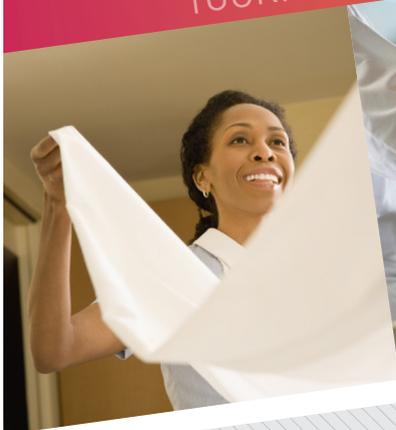


L'OBSERVATOIRE



TOURISME, HÔTELLERIE, RESTAURATION ET ACTIVITÉS DE LOISIRS



## Synthèse de l'étude prospective

Principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration





## Principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration

Cette étude prospective est réalisée à la demande de l'Etat (DGEFP et DGCIS), des partenaires sociaux (organisations professionnelles et syndicales des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie) et du Fafih. La réalisation de l'étude a été confiée au cabinet Ambroise Bouteille et associés.

### Les objectifs et la méthode de cette étude prospective

**Les partenaires ont engagé cette étude pour dresser un état des lieux partagé par l'État et les partenaires sociaux de la restauration**

Pour :

- mieux faire valoir le poids considérable de ce secteur et ses atouts auprès des partenaires et du public,
- renforcer et relier les politiques sectorielles et multipartenariales déjà engagées en la matière (Comité de filière de la restauration, Assises du tourisme, etc.),
- guider la conception de politiques d'emploi et de formation anticipatives à la hauteur des enjeux, notamment en termes d'accroissement des emplois, de l'amélioration de leur qualité, de développement des compétences et de sécurisation des parcours professionnels,
- et ainsi accompagner entrepreneurs et salariés dans les défis de GRH et de parcours professionnels qu'ils ont à relever.

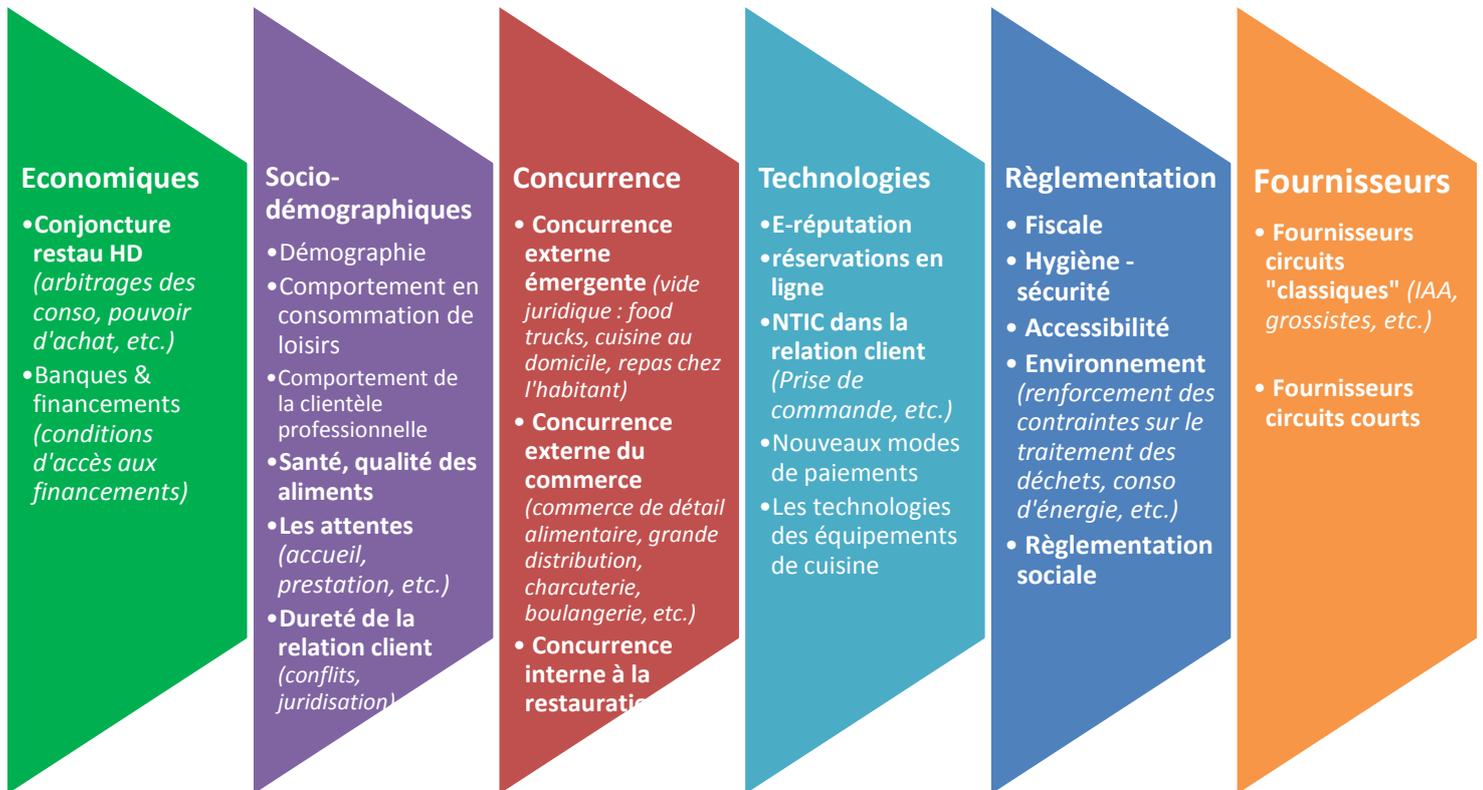
**Des constats remontés du terrain et qui permettent d'élaborer des pistes d'actions sur lesquelles les partenaires pourront s'appuyer pour engager leurs actions ultérieures**

