

Impacts de la crise sanitaire du COVID-19 sur les besoins en emplois et en compétences pour la branche Hôtels, Cafés, Restaurants

Avril 2021 - Rapport complet – KYU Lab par le cabinet KYU Associés

CPNE*HER*
Commission Paritaire Nationale de l'Emploi des Hôtels - Cafés - Restaurants


**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

AKTO
L'humain au cœur des services

Sommaire

1

Objectifs du projet et
moyens déployés

2

Présentation de la
branche pré-covid

3

Impact de la crise Covid
sur la branche

4

Stratégies mises en
œuvre face à la crise

5

Focus sur les métiers et
compétences

6

Pistes d'action pour la
branche



1

OBJECTIFS DU PROJET ET MOYENS DÉPLOYÉS

Objectifs du projet

Mesurer l'impact de la crise sanitaire sur les besoins en emplois et en compétences

Démarche et planning proposés

Un projet réalisé entre décembre 2020 et avril 2021

Moyens mis en œuvre

Près de 3 000 professionnels interrogés via une enquête nationale, des entretiens et groupes de travail

Objectifs du projet

L'étude proposée ici fait suite à une initiative d'AKTO dans le cadre d'un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) signé entre l'État et une douzaine de branches adhérentes et du Plan d'Investissement dans les Compétences 2018-2022 (PIC). Cette initiative s'intègre également dans le cadre de l'appel à projets « Soutien aux démarches prospectives compétences » lancé par le Haut-commissariat aux compétences à destination des branches professionnelles.



Évaluer les impacts constatés et anticipés de la crise au niveau national, par secteur et par territoire en matière d'emploi et les besoins en compétences associés

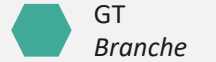


Identifier les secteurs en capacité de reprendre leur activité et anticiper les besoins en emplois et en compétences



Proposer aux partenaires sociaux des pistes d'actions opérationnelles pour accompagner les entreprises et les salariés de la branche et faire face à cette crise

Démarche et planning proposés



	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
<p>Jalons projet</p>	<p>Lancements</p>	<p>Restitution intermédiaire</p>	<p>Restitution intermédiaire</p>	<p>Restitutions intermédiaires</p>	<p>Restitutions finales</p>
<p>Moyens d'investigation</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse statistique</p> <p>Organisation d'entretiens de prédiagnostic (4/5)</p>	<p>Diffusion et analyse d'une enquête en ligne</p> <p>Organisation d'entretiens complémentaires (20)</p>	<p>Réflexions sur les actions possibles</p> <p>Organisation des groupes de travail</p> <p>Finalisation des livrables</p>		
<p>Cible</p>	<p>PHASE 1</p> <p>Recensement et analyse des impacts de la crise sanitaire sur l'activité, l'emploi et les compétences</p>	<p>PHASE 2</p> <p>Identification des conditions de reprise, et adaptation des besoins en compétences et en formation</p>	<p>PHASE 3</p> <p>Élaboration et rédaction d'un plan d'action opérationnel pour accompagner la sortie de crise et la relance</p>		

Moyens mis en œuvre

Une vingtaine de professionnels mobilisés

PÉRIMÈTRE

IDCC 1979 – HÔTELS, CAFÉS, RESTAURANTS

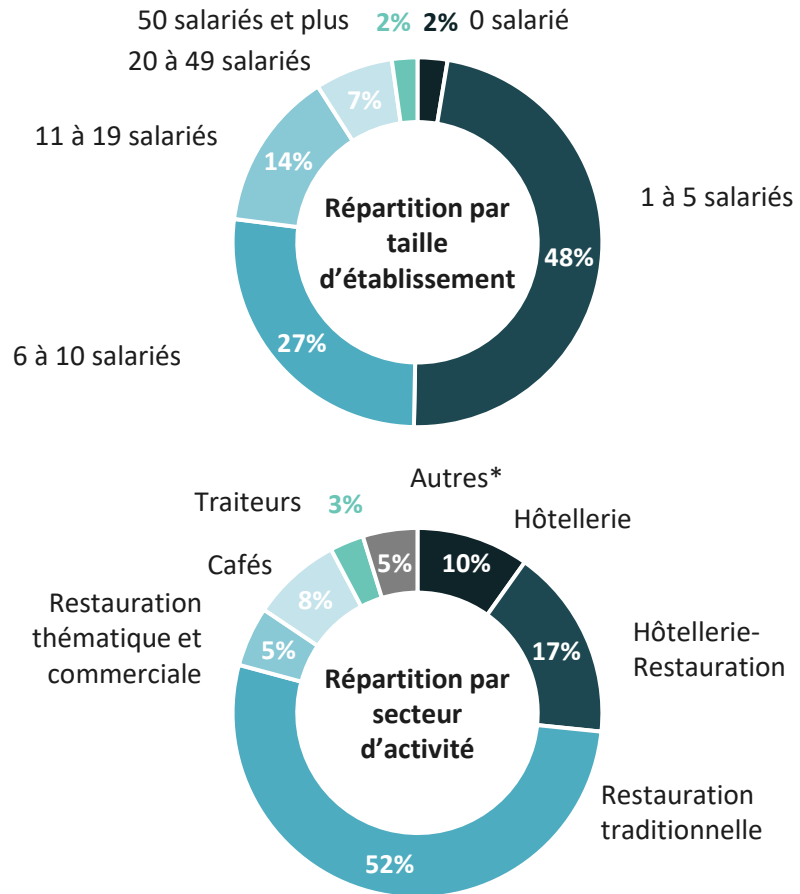
5 principaux codes NAF présents dans la branche

Code NAF	Libellé	Part des salariés dans la branche
5610A	Restauration traditionnelle	55,1%
5510Z	Hôtels et hébergement similaire	25%
5630Z	Débites de boissons	8,3%
5621Z	Services des traiteurs	2,3%
5610C	Restauration de type rapide	2,3%

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	TAILLE	REGION	ZONE D'IMPLANTATION
Hôtellerie-restauration	11 à 19 salariés	Bretagne	Dans une station balnéaire
Restauration thématique	6 à 10 salariés	Hauts-de-France	En centre-ville
Restauration traditionnelle	11 à 19 salariés	Grand Est	En centre-ville
Restauration traditionnelle	1 à 5 salariés	Provence-Alpes-Côte d'Azur	En campagne ou zone rurale
Hôtellerie-restauration	1 à 5 salariés	Pays-de-la-Loire	En campagne ou zone rurale
Hôtellerie	6 à 10 salariés	Auvergne-Rhône-Alpes	En centre-ville
Hôtellerie	1 à 5 salariés	Grand Est	En centre-ville
Café	1 à 5 salariés	Bretagne	En campagne ou zone rurale
Restauration traditionnelle	20 à 49 salariés	Auvergne-Rhône-Alpes	Dans une station de ski
Restauration traditionnelle	6 à 10 salariés	Occitanie	En campagne ou zone rurale
Restauration thématique	11 à 19 salariés	Hauts-de-France	En périphérie d'une ville
Traiteur	50 à 99 salariés	Grand Est	En campagne ou zone rurale
Restauration thématique	11 à 19 salariés	Provence-Alpes-Côte d'Azur	En périphérie d'une ville
Traiteur	50 à 99 salariés	Grand Est	En périphérie d'une ville
Restauration traditionnelle	1 à 5 salariés	Bretagne	En campagne ou zone rurale
Hôtellerie	6 à 10 salariés	Pays-de-la-Loire	Dans une station balnéaire
Restauration traditionnelle	1 à 5 salariés	Normandie	Dans une station balnéaire
Restauration thématique	20 à 49 salariés	Provence-Alpes-Côte d'Azur	En zone commerciale
Restauration thématique	6 à 10 salariés	Bretagne	En centre-ville
Restauration traditionnelle	100 à 249 salariés	Auvergne-Rhône-Alpes	Dans une station de ski

