élément d'ancrage dans la société. D'où l'attrait pour les « petits boulots » ou les « jobs » qui retardent l'entrée dans le carcan réel ou supposé de la vie professionnelle. Le secteur s'il peut profiter d'un nomadisme raisonné (« Je vais là où il y a de l'emploi même s'il n'est pas durable ») ne peut en revanche s'accommoder de l'instabilité sociologique du zapping qui ne construit pas la compétence.
- un manque de mobilité, chez une frange non négligeable des jeunes actifs, qui est lui aussi, mais pour d'autres raisons, contradictoire avec la construction d'un portefeuille de compétences basées sur le cumul d'expériences diverses. Cela constitue un véritable défi pour le secteur, d'autant que d'autres obstacles à la mobilité existent comme les freins matériels et linguistiques. Ces mécanismes de fuite viennent augmenter le nombre de recrutements nécessaires pour faire face aux exigences de l'activité. Le secteur HCR aura donc à traiter, avec plus d'acuité qu'aujourd'hui, la volatilité de l'emploi sur ses métiers et le besoin de parcours professionnels sécurisés.

L'équation emploi/disponibilité sur le marché/compétences n'est donc pas assurée pour les années à venir. Même si l'emploi est en constante progression dans le secteur, on ne peut mésestimer ni les problèmes persistants de recrutement sur certains métiers ni les difficultés du secteur à attirer et fidéliser.

Gestion de l'emploi et des compétences : un terrain d'action prioritaire

En ce qui concerne l'emploi, la persistance des difficultés annoncées en matière de recrutement doit amener le secteur à réfléchir sur les passerelles et les parcours professionnels. En effet, ces difficultés de recrutement risquent à terme de raréfier des compétences stratégiques. Si le secteur souhaite trouver des salariés pour les emplois qu'il a à offrir et les fidéliser dans le secteur, il sera nécessaire de leur faire acquérir des compétences solides et diversifiées sans lesquelles l'individu n'est pas prêt à envisager des mobilités.

La gestion des compétences est donc au cœur de la problématique emploi et les entreprises devront l'intégrer étroitement à leur stratégie de développement. Ce défi semble toutefois plus facile à relever par les grosses entités que par les petites.

3. Les compétences à acquérir ou à renforcer

Les mouvements de fond étant déjà engagés, c'est dans la continuité que les évolutions métiers s'opèrent. Mais l'accélération des évolutions va engendrer des besoins nouveaux en termes de compétences, de qualification et de management des ressources humaines auxquels il faudra répondre rapidement. Bien sûr, les besoins seront différents selon que l'on considère les métiers de la restauration, de l'hébergement, du bien-être ou du divertissement. De même varieront-ils selon que l'on envisage les métiers dits « au contact », ceux de la production ou du management¹³. Mais quel que soit le point de vue adopté, il faut entreprendre de renforcer ou parfois développer d'une façon différente :

Les compétences de service

Le service est entendu ici, au sens de Lovelock¹⁴ : « Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment donné et en lieu donné pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service ».

Cette définition ne se limite pas aux métiers de contact avec le client, ni encore moins à ceux qui le « servent » mais englobe l'ensemble des activités d'un hôtel ou d'un restaurant. C'est en effet le travail de tous de créer de la valeur et satisfaire le client.

Les compétences managériales

Les différentes strates de l'encadrement joueront de plus en plus un rôle décisif dans la résolution de questions telles que la mise en œuvre d'une organisation du travail compatible avec les évolutions décrites. Sur un autre registre, la financiarisation des capitaux, présente depuis quelques années sur le secteur de l'hôtellerie et qui s'étend aujourd'hui à la restauration, entraînera des contraintes de productivité qui ne devront cependant pas se traduire par des baisses de qualité de service. Une part plus importante du temps devra être consacrée à l'évaluation économique et financière de l'activité. Le recours



accru à la sous-traitance fera également glisser les compétences de gestion des ressources humaines vers des compétences de gestion de contrats.