Par la réalisation :

- d'un état des lieux de la situation de l'emploi et des compétences, ainsi qu'un diagnostic qualitatif des modes de management et de GRH, issus d'une centaine d'entretiens qualitatifs auprès de restaurateurs, des partenaires sociaux, d'observateurs, et d'une exploitation des statistiques publiques,
- d'une analyse prospective de l'évolution des métiers et des besoins en compétences qui partant des facteurs d'évolution externes et internes, a permis de définir 3 scénarios d'évolution et leurs impacts sur les ressources humaines dans le secteur,
- de recommandations, portant notamment sur les politiques de GPEC, de recrutement et de formation, mais aussi sur certains aspects économiques et sur la pérennisation des outils d'observation.

## Les grands facteurs d'évolution identifiés et leur impact sur les restaurants

Classification des facteurs d'évolution identifiés sur le terrain



- 6 catégories de facteurs d'évolution semblent avoir des impacts sur les restaurants :

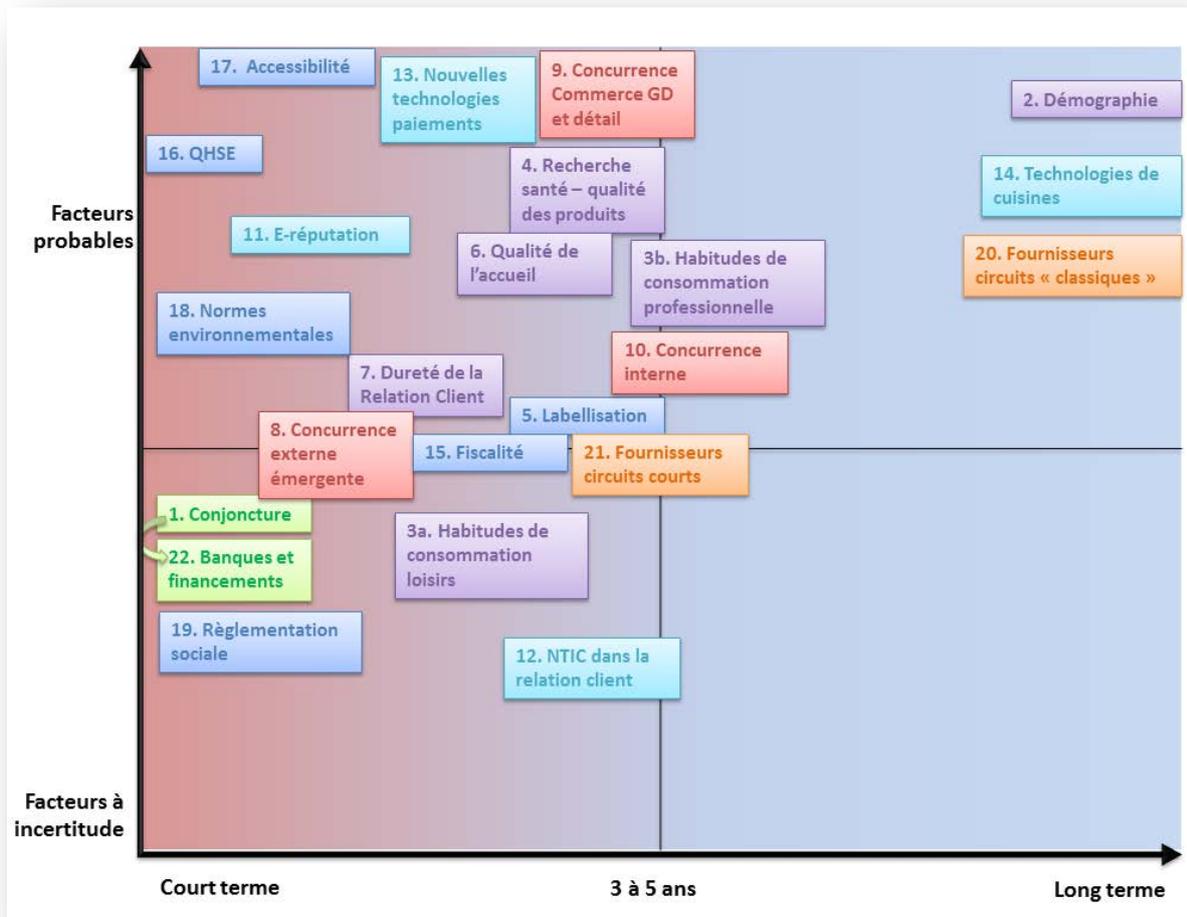
2 critères de variabilité pour chacun des facteurs :

- **L'échéance du facteur**, c'est-à-dire la temporalité à laquelle ce facteur pourra avoir un impact sur l'activité des restaurants,



- **Le degré de certitude actuel** que nous pouvons avoir sur les facteurs entre les facteurs probables, voire certains, et les facteurs à incertitude.

## Le positionnement des facteurs d'évolution de la restauration



Le scénario de la proactivité a été privilégié dans cette étude prospective par les partenaires du comité de pilotage. L'idée directrice est que dans un contexte économique stabilisé, les restaurateurs, bloqués sur les coûts de revient, parviennent à proposer une offre plus claire et attractive pour les clients.

Une stabilisation de la conjoncture économique qui rend quelques marges de manœuvre aux restaurateurs

### Facteur économique

- **Stabilisation économique avec croissance molle**
- Confiance des ménages qui s'améliore
- Une volatilité amoindrie des cours des MP?
- Arbitrages budgétaires qui finissent par s'assouplir

Ce scénario se base sur l'hypothèse d'une stabilisation de l'économie française, avec une croissance molle aux alentours de 1% du PIB et d'une stabilisation du coût des matières premières. Cette stabilisation du contexte entraîne une embellie dans la confiance des ménages en l'avenir avec plusieurs effets bénéfiques pour la restauration :

- un allongement de la durée des séjours de vacances,
- la consommation de loisirs se reprend légèrement,
- une légère progression du panier moyen est possible.