Moyens mis en œuvre

Plus de 3 000 répondants à l'enquête en ligne

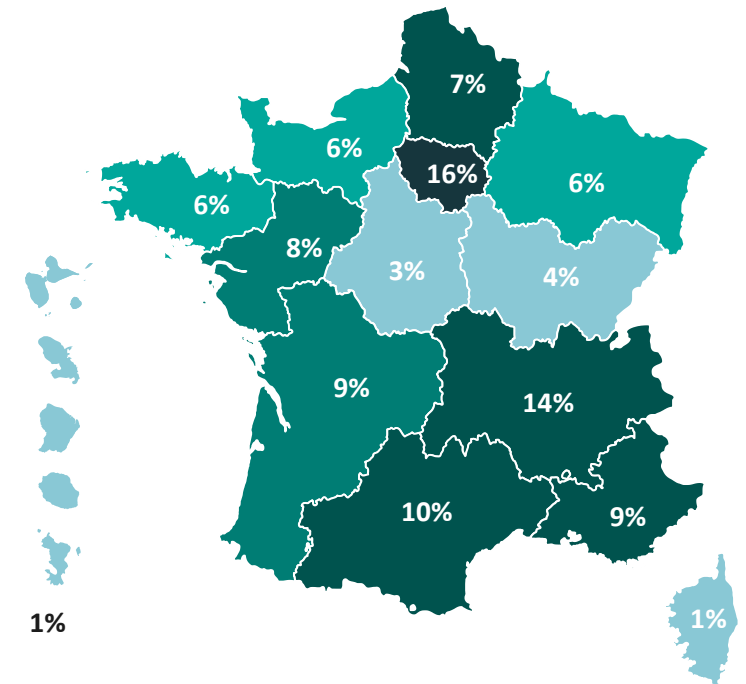
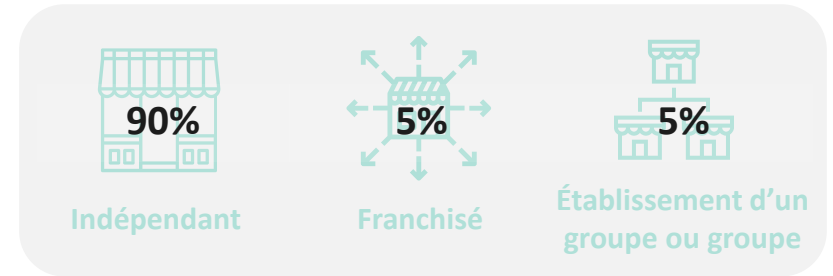


*Autres : Discothèque, bar, bar-tabac, brasserie, bowling...



26% des répondants disposent d'une distinction attribuée par un label

Enquête réalisée en février/mars 2021 - 3 172 réponses



Moyens mis en œuvre

Une dizaine de professionnels mobilisés pour le groupe de travail

Date : 1er avril de 14h à 16h30

ORDRE DU JOUR PROPOSÉ

1. Principaux résultats de l'enquête
2. Présentation des enjeux
3. Propositions d'actions

SECTEUR	TAILLE	REGION	ZONE D'IMPLANTATION
Hôtellerie	11 à 19 salariés	Île-de-France	En centre-ville - Plus de 100 000 habitants
Traiteur	20 à 49 salariés	Auvergne-Rhône-Alpes	En périphérie d'une ville
Café	1 à 5 salariés	Bourgogne-Franche-Comté	En centre-ville - Plus de 100 000 habitants
Traiteur	20 à 49 salariés	Île-de-France	En périphérie d'une ville
Restauration traditionnelle	6 à 10 salariés	Bretagne	En centre-ville - Moins de 100 000 habitants
Hôtellerie-Restauration	20 à 49 salariés	Hauts-de-France	En centre-ville - Plus de 100 000 habitants
Restauration traditionnelle	50 à 99 salariés	Île-de-France	En centre-ville - Plus de 100 000 habitants



2

PRÉSENTATION DE LA BRANCHE PRÉ-COVID

2.1 Sociodémographie de la branche

La branche des hôtels, cafés, restaurants compte plus de 612 000 salariés et plus de 107 000 établissements

2.2 Tendances d'évolution anticipées dans la branche

De l'innovation en cuisine pour les restaurateurs à l'individualisation des prestations en hôtellerie

2.3 L'écosystème d'activités autour de la branche

Un lien étroit avec les secteurs culturels, touristiques et agricoles.

PRÉSENTATION DE LA BRANCHE PRÉ-COVID

Ce qu'il faut retenir

1

La branche se compose d'une majorité de TPE (moins de 10 salariés), réparties sur l'ensemble du territoire de manière assez homogène. Leur nombre est relativement stable depuis 2010. Près de **3 établissements sur 5 sont des restaurants traditionnels**, viennent ensuite les débits de boisson et les hôtels. Seulement 15% des établissements ont plus de 10 salariés, mais ils emploient plus de la moitié des effectifs de la branche.

2

La branche représente **plus d'un million d'emplois**, répartis entre les salariés (plus de 600 000), les indépendants (plus de 130 000) et les saisonniers (environ 380 000 dans la filière Hébergement & Restauration) et extras. Une majorité des salariés sont en CDI et travaillent dans la restauration traditionnelle. Les saisonniers sont notamment mobilisés pendant la période estivale, dans les régions situées sur le littoral sud de la France. Les besoins en main-d'œuvre portent notamment **sur les postes d'étage et de service** (à renouveler régulièrement) **et de cuisine** (métiers en tension).

3

La branche était dans une **dynamique de croissance avant la crise**. Depuis 2010, la moitié du chiffre d'affaires est généré par la restauration traditionnelle, mais le poids de l'hébergement est en augmentation. Les évolutions au sein de ces secteurs diffèrent un peu : les restaurateurs mettent au cœur de leur priorité l'adaptation aux pratiques alimentaires, les hébergements travaillent davantage sur l'expérience client et la prise en compte des facteurs environnementaux.

2.1

Sociodémographie de la branche

AKTO

Présentation de la branche des Hôtels, cafés, restaurants avant la crise sanitaire

La branche se compose d'une large majorité d'établissements de petite taille, répartis autour des zones touristiques (métropoles, côtes et montagne)

Chiffres clés

Sources : Insee, DADS 2017 (effectifs au 31/12 et entreprises) et SIRENE 2018 (établissements)



612 300
salariés
(hors saisonniers/extras)