¹³ - Pour une analyse plus détaillée de ce point de vue voir l'étude complète, Analyse prospective des métiers du secteur HCR, OPMQ-IH, juin 2009

¹⁴ - Lovelock, Wirtz, Lapert, Munos : Marketing des services, éditions Pearson, 6^e ed, 2008, p.12.

II. Quel avenir pour le secteur ?

Les compétences liées à l'usage optimal des nouvelles technologies

Le secteur HCR continue de profiter des découvertes de l'agro-alimentaire (produits de 5^e gamme), des avancées des technologies de l'information et de la gestion (logiciels de réservation, comptables, gestionnaires, *yield management*, gestion des stocks, commandes, surveillance centralisée des équipements, gestion de la sécurité,...).

Ce sont donc, à terme, pratiquement tous les métiers qui seront touchés, ces compétences débordant largement les seuls aspects principaux de réservation et marketing qu'on connaît aujourd'hui.

Les compétences liées à... la multicompetence

Mieux répondre aux besoins des clients suppose par exemple en restauration d'augmenter l'amplitude des heures de service pour pouvoir offrir à des clientèles étrangères des prestations qui correspondent à leurs habitudes. Mais il est impossible, pour des raisons économiques évidentes, de mobiliser des équipes complètes à des heures où l'établissement ne fonctionne qu'à une faible fraction de sa capacité. Cela suppose pour les personnels en place durant ces périodes d'être

capable de fournir, si nécessaire, de l'aide dans un service voisin. Une telle organisation ne doit cependant pas se traduire par une déqualification (« N'importe qui fait n'importe quoi ») qui nuirait à la qualité de la prestation. Une réflexion en profondeur est donc à mener pour envisager un nouvel équilibre qui permettrait à la fois de mieux satisfaire les clients mais aussi de mieux adapter les horaires de travail aux rythmes de la vie personnelle des actifs du secteur.

La **mobilité intra-sectorielle** permettant au personnel d'accumuler des expériences diversifiées et de capitaliser sur celles-ci est un enjeu fort. Elle pourrait conduire à l'existence d'un marché interne plus important et plus valorisant pour les collaborateurs. Elle donnerait également du corps à la réalisation de véritables **parcours professionnels**.

Définition :

- *yield management*
Système de gestion ayant pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires d'un établissement, par la mise en adéquation de l'offre et de la demande en fonction des périodes d'activité plus ou moins denses.



4. Quelles actions pour la formation ?

1) Diffuser, voire créer si nécessaire, des formations à la culture du service pour l'ensemble des métiers

La notion de service, en dehors de ses aspects purement techniques, fait assez peu l'objet d'une approche vraiment professionnelle. Ces formations pourraient concrétiser les travaux de recherche en marketing des services¹⁵. Elles devraient également vulgariser les résultats de recherche sur les tendances à l'œuvre dans la société, d'une façon adaptée à chaque métier. Comment en effet répondre aux attentes du client si on ne connaît pas lesdites attentes ?

2) Créer des formations de managers et de responsables d'entreprise adaptées aux enjeux du futur

Le rôle de l'encadrement, depuis le management stratégique jusqu'à l'encadrement de proximité, va devoir être renforcé pour accompagner le changement. Il devra en effet définir les stratégies marketing produit/service, construire des politiques de gestion des ressources humaines en adéquation avec ces changements, inventer des organisations du travail adaptées aux variations de flux et aux exigences de la clientèle.

Le management d'un hôtel et d'un restaurant sera de plus en plus complexe à mesure que vont se diversifier les montages financiers qui constituent son capital. Il est donc vraisemblable que dans de nombreux cas, on verra s'installer un gérant là où on a aujourd'hui un propriétaire d'établissement. Cela entraîne à tous les niveaux un mode de fonctionnement différent.