En matière socio-économique, la qualité de l'accueil est une attente majeure d'une clientèle qui fréquente régulièrement plusieurs types de restauration

### Facteur socio-démographique

- Des **attentes croissantes** des clients en matière **d'accueil**, et sur la rapidité, l'efficacité
- Un **durcissement des conflits** avec les clients, et une fréquence plus élevée
- Une **attente de qualité** sur les aliments qui poursuit son renforcement notamment de la part des collectivités
- Tendance confirmée de la clientèle à **fréquenter par goût plusieurs types de restauration**

Les attentes des consommateurs poursuivent leur tendance actuelle avec :

- des exigences élevées en matière d'accueil et de personnalisation de la relation,
- l'efficacité et la rapidité du service deviennent des vecteurs d'avantages concurrentiels pour les restaurants,
- une stabilisation, voire une poursuite du durcissement de la relation au client,
- la recherche de la qualité du produit se poursuit et se renforce,
- pour autant, les comportements paradoxaux des clients se poursuivent.

Une concurrence moins exacerbée et mieux régulée

### Facteur concurrence

- Une concurrence interne qui reste active sans guerre déclarée
- **Nouvelle concurrence mise au pas** (street food, etc.) par une réglementation plus regardante
- Concurrence du commerce se maintient sans réelle bouleversement des parts de marché

- La concurrence reste forte, mais sans être pour autant exacerbée,
- En matière de concurrence externe, l'uniformisation des règles permet également de limiter la pression sur les prix subie par les restaurateurs,
- Dans les centres villes en particulier, la concurrence avec la grande distribution et le snacking se maintient mais les parts de marché se stabilisent.

## La technologie s'intègre mieux dans les restaurants au service de la qualité de la prestation et de l'organisation interne de l'établissement

### Facteur technologique

- Poursuite du développement des sites de réservation en ligne
- La e-réputation reste essentielle, les clients s'éduquent et font la part des choses
- Appropriation des technologies qui favorise la qualité du service
- Les nouvelles technologies de paiement se développent

Dans ce scénario:

- L'habitude prise par les consommateurs de réserver en ligne leur repas se maintient et continue même à gagner des adeptes :
  - les sites existants continuent de mettre une pression sur les marges,
  - toutefois, une forte mobilisation de la profession pour éviter que le business model imposé par ces sites ne devienne une norme pour les restaurateurs.
  - les groupes poursuivent le développement de leur propre système de réservation en ligne, afin de gagner en productivité.
- L'aspect e-réputation impacte toujours fortement la restauration commerciale, qui s'y adapte et commence à se professionnaliser dans la réponse à y apporter.
- Certains restaurateurs commencent à utiliser la technologie pour améliorer leur efficacité sur plusieurs plans : l'information au client, la prise de commande, etc.
- Les nouvelles technologies de paiement se développent, mais ont finalement peu d'impact sur la fréquentation des restaurants.

Une réglementation uniformisée et qui évolue plus lentement, contribuant à stabiliser l'environnement économique de la restauration et à simplifier un peu la gestion des établissements

### Facteur réglementation

- Fiscalité reste lourde mais se stabilise
- Réglementation sociale se simplifie légèrement et s'assouplit
- Les normes d'hygiène / sécurité évoluent moins rapidement;
- L'accessibilité doit être mise en oeuvre mais les délais /formes sont assouplis
- Application des normes sur les allergènes
- Stabilisation des réglementations environnementales

Dans ce scénario, la principale caractéristique porte sur une volonté du législateur de réduire durablement les distorsions de concurrence identifiées.

- Le législateur réglemente notamment les formes de concurrence bénéficiant aujourd'hui de vides juridiques ; les autres formes de concurrence sont également freinées par une législation plus égalitaire, notamment le développement de la restauration au domicile, etc.
- Par ailleurs, les restaurateurs s'organisent collectivement pour favoriser la lisibilité de l'offre, notamment en prenant en main l'outil des labels,
- La réglementation sociale semble aller dans le sens d'une simplification, mais son évolution reste limitée à court terme,

- La réglementation fiscale reste lourde pour les établissements de restauration, mais elle n'évolue pas ou marginalement à court et moyen terme,
- Les autres évolutions de réglementation à la fois environnementales, sur l'hygiène et la sécurité, poursuivent dans le sens d'un renforcement, mais évoluent à un rythme moins soutenu qu'au cours des dernières années,
- Enfin, les normes d'accessibilité et sur les allergènes s'appliquent.