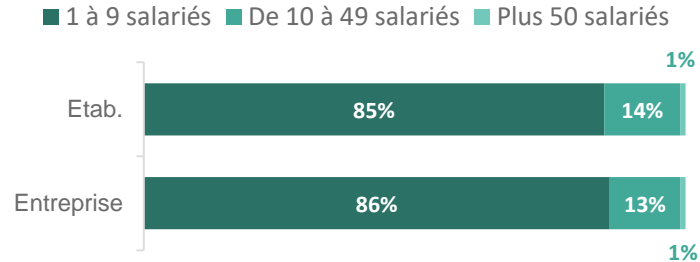
134 000
Indépendants &
employeurs



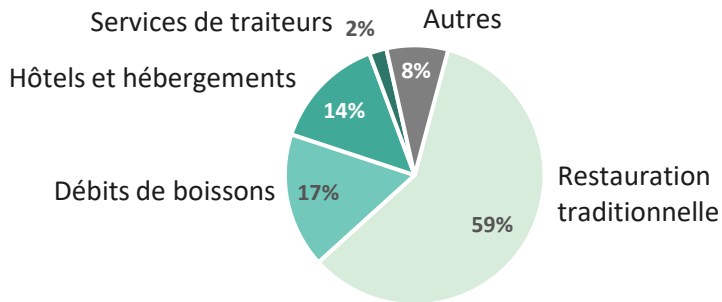
107 100
établissements

104 500
entreprises
1 salarié au moins

Répartition des établissements et des entreprises par taille

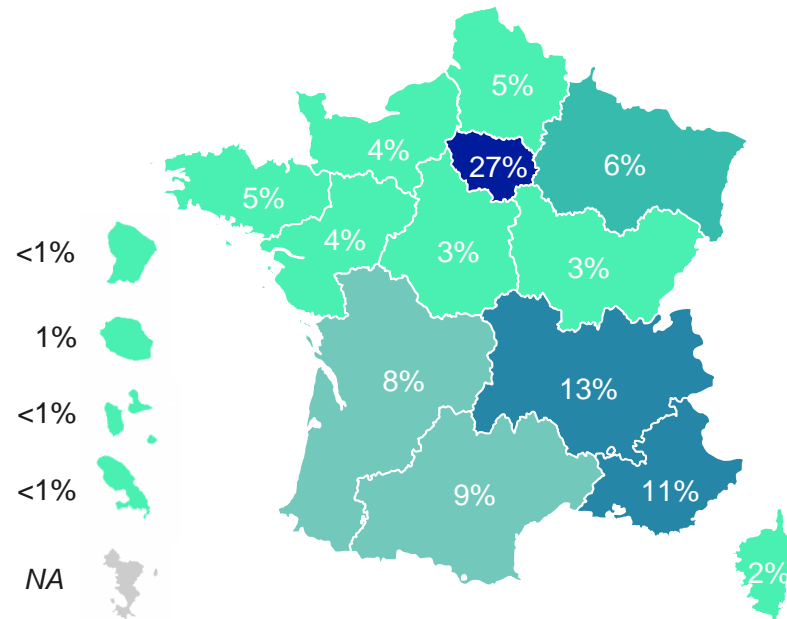


Répartition des établissements par activité



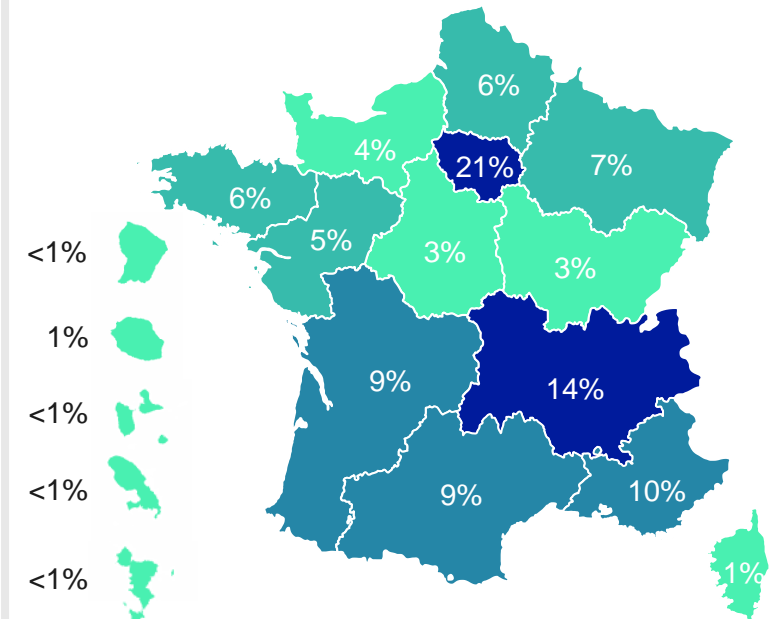
Répartition des salariés par région

Source: Insee, DADS 2017, traitement Kyu Lab



Répartition des établissements par région

Source: INSEE, SIRENE 2018, traitement Kyu Lab



Présentation de la branche des Hôtels, cafés, restaurants avant la crise sanitaire

Si seulement 14% des établissements de la branche sont des hôtels, ils représentent un quart des salariés de la branche



46% de femmes
(contre 45% toutes branches confondues)

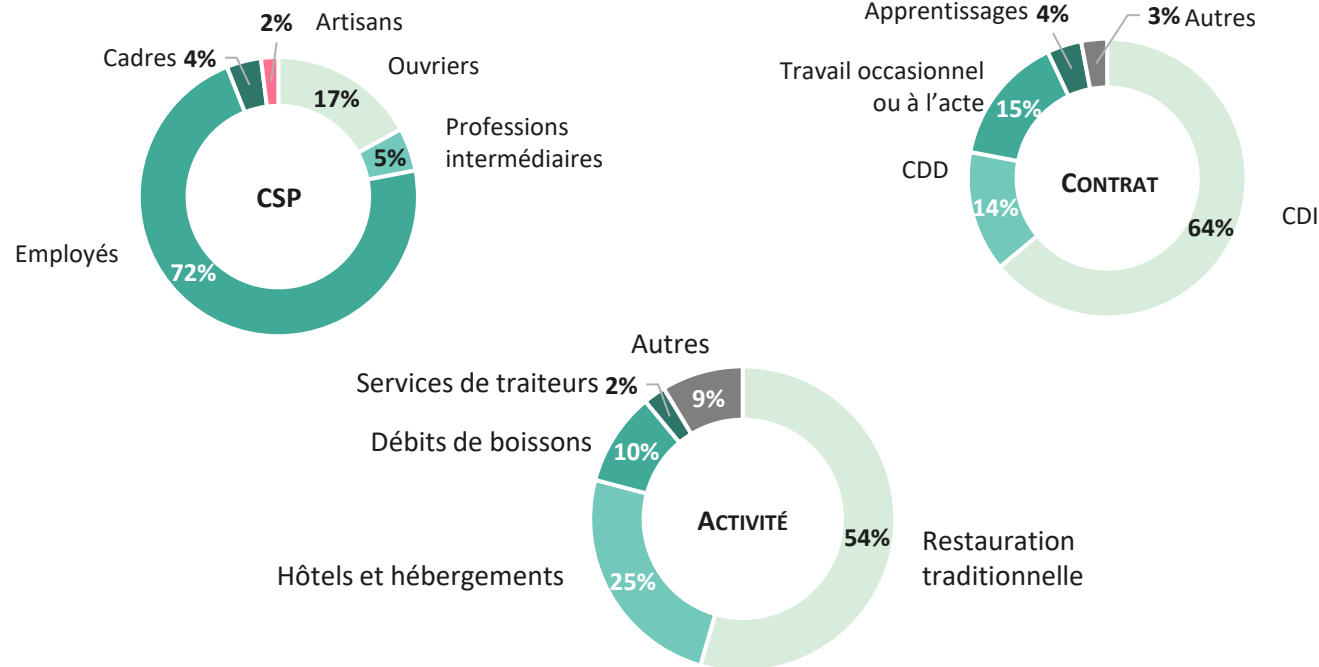


77% de contrats à temps complet
(contre 80% toutes branches confondues)

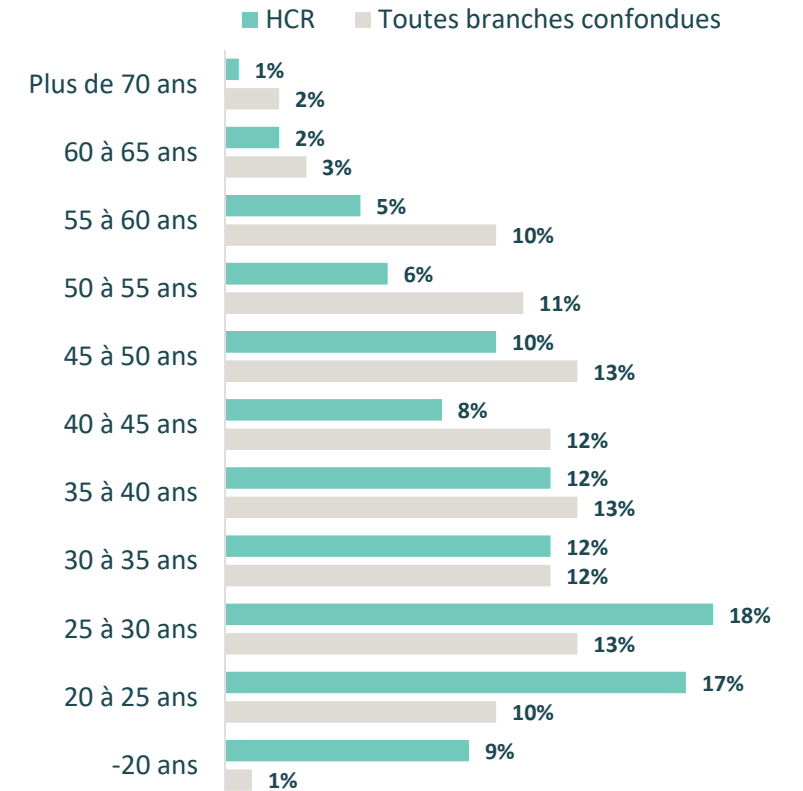
Insee, DADS 2017

Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, par types de contrats et par activité -

Source: Insee, DADS Acoss



Pyramide des âges de la Branche : 4 salariés sur 10 a moins de 30 ans - Source : Insee, DADS, 2015