3) Diffuser plus largement des formations aux usages potentiels des technologies

Ces technologies sont déjà largement répandues sur le secteur mais leur poids va augmenter et les professionnels doivent apprendre très vite à en tirer le meilleur parti. Il ne s'agit pas seulement d'avoir quelques pages sur le *net* (même si c'est indispensable). Nombre de professionnels ignorent encore aujourd'hui ce qu'on dit de leur établissement sur Internet. Ils ne sont pas non plus suffisamment organisés pour publier aux bons endroits des « droits de réponses » à des critiques qu'ils estimeraient injustifiées. Quand on sait que 84% des clients utilisent cet outil pour choisir l'hôtel dans lequel ils vont séjourner¹⁶, on mesure le poids que prennent les interactions des clients entre eux.

4) Diffuser, voire créer, des formations permettant aux professionnels de s'adapter rapidement aux évolutions de la société dans les domaines de la santé, sécurité, hygiène, environnement, changement climatique, développement durable...

Ces formations ne doivent pas s'adresser uniquement aux métiers du marketing et du développement commercial. Si on considère l'axe de la santé-nutrition, les grandes lignes du plan national nutrition santé (PNNS)¹⁷ devraient être connues, non seulement du personnel de production en cuisine, mais également du personnel qui sert en salle qui pourrait ainsi répondre avec compétences aux questions que les consommateurs posent et poseront de plus en plus à ce sujet.

Cela ne signifie pas bien entendu que les restaurateurs soient tenus de respecter ces préconisations mais au moins leurs choix en la matière seront-ils éclairés et pourront être clairement expliqués aux clients.

15 - Lovelock, op. cité.

16 - Étude Coach Omnium citée.

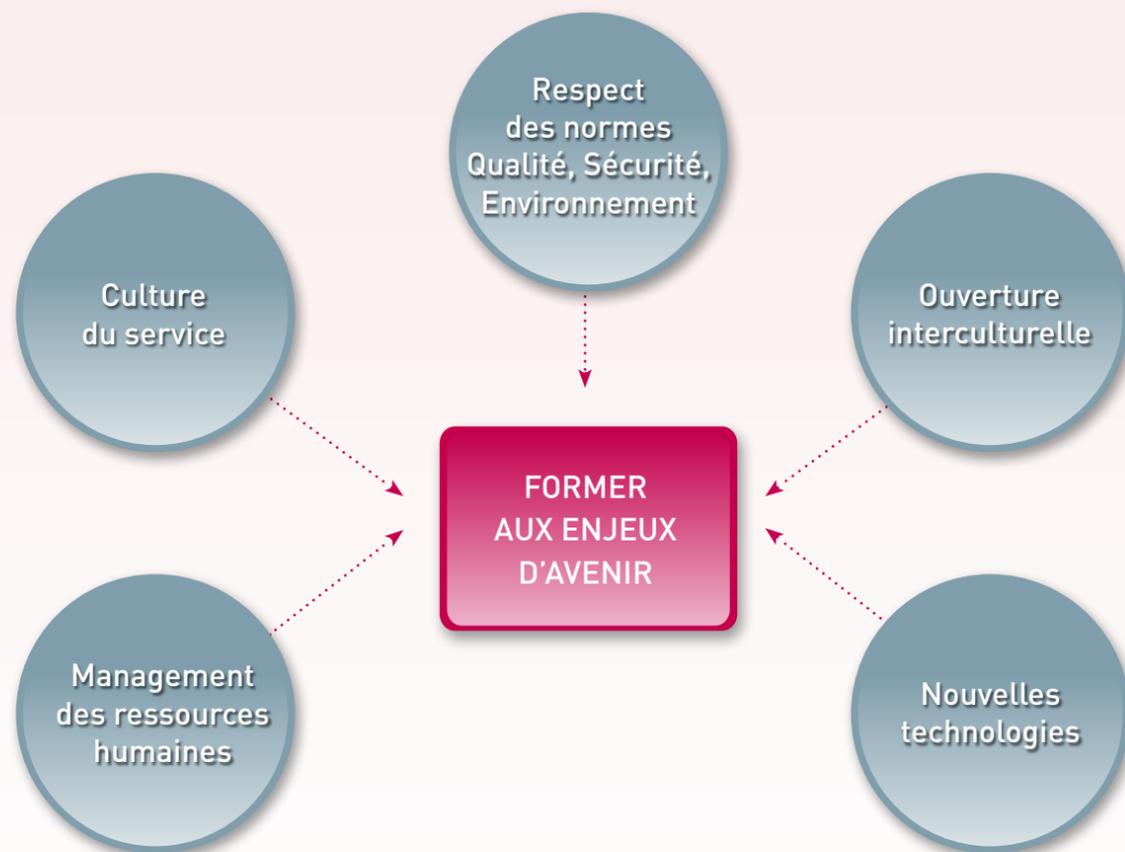
17 - le PNNS est consultable à la page <http://www.mangerbouger.fr/menu-secondaire/pnns/le-pnns/>