**Peu d'évolutions majeures dans les circuits d'approvisionnement, avec une continuité du développement des circuits courts, parfois accompagnés par les grossistes**

#### **Facteur fournisseurs**

- Les fournisseurs classiques contribuent au développement des réseaux de fournisseurs locaux et du haut de gamme
- Un développement plus rapide des coopératives de producteurs locaux (bio, etc.) et des circuits courts

- Les grossistes restent les acteurs clés de la distribution et du service d'accompagnement des restaurateurs. L'accès aux produits de l'industrie agroalimentaire passe toujours par ces acteurs, qui conservent leur part de marché.
- En parallèle, des producteurs locaux commencent à s'organiser en coopératives, pour répondre aux besoins d'établissements comme des restaurateurs traditionnels ou de restauration collective.
- Les filières comme le bio ou l'agriculture raisonnée sont toujours portées par une demande soutenue des consommateurs, et les producteurs s'organisent de mieux en mieux pour répondre aux besoins des professionnels de la restauration.

#### **Les impacts possibles de ce scénario prospectif :**

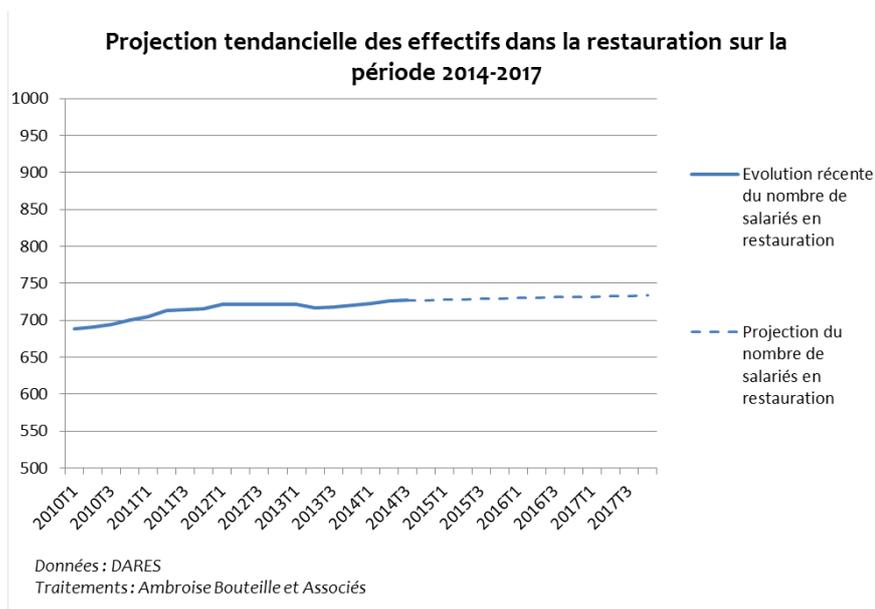
- Une stabilisation du nombre d'établissements, ou une très légère croissance, accompagnée d'un renforcement de leurs équilibres économiques,
- D'une manière générale, les innovations et évolutions des offres des restaurateurs apparues pendant la crise devraient se maintenir,
- Quelques évolutions dans l'organisation des établissements, avec un scénario qui semble permettre une croissance de la taille moyenne des établissements et un meilleur équilibre entre cuisine d'assemblage et cuisine du produit brut,
- Les effectifs évoluent globalement relativement peu, avec une faible croissance globale, sans évolution réelle en cuisine mais avec une légère croissance en salle,
- Une évolution qualitative des métiers de la salle importante dans ce scénario, avec un renforcement des compétences des salariés en la matière.