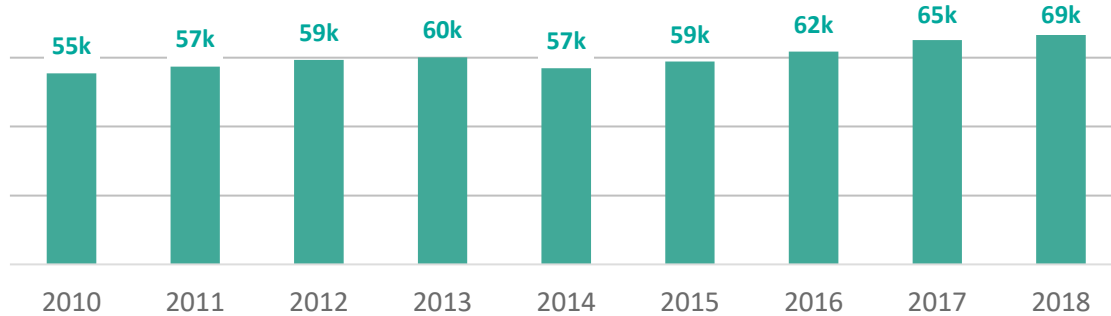


Présentation de la branche des Hôtels, cafés, restaurants avant la crise sanitaire

Entre 2010 et 2018, la branche était dans une dynamique de croissance, avec une légère récession enregistrée en 2014

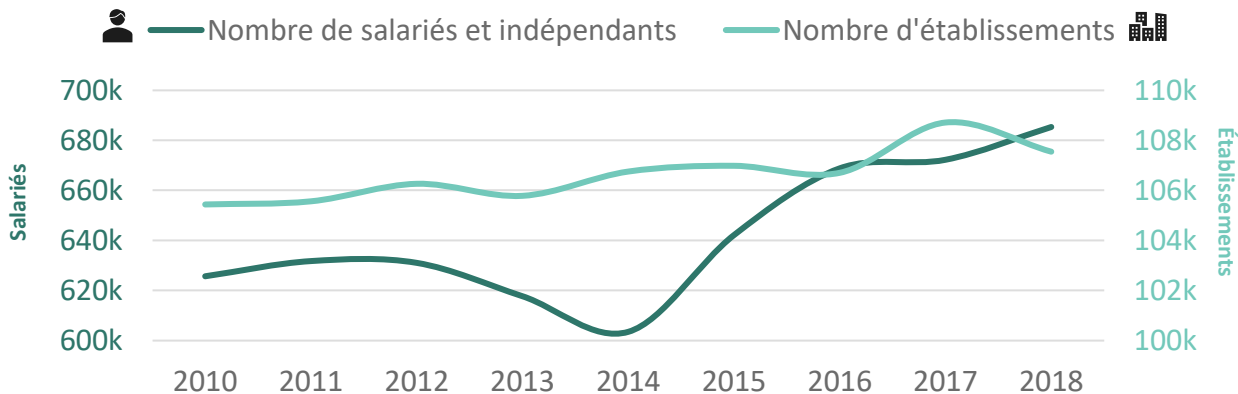
€ Évolution du chiffre d'affaires de la branche (en millions d'euros)

Source: Insee, 2018, traitement Kyu Lab



Évolution du nombre de salariés et d'établissements (en milliers)

Source: Insee, 2018, traitement Kyu Lab



€ Taux de croissance annuel moyen : **2,8%**

€ Croissance depuis 2010 : **24,6%**

€ Croissance depuis 2014 : **21,4%**

👤 Croissance depuis 2010 : **9,5%**

👤 Croissance depuis 2014 : **13,6%**

🏢 Croissance depuis 2010 : **2%**

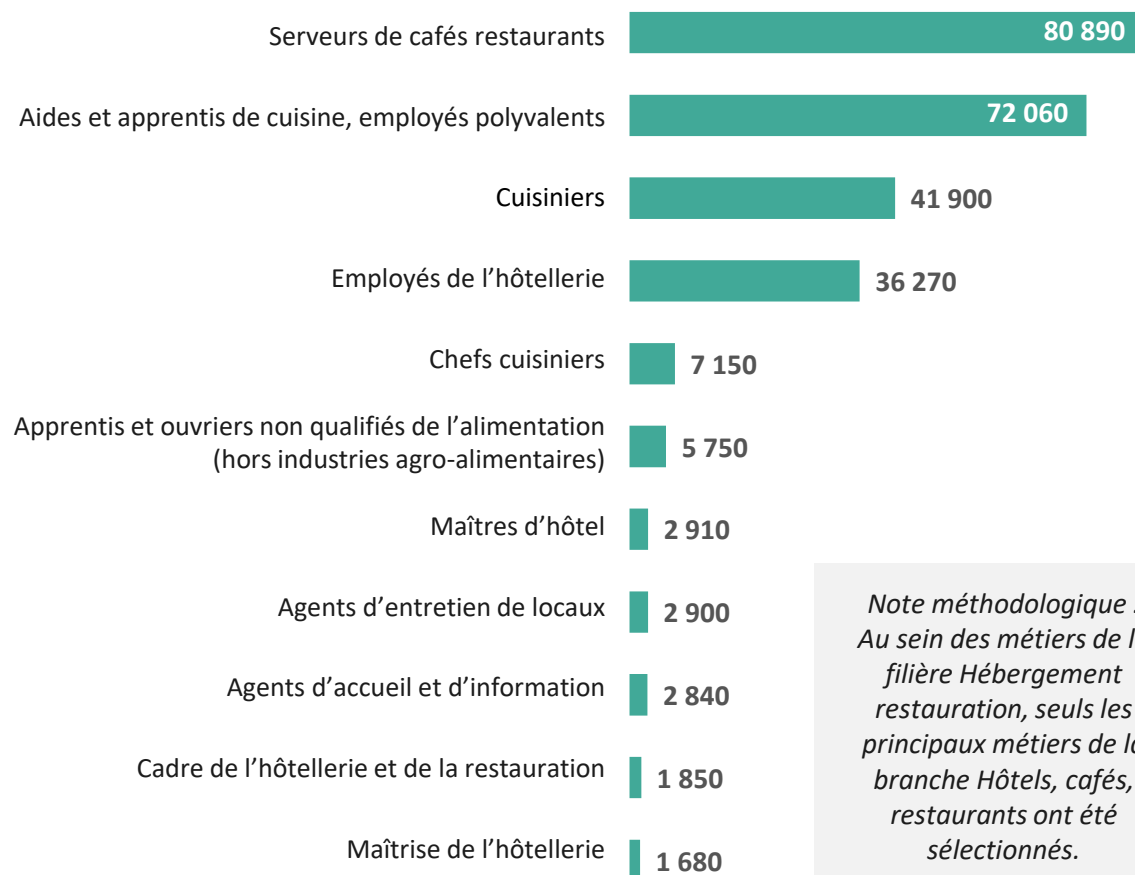
Au sein de la branche, les différents secteurs d'activité n'ont pas tous évolué de la même manière entre 2010 et 2018. Voici les dynamiques des principaux secteurs.

- **Dans la restauration traditionnelle** : le chiffre d'affaires a connu une croissance, mais moins forte (18,1% de croissance depuis 2010). En 2010, ce secteur était à l'origine de plus de moitié (51%) du chiffre d'affaires de la branche. En 2018, il génère 48% de ce CA. Sur la période, le nombre d'établissements lui est stable (-1%).
- **Dans les hôtels et hébergements** : la plus importante croissance de chiffre d'affaires (+37,7% en 8 ans, soit 4,1% de croissance annuelle moyenne), il pèse en 2018 pour plus d'un quart (29%) du chiffre d'affaires de la branche. Sur la même période, le nombre d'établissements a lui diminué de 20%, la part de ces établissements dans la branche passant de 18% à 14%.
- **Dans les débits de boissons** : c'est l'effet inverse. Le secteur a connu une légère baisse de son chiffre d'affaires entre 2010 et 2018, il pèse aujourd'hui 8% du chiffre d'affaires de la branche. Pourtant, le nombre d'établissements a lui augmenté de plus d'un quart (26%) entre 2010 et 2018.
- **Dans les services de traiteurs** : avec une croissance annuelle moyenne de 1,6%, le poids de ce secteur reste stable dans la branche. Pourtant, le nombre d'établissements a augmenté de 31% entre 2010 et 2018.

Les besoins en main-d'œuvre avant la crise

Les principales difficultés de recrutement concernent les chefs cuisiniers, représentant 2% des intentions de recrutement dans la filière Hébergement-restauration

Intentions de recrutement des entreprises de la filière Hébergement et Restauration - Source: Pôle Emploi, BMO 2018, traitement Kyu Lab



Note méthodologique :
Au sein des métiers de la filière Hébergement restauration, seuls les principaux métiers de la branche Hôtels, cafés, restaurants ont été sélectionnés.