II. Quel avenir pour le secteur ?

5) Former à l'interculturalité

Les personnels de l'Hôtellerie et de la Restauration seront amenés à rencontrer des clientèles émanant de pays et de cultures de plus en plus variés. Cette diversité concernera également les membres du personnel. Cela signifie, à tous les niveaux, des capacités de compréhension et d'adaptation auxquelles des formations adaptées pourront apporter leur contribution.

Ces orientations n'excluent bien entendu pas les formations qui existent aujourd'hui. Une des questions qui se posent est donc celle de l'intégration rapide de ces nouvelles formations dans l'offre de formation continue et initiale existante.



24

Conclusion

De grandes tendances mondiales comme l'individualisation des demandes des clients, le poids de plus en plus important des technologies d'information et de communication, l'attention de plus en plus grande à tout ce qui peut affecter la santé ou la sécurité, l'aspiration au développement durable impactent directement le secteur et vont y entraîner des changements profonds. Il en va de même de l'importance croissante du capital-investissement qui, longtemps cantonné à l'hébergement, touche désormais l'ensemble des activités ou de l'accroissement probable de l'externalisation.

Les compétences des professionnels du secteur devront donc évoluer au rythme de ces mutations. Or, il ne s'agit pas seulement d'augmenter le niveau des compétences traditionnelles liées à l'accueil ou aux techniques professionnelles. Il faut désormais apprendre à tenir compte rapidement de connaissances qui ne relèvent pas du secteur comme par exemple des connaissances émanant de recherches dans le domaine de la santé ou de l'environnement. Et ce, afin de mieux satisfaire les clients et de faire émerger de nouveaux marchés.

De telles démarches sont difficiles à mettre en œuvre par les TPE qui constituent la grande majorité du secteur. D'une part, elles ne disposent pas de système de veille économique et d'autre part, le développement de la formation se heurte à de nombreux freins. Il sera donc nécessaire de concentrer les efforts dans cette direction.

Par ailleurs, un travail important est à accomplir sur l'image de tous les secteurs de main d'œuvre. Des progrès notables ont en effet été réalisés en France ces dernières années pour améliorer les conditions de travail dans le secteur de l'Hôtellerie-Restauration et des activités connexes. Les partenaires sociaux ont également créé des diplômes adaptés à la mise en œuvre de parcours professionnels structurés et lisibles. Mais ces efforts ne pourront porter leurs fruits tant que les métiers de service seront considérés par une grande partie du corps social comme des métiers à exercer par défaut.

Enfin, si le secteur doit continuer de s'engager sur la voie de progrès qu'il a choisie, l'ensemble de la société doit porter également un autre regard sur ces métiers qui contribuent à la qualité de notre vie à tous... de la crèche à la maison de retraite.



25

Notes et remarques personnelles

Lined area for notes on page 26.

HÔTELLERIE – RESTAURATION & ACTIVITÉS CONNEXES – ÉTUDE PROSPECTIVE

Lined area for notes on page 27.



L'Observatoire >>
de l'Hôtellerie et la Restauration

OPCA Fafih
Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration
3, rue de la Ville l'Évêque
75008 Paris
Tél. : 01 40 17 20 20 - Fax : 01 40 17 20 24
observatoire@fafih.com

Pour en savoir plus :
www.fafih.com