**Vers un plafonnement de l'emploi dans le secteur : l'indicateur d'évolution de l'activité démontre une réelle faiblesse de l'activité**

- Avec une diminution moyenne de 7% de l'activité (CA) sur la période Janvier 2010 – Octobre 2014 selon les chiffres de l'INSEE, les restaurateurs de la plupart des secteurs connaissent des difficultés. Deux facteurs ont ainsi été mis en évidence dans cette étude pour expliquer ces difficultés :
  - une pression constante sur le prix du fait des fortes attentes des clients en la matière ;
  - des difficultés sur le volume de repas servis sur cette période, dans une conjoncture peu favorable à la restauration de loisirs notamment.

Des perspectives d'évolution des effectifs qui semblent donc plafonnées dans les prochaines années, selon un scénario tendanciel.

Dans un tel scénario, l'emploi se stabiliserait au mieux sur l'indicateur des effectifs



- Sur le périmètre de la restauration, la DARES recense à la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre 2014 environ 727 000 salariés ; dans le cas du scénario tendanciel, le nombre de salariés dans la restauration pourrait atteindre environ 733 000 salariés.

- Cette progression représenterait une croissance moyenne de 0,06% des effectifs par trimestre, ou d'environ 0,2% des effectifs par an.

Cependant cette stabilité faciale des effectifs pourrait masquer une baisse de l'emploi, comptabilisé en nombre d'heures.

Les pistes d'action qui s'ouvrent à l'issue de l'enquête prospective peuvent être réparties en 4 grandes thématiques :

- Un **volet formation** qui comprend 5 leviers principaux d'action :
  - Développer les compétences des salariés et leur accès à la formation
  - Maintenir voir développer le financement des formations
  - Améliorer l'adéquation entre les formations et les besoins des professionnels
  - Garantir aux entreprises la qualité des formations
  - Maintenir les formés en restauration dans les entreprises des Branches de la restauration
- Un **volet gestion des ressources humaines**, comprenant 4 leviers d'actions :
  - Attirer les meilleurs profils dans les formations des branches de la restauration,
  - Elargir les méthodes de recrutement des entreprises
  - Améliorer les conditions d'emploi des cuisiniers et des serveurs
  - Dynamiser les parcours professionnels
- Un volet portant sur **l'observation du secteur** :
  - Informer les acteurs
  - Améliorer la lisibilité des emplois du secteur
- Un **volet économique**, comprenant plusieurs leviers :
  - Favoriser l'évolution et le développement de la filière
  - Améliorer les conditions d'approvisionnement et les relations avec les acteurs amont de la filière
  - Accompagner les évolutions de l'offre commerciale des restaurateurs
  - Tenter certains aménagements ciblés de la réglementation
  - Favoriser la cession-reprise d'entreprises

NB : Dans les tableaux qui suivent, la légende des ronds de couleur est la suivante :

RT : Restauration traditionnelle

HR : Hôtellerie-Restauration

CD : Café Débits de boissons

TR : Traiteur

C : Cafétéria Libre service

RR : Restauration rapide

RC : Restauration collective



Branche concerné par l'action



Branche non concernée

## Les pistes d'action qui pourraient être considérées comme prioritaires

### A1- Outiller les établissements pour lever les freins à la formation

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Une montée significative en compétences des cuisiniers et serveurs notamment des entreprises des Branches de la restauration, tout particulièrement sur les aspects d'accueil de relation client et de développement des comportements commerciaux
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Les entreprises, en particulier les plus petites, subissent d'importants freins à la formation, au premier rang desquels la difficulté à pallier l'absence d'un salarié en formation en dehors de l'entreprise et de l'effort de persuasion à mettre en œuvre pour convaincre certains chefs d'entreprise de la restauration, peu acculturés à la formation externe à l'entreprise.
<b>Actions principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convaincre les restaurateurs de l'intérêt de la formation professionnelle pour le développement du restaurant</li> <li>• Adapter encore plus les modalités de l'ensemble des formations destinées aux salariés des restaurants</li> </ul>

### A2- Faire évoluer l'offre du FAFIH et d'AGEFOS-PME notamment dans le sens d'un renforcement de l'accompagnement et du conseil aux entreprises, notamment les TPE PME