En 2018, on compte 287 000 projets de recrutement dans la filière Hébergement Restauration. Ceci représente plus d'un projet de recrutement sur 10 en France. Les projets de recrutement se concentrent avant tout dans les régions situées dans le **sud-est de la France** (Provence-Alpes-Côte d'Azur : 16% des projets de recrutements et Auvergne-Rhône-Alpes : 14%), ainsi que dans la région **Île-de-France** (14%) (Source: Pôle Emploi, BMO 2018, traitement Kyu Lab).

La moitié (49,8%) des projets de recrutements dans la filière Hébergement Restauration sont considérés comme difficiles à pourvoir par les entreprises. L'Est et le centre de la France sont les zones les plus touchées par ces difficultés, et particulièrement les régions Grand Est (69% de recrutement difficiles), Bourgogne-Franche-Comté (59%) et Centre-Val de Loire (57%).

Les métiers de la filière les plus touchés par ces difficultés de recrutement sont :

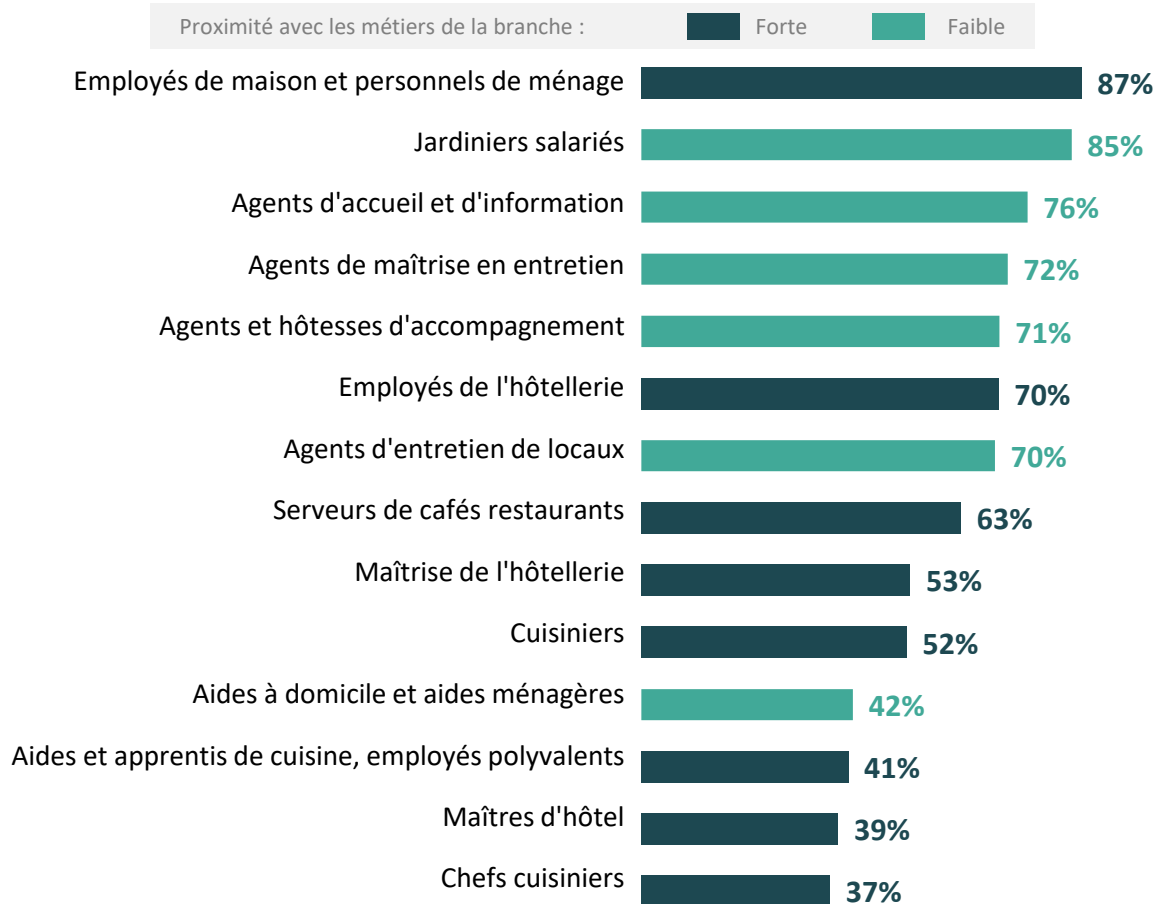
- **Chefs cuisiniers** : 7 150 projets de recrutements, dont 69% difficiles à pourvoir ;
- **Maîtres d'hôtel** : 2 910 projets de recrutements, dont 67% difficiles à pourvoir ;
- **Cuisiniers** : 41 900 projets de recrutements, dont 61% difficiles à pourvoir ;
- **Apprentis et ouvriers non qualifiés de l'alimentation (hors industries agroalimentaires)** : 5 750 projets de recrutements, dont 60% difficiles à pourvoir ;
- **Cadres de l'hôtellerie et de la restauration** : 1 850 projets de recrutement, dont 55% difficiles à pourvoir.

Avec les mouvements sociaux qui ont marqué l'année 2019 (Gilets jaunes, Grèves...), les recrutements avaient déjà ralenti. Ce ralentissement se renforce en 2020 avec la crise sanitaire. En France, tous secteurs confondus, le nombre de déclarations d'embauche de plus d'un mois a chuté de 24% à fin décembre 2020 sur un an. Un plongeon porté par la baisse des recrutements en CDD (-26%) et en CDI (-22%). Source: Acoss.

Les emplois saisonniers

La branche a un fort recours à l'emploi saisonnier, particulièrement durant la période printemps-été

Part des intentions de recrutement saisonnier au sein des métiers de la filière Hébergement et Restauration - Source: Pôle Emploi, enquête BMO 2018, traitement Kyu Lab



Les travailleurs saisonniers représentent une part importante de la main-d'œuvre dans la filière Hébergement Restauration. En 2019 la France compte plus d'un million de personnes ayant été en contrat saisonnier, dont 200 000 dans la restauration et 180 000 dans l'hébergement. Ceci représente **36% des saisonniers en France et 50% du volume de travail saisonnier**. Les contrats de la branche sont en effet plus longs que la moyenne (Source: DARES).

Le travail saisonnier est particulièrement représenté dans les régions situées au bord de mer et en période estivale. À l'échelle nationale, la part des intentions de recrutement dédiée aux emplois saisonniers dans la filière Hébergement Restauration est de 55%. Dans certaines régions, cette part est particulièrement élevée :

- **Corse** : 88% des intentions de recrutements ;
- **Provence-Alpes-Côte d'Azur** : 70% des intentions de recrutements ;
- **Occitanie** : 68% des intentions de recrutements ;
- **Nouvelle-Aquitaine** : 68% des intentions recrutements.

La proportion de travailleurs saisonniers dans la filière est également plus importante durant la période estivale. Sur l'ensemble des secteurs ayant recours à des emplois saisonniers, la filière de la restauration représente **28% du volume d'emploi saisonnier en printemps-été**, et 19% en automne-hiver.

L'emploi saisonnier concerne notamment des métiers de l'entretien. Au sein de la filière Hébergement Restauration, les métiers avec la part d'intention de recrutements saisonniers la plus forte sont :

- **Employés de maison et personnels de ménage** : 87% des intentions de recrutements ;
- **Employés de l'hôtellerie** : 71% des intentions de recrutements ;
- **Serveurs de cafés restaurants** : 63% des intentions de recrutements ;
- **Cuisiniers** : 52% des intentions recrutements.

Pour plus d'informations sur les emplois saisonniers en France : [ICI](#) et dans la branche : [ICI](#)

2.2

Les tendances d'évolution anticipées dans la
branche

AKTO

Les facteurs d'évolution anticipés dans la branche

Les réseaux sociaux transforment l'activité de la moitié des établissements

Le recours aux réseaux sociaux va impacter les activités dans les 3 années à venir.

La quasi-totalité des établissements dispose déjà de comptes sur les réseaux sociaux (92% contre 79% qui disposent d'un site internet par exemple). Néanmoins, seulement 3 établissements sur 10 ont une personne dédiée à leur administration. La crise sanitaire a renforcé l'importance de ce facteur pour 86% des établissements interrogés. Les réseaux sociaux constituent un moyen clé de **garder le contact avec les clients**, mais aussi **pour en attirer de nouveau**. Ils sont néanmoins à alimenter régulièrement : prendre des photos et les publier, réaliser des « storys », répondre aux messages, créer un lien avec ses abonnés...

Parmi les autres facteurs digitaux proposés, on retrouve en bonne position **l'utilisation des plateformes de réservation et de livraison**. Cette tendance est largement accélérée par la crise sanitaire (selon 82% des établissements). L'automatisation en revanche est loin d'être une priorité dans la branche, qui souhaite conserver le contact humain dans sa relation client.

Selon l'activité de l'établissement, les facteurs d'évolution les plus impactant varient.

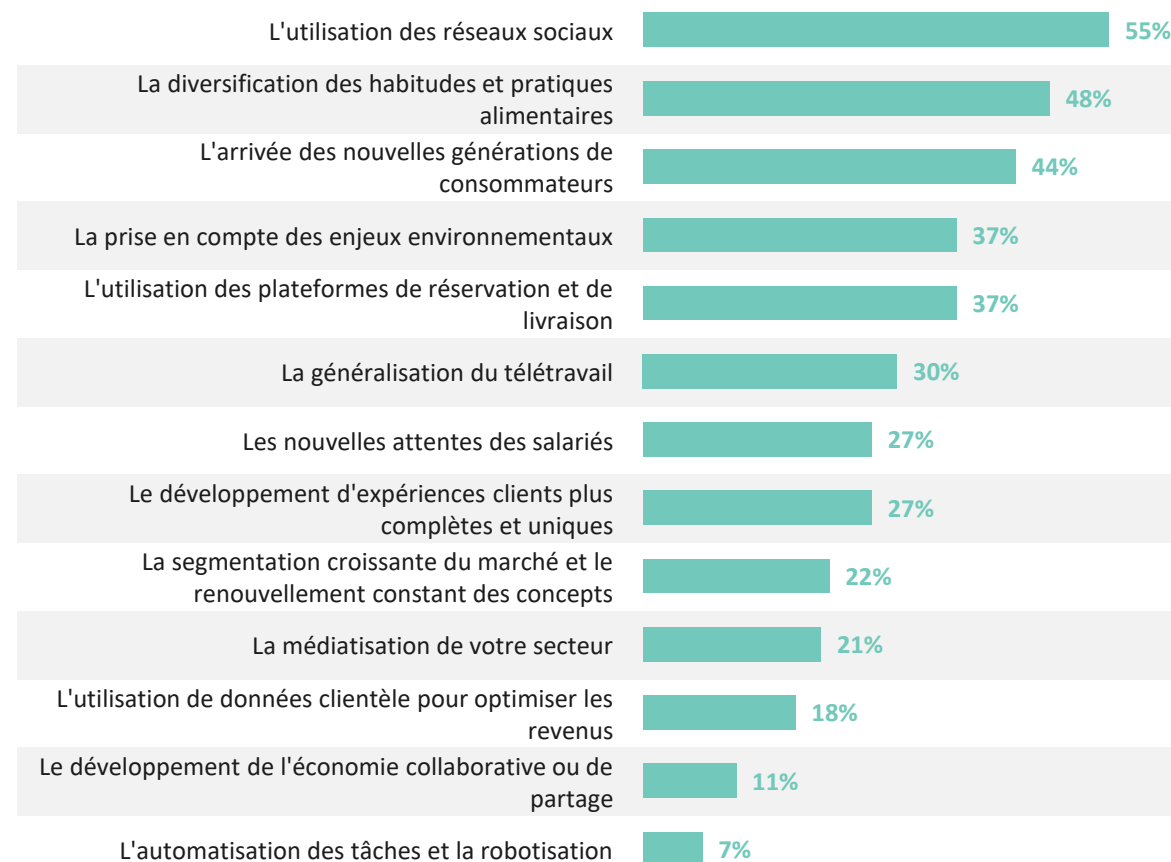
Les restaurateurs citent en 1^{ère} position **la diversification des habitudes et pratiques alimentaires**. Les fonctions de cuisine doivent régulièrement faire évoluer leurs cartes et se former aux nouvelles techniques culinaires afin de répondre aux besoins de **flexibilité** des consommateurs. Les hôteliers mettent en avant de manière plus singulière :

- La prise en compte des enjeux environnementaux
- Le développement de l'expérience client
- Le renouvellement des concepts
- L'utilisation des données clientèle

Si plusieurs de ces facteurs ne sont pas nouveaux, ils continuent d'impacter l'activité des hôteliers et permettent notamment de personnaliser les services proposés.

Tendances les plus impactantes selon les entreprises de la branche

Source : Enquête, traitement KYU

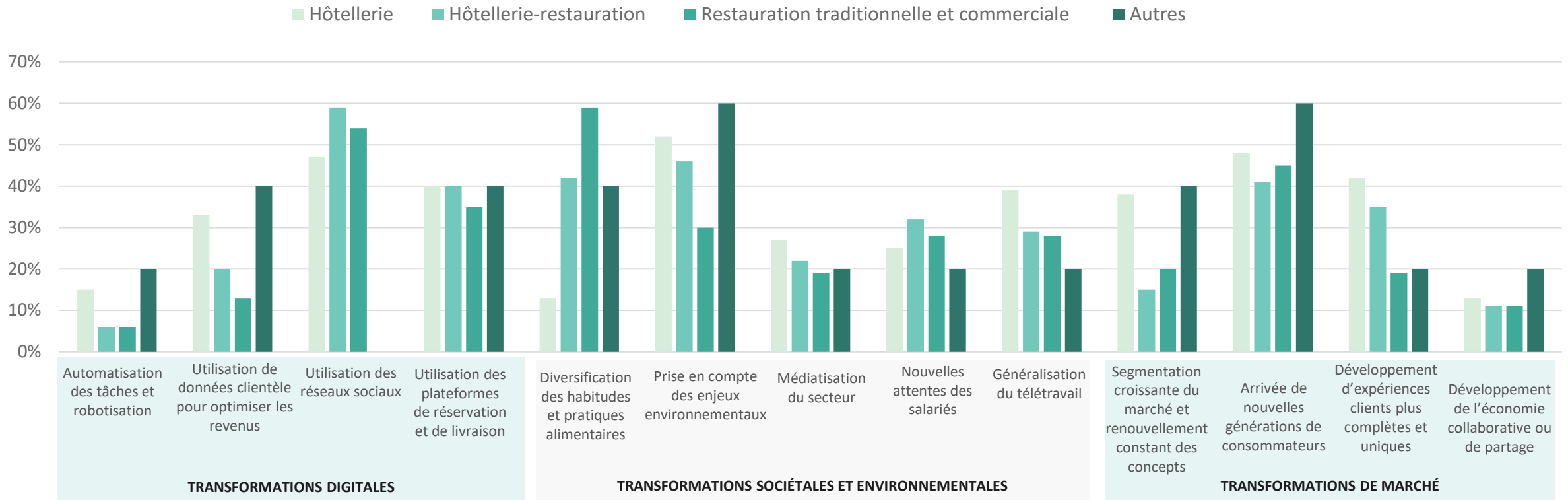


Les facteurs d'évolution anticipés dans la branche

Réseaux sociaux, enjeux environnementaux et nouvelles générations de consommateurs

Tendances les plus impactantes sur l'activité dans les trois années à venir selon les entreprises -