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Faire de l'accompagnement et du conseil les axes forts de l'OPCA de demain
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Beaucoup d'entreprises des différentes Branches de la restauration, notamment les plus petites, manquent encore d'une culture de la formation des cuisiniers et serveurs notamment
<b>Actions principales</b>	Adapter l'offre de service du FAFIH et d'AGEFOS-PME

### A6 - Faire progresser les compétences en management restaurateurs et chefs d'équipe salle/cuisine des établissements

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Professionaliser et moderniser les méthodes de management des restaurateurs
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Certaines entreprises font face à des difficultés récurrentes de GRH (turnover, intégration des jeunes, etc.)
<b>Actions principales</b>	Professionaliser le management dans les établissements par le biais de la formation, en générant une offre plus adaptée et plus complète en la matière

**A7 - Favoriser le recours à l'apprentissage et au contrat de professionnalisation qui constituent une voie de recrutement particulièrement adaptée dans la restauration**

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Faire progresser les volumes de jeunes et d'entrants dans la Branche formés en alternance
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Les entreprises semblent considérer l'alternance, notamment l'apprentissage, comme le meilleur moyen d'intégrer des jeunes compétents dans leurs équipes, mais dans les faits les freins semblent importants et certaines entreprises semblent se détourner de l'alternance.
<b>Actions principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre et intensifier la sensibilisation des restaurants en matière d'alternance</li> <li>• Accompagner les entreprises dans leur démarche de recrutement en alternance</li> <li>• Poursuivre les efforts d'amélioration des modalités pratiques d'alternance</li> <li>• Tenter d'améliorer les conditions de financement de l'alternance</li> </ul>

**A22 - Mieux conserver dans la Branche les diplômés en restauration**

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Faire du maintien des diplômés de la restauration dans le secteur un des axes fort de sa politique RH
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	De nombreux jeunes et de nombreux salariés formés aux métiers de la restauration échappent à la Branche et se font embaucher dans d'autres secteurs, y compris dans des emplois ne relevant pas de la restauration, ce qui induit une perte d'investissement en formation et une insuffisance de diplômés sur le marché du travail.
<b>Actions principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser des parcours d'intégration</li> <li>• Lancer une étude spécifique sur le devenir des jeunes formés dans les Branches de la restauration</li> <li>• Formaliser des passerelles des métiers sur laquelle la déperdition est la plus importante vers ceux ayant des conditions plus attractives</li> <li>• formaliser des parcours de progression</li> </ul>

## B2- Développer la connaissance des acteurs de l'orientation et des enseignants sur les métiers de la restauration

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser l'orientation de jeunes, réellement engagés, vers les formations et les métiers de la restauration (cuisine et salle)</li> <li>- Orienter vers les restaurants un volume important de professionnels de demain réellement motivés <b>susceptibles de rester durablement</b> dans la branche</li> </ul>
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	<p>L'ensemble des professionnels soulignent le phénomène de l'orientation par défaut, notamment de jeunes dont le niveau scolaire pourrait être insuffisant pour aller jusqu'à un bac.</p> <p>Les acteurs de l'orientation semblent méconnaître les métiers de la restauration ou en ont une image non actualisée, voire franchement négative.</p>
Principales actions suggérées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichir/actualiser la documentation des différentes instances d'orientation</li> </ul>

## B3 - Renforcer les démarches d'information directe auprès des jeunes et des familles

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	<p>Combattre résolument les idées reçues et valoriser les avantages du métier pour attirer davantage de jeunes</p>
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	<p>Les acteurs de l'orientation et de l'emploi ont une image parfois erronée de la réalité des métiers de la restauration, et ne semblent inciter que les jeunes qui connaissent des difficultés scolaires vers ces métiers.</p>
Principales actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter/Anticiper/fiabiliser l'orientation en privilégiant l'utilisation de nouveaux supports</li> <li>• Continuer à participer systématiquement aux forums des métiers</li> <li>• Introduire certains arguments complémentaires valorisants</li> <li>• Faire connaître et promouvoir <b>les possibilités croissantes de choix de réorientation tardive</b></li> </ul>