Source : Enquête Étude prospective, traitement Kyu Lab

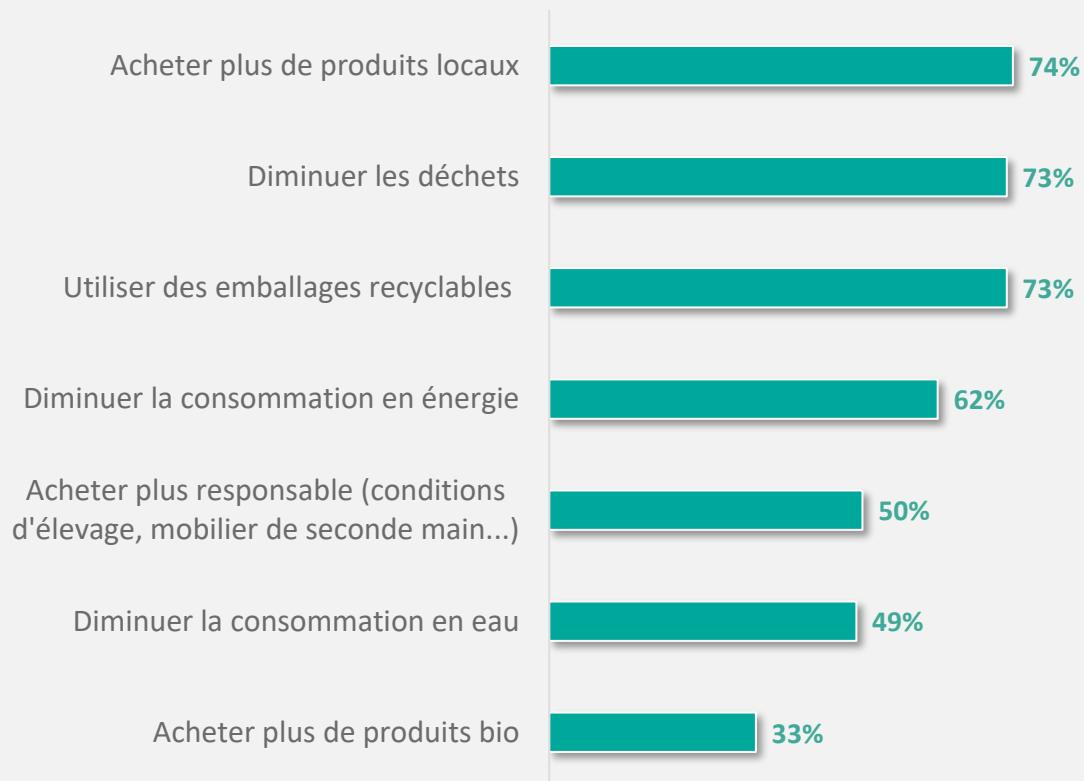


Pour plus d'informations sur les facteurs d'évolutions de la branche, se référer à l'étude prospective.

Les évolutions sociétales et environnementales

Les entreprises souhaitent se tourner vers une consommation plus locale et diminuer leurs déchets, en privilégiant les emballages recyclables notamment

Concernant la prise en compte des enjeux environnementaux, sur quels aspects souhaitez-vous travailler en priorité ? - Source : enquête étude prospective, traitement KYU



Les évolutions sociétales et environnementales

- **La montée en puissance du consommateur**, qui met l'usage avant la propriété et privilégie à ce titre les pratiques dites « collaboratives » et de partage (logique de plateformes). Selon la DGCCRF (*Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes*), 62 % des réservations de restaurants font l'objet d'une consultation d'avis d'autres clients avant la prise de décision.
- **L'arrivée de nouvelles générations de consommateurs et de salariés** (« *millennials* »), qui diffusent un état d'esprit tourné vers les nouvelles technologies et un décloisonnement des frontières, notamment au travail.
- **L'évolution des modes de consommation**, basée sur l'optimisation du temps, l'attrait pour les repas sains et équilibrés, l'essor de nouveaux régimes alimentaires et la multiplication des occasions de consommation. Selon une étude menée en 2018 par le CREDOC (*Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie*), 5,2% des Français sont végétariens, végétaliens ou végans. De plus, 20% de la population se déclare flexitariens. La santé est la principale raison d'adhésion à ces nouveaux régimes.
- **La quête d'authenticité et de reconnexion**, passant notamment par davantage de relations humaines, d'attention envers soi et aux autres, un besoin de transparence et de convivialité. Ces éléments renforcent l'intérêt pour les expériences sensorielles et de nature. Les consommateurs sont désormais plus attentifs au prix, à l'origine et au processus de fabrication : 77% des Français déclarent chercher plus qu'il y a 5 ans l'origine des produits qu'ils et elles achètent (*source : sondage IPSOS, 2018*). La multiplication du nombre de cuisines ouvertes à la vue du client s'inscrit également dans cette volonté de transparence.

Plus d'information sur les habitudes des Français en restauration : [ICI](#)

Les transformations de marché et les évolutions digitales

L'arrivée de nouvelles générations de consommateurs pousse les établissements à digitaliser leurs moyens de communication

Les transformations de marché

- **L'hypersegmentation du marché**, induite par des clivages de plus en plus importants de la société, que ce soit économiques, mais aussi socioculturels.
- **La forte concurrence intrasectorielle et avec les autres modes de consommation**, qui exerce une pression sur les prix. La concurrence est accentuée par les plateformes de réservations et de recommandations en ligne (La Fourchette, TripAdvisor...). Cette forte concurrence s'illustre par exemple dans la région Île-de-France : selon l'INSEE, plus de 18 000 restaurants sont situés à Paris et aux alentours. Les départements des Bouches-du-Rhône et des Alpes-Maritimes concentrent, eux aussi, entre 7 500 et 10 000 établissements de restauration.
- **La diversification de l'offre et le développement de nouveaux concepts**, afin de faire face aux pressions concurrentielles et aux nouvelles exigences des clients. Le *slow tourisme* (en opposition au tourisme de masse), le renouveau de l'offre de campagne et la diffusion des hébergements écoconçus représentent les principales tendances hôtelières (Source : Étude KPMG, L'industrie hôtelière française en 2020).
- **La réglementation du secteur**, dont les normes évoluent en permanence (hygiène, sécurité, accessibilité, TVA...). Parmi les nouvelles mesures concernant la branche, les établissements de restauration commerciale et les débits de boisson seront tenus, à compter du 1^{er} juillet 2021, de mettre à la disposition de leurs clients qui en font la demande des contenants réutilisables ou recyclables permettant d'emporter les aliments ou boissons non consommés.
- **La situation économique et financière** de la branche (coût d'approvisionnements, évolution du parc de points de vente...), mais aussi des secteurs extérieurs (tourisme...) et des ménages.

Les transformations digitales

- **L'arrivée de nouvelles générations de consommateurs** (« *millennials* ») favorise l'utilisation et la diffusion des nouvelles technologies dans la branche. Parmi les 18-35 ans, 60% privilégient le téléphone pour réserver au restaurant, et 61% ont recours à la livraison à domicile (Source : Restoconnection, 2019 selon un sondage réalisé par l'Association Nationale des Restaurants).
- **La digitalisation du marché**, impulsée par le développement du digital (IA, big data...) qui engendre une dématérialisation croissante des relations et une accélération de l'accès aux informations, produits et services.

Part des établissements qui disposent ...