## B9 - Développer les compétences commerciales et le relationnel client des personnels de salle

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer le chiffre d'affaire, augmenter la fréquentation par de nouveaux savoir-faire
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises font le constat d'un important besoin en matière de professionnalisation du service en salle sur les compétences d'accueil, de relation client, et de vente additionnelle.
Principales actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les organismes de formation à la nécessité de développer le savoir-faire commercial et relationnel des personnels de salle</li> <li>• Donner une part encore plus importante dans les formations à cette double problématique</li> </ul>

## B10 - Travailler sur l'intégration des nouvelles recrues pour favoriser leur pérennité dans les Branches de la restauration

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Intégrer, pérenniser la présence des nouveaux collaborateurs
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	De nombreux jeunes et de nombreux salariés formés aux métiers de la restauration échappent à la Branche et se font embaucher dans d'autres secteurs
Principales actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le tutorat/parrainage</li> <li>• Proposer aux entreprises des outils d'accompagnement à l'intégration</li> <li>• Envisager les possibilités des formations d'intégration courtes aux points clés des métiers</li> </ul>

## B15- Travailler sur la fidélisation

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer la fidélisation de manière à stabiliser le savoir-faire et le professionnalisme du restaurant
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certains professionnels mettent l'accent sur un turnover (parfois élevé) qui pénalise les efforts de maintien des salariés et fragilisent le restaurant.
Principales actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inciter les entreprises à mettre en place une vraie réflexion sur les moyens de la fidélisation des cuisiniers et des serveurs en postes</li> <li>• Identifier plus clairement les champs de responsabilités complémentaires qui peuvent être accordées progressivement aux salariés et qui sont utiles à l'entreprise</li> </ul>

**D1 - Développer les investissements et les financements en faveur de la modernisation et de la qualité**

<b>Secteurs concernés</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Utiliser le FMR pour moderniser les restaurants et développer la qualité de la cuisine et du service dans les restaurants
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Les entreprises disposent aujourd'hui d'un fonds pour la modernisation de la restauration qui reste assez peu utilisé au regard du besoin qui semble avoir été constaté au cours des entretiens de terrain menés au cours de l'étude.

**D9 - Contribuer au développement des nouvelles approches d'approvisionnement des restaurateurs**

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Faciliter le développement des nouveaux circuits de distribution
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Plusieurs formes de circuits d'approvisionnement alternatifs semblent émerger aujourd'hui, mais restent trop peu structurés et organisés pour répondre aux besoins des restaurateurs, notamment des plus grands groupes

**D14 - Outiller les restaurateurs pour les aider à mieux se faire référencer en ligne**

<b>Secteurs concernés en priorité</b>	
<b>Objectif poursuivi (scénario pro actif)</b>	Accompagner les restaurateurs dans l'utilisation des technologies pour augmenter la fréquentation des restaurants
<b>Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain</b>	Le développement des technologies est un enjeu majeur pour les restaurateurs, la visibilité et le référencement en ligne étant désormais des facteurs clés de succès pour certains restaurants, puisqu'internet est la 1ere source d'information des consommateurs.

D15 - Tenter d'influer sur le business model actuel des sites de réservations en ligne pour favoriser une sécurisation des marges des restaurateurs

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Diminuer la pression sur les marges des restaurateurs imposée par les OTA
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Le développement de sites de réservation en ligne a posé de lourdes difficultés à de nombreux restaurateurs, avec une remise en cause sévère de leur business model, et une perte de rentabilité importante.

D25- Participer aux travaux européens sur les normes alimentaires et de restauration

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Tenter d'avoir une influence sur le rythme de l'évolution des réformes à l'échelle européenne
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les organisations représentatives des entreprises des différentes branches de la restauration semblent disposer à ce jour d'assez peu d'influence sur la scène européenne

D26 - Développer les dispositifs d'aide à la reprise d'entreprises

Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser la transmission des entreprises des restaurateurs en fin de carrière
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs en fin de carrière anticipent généralement très peu la transmission de leur établissement, la rendant de ce fait beaucoup plus complexe