D'un site internet



79%

De comptes sur les réseaux sociaux



92%

d'une personne dédiée à l'animation de ces comptes

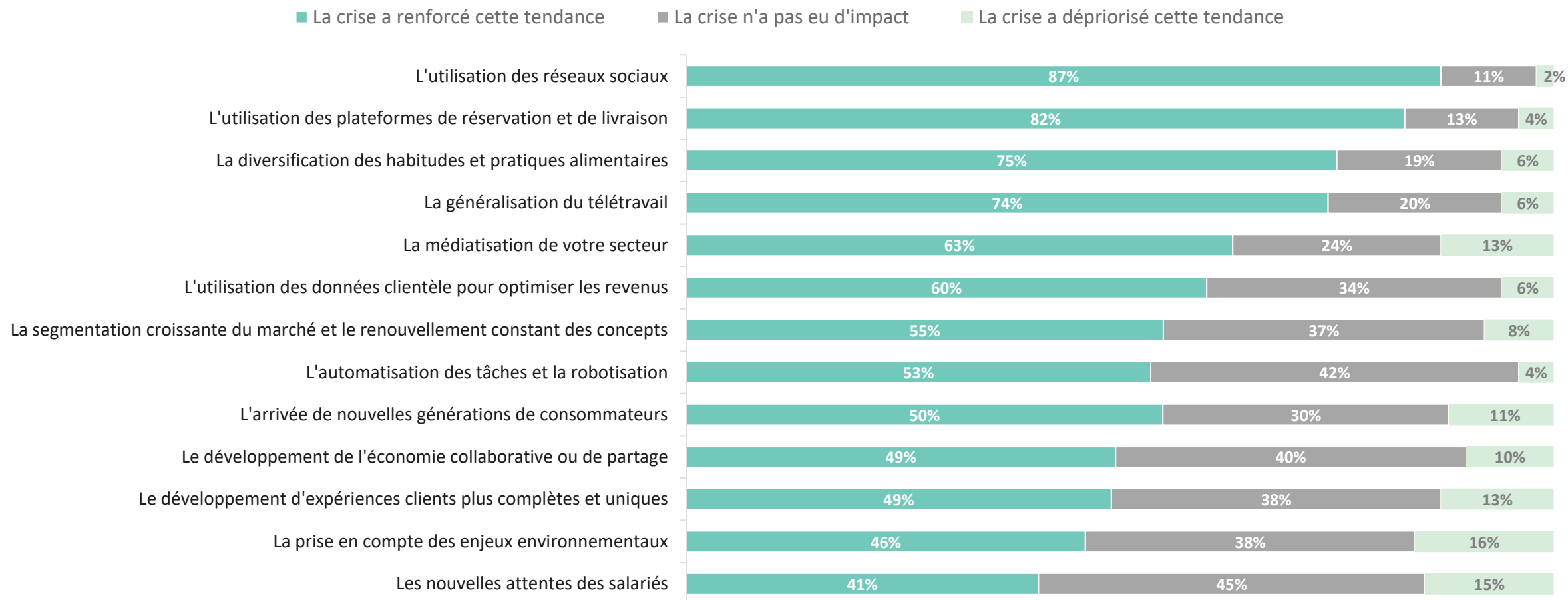


30%

Impact sur les facteurs d'évolution dans la branche

La crise sanitaire vient renforcer les tendances d'évolution et accélère certaines transformations

Pour plus de 9 établissements sur 10, la crise sanitaire a renforcé l'importance de l'utilisation des réseaux sociaux dans leur activité - Source : Enquête Étude prospective, traitement KYU



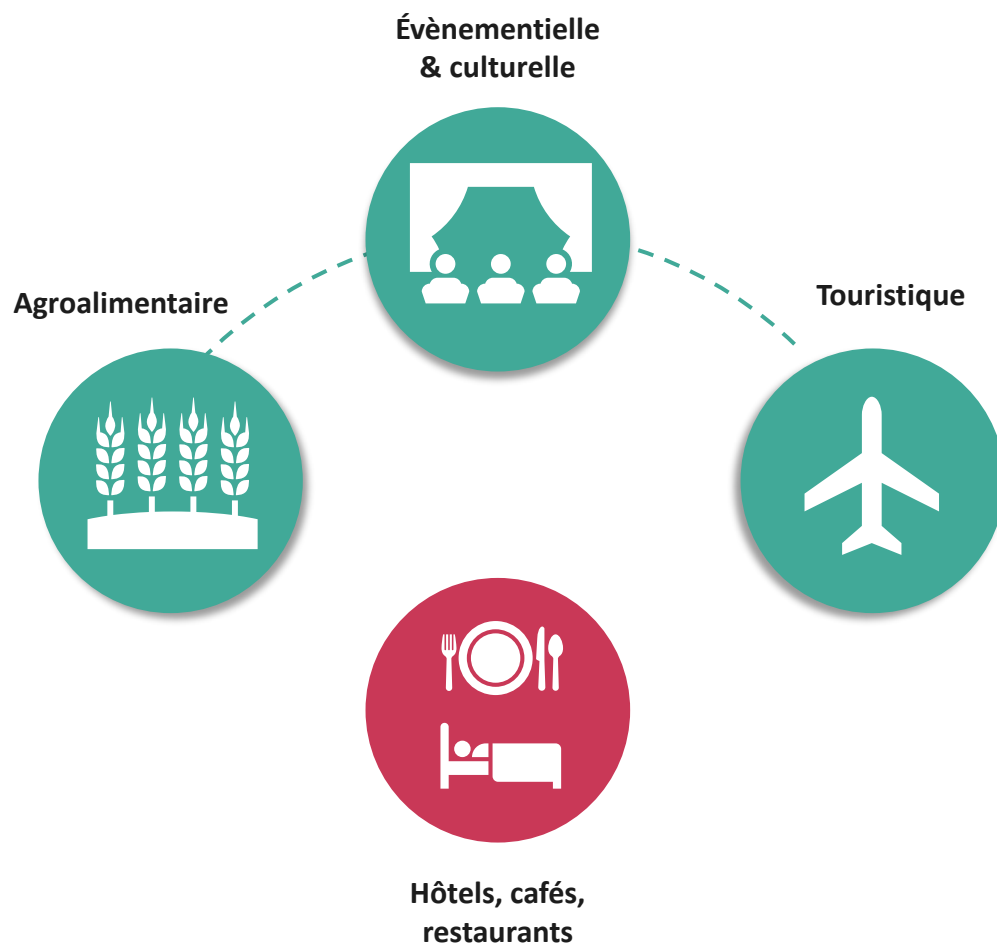
2.3

L'écosystème d'activités autour de la
branche

AKTO

L'écosystème d'activités en lien avec la branche

La branche s'intègre au milieu d'une chaîne de valeur complexe



Dans le secteur agroalimentaire, 3 entreprises sur 10 fournissent des établissements de Restauration Hors Domicile (RHD).

Avec plus de 17 000 entreprises, l'industrie agroalimentaire génère un chiffre d'affaires de 180 milliards d'euros en 2017. L'approvisionnement des restaurants et des cantines constitue 15% du chiffre d'affaires de ces industriels (Source: Association Nationale des Industries Alimentaires - ANIA, plus d'informations : [ici](#)).

Face à la crise, les entreprises approvisionnant les filières de l'hôtellerie-restauration, du tourisme et de l'événementiel ont perdu entre 50 et 100% de leur chiffre d'affaires entre mars et juin 2020. Au total, une perte de 27% du chiffre d'affaires est estimée sur le marché des Hôtels, cafés et restaurants en termes de prestations agroalimentaires. Pour plus d'informations : [ici](#).

La clientèle étrangère représente plus de la moitié de la consommation touristique intérieure dans les filières de l'hébergement et de la restauration.

En 2018, le tourisme génère 55,5 milliards d'euros de recettes en France. L'hôtellerie et la restauration représentent 43% du chiffre d'affaires hors taxe de la filière. La répartition des dépenses par poste reste sensiblement la même entre 2010 et 2017 :

- 19% concernent l'hébergement touristique marchand ;
- 10% concernent les restaurants et cafés.

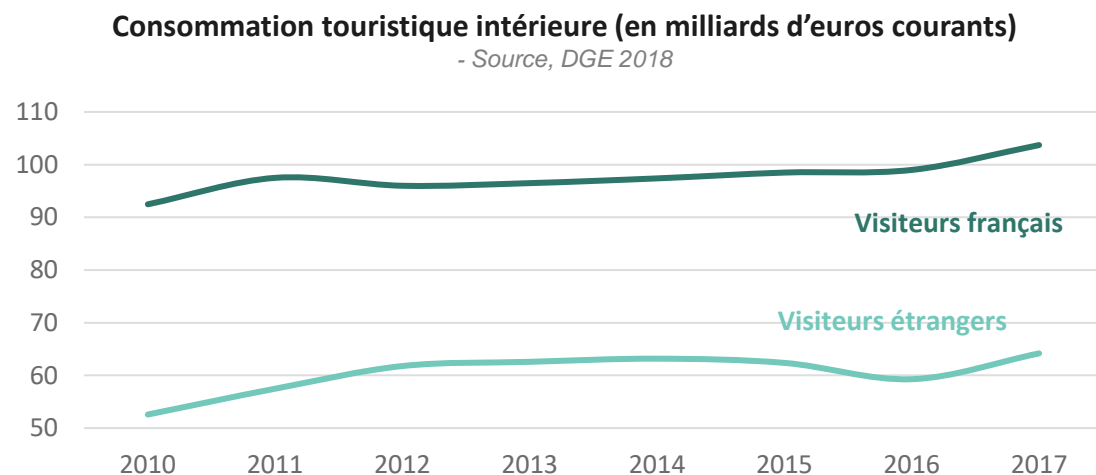
En 2017, la consommation touristique des visiteurs étrangers s'élève à 64,2 milliards d'euros soit plus d'un tiers de la consommation touristique globale. Pour l'hébergement marchand, la part de la consommation étrangère est de 58%, et de 55% pour les restaurants et cafés.

Avec la crise sanitaire, le chiffre d'affaires du tourisme a diminué de 30 à 40 milliards d'euros. Dans l'hôtellerie, ce chiffre était inférieur de 25% en août 2020 par rapport à août 2019. Dans la restauration, il diminue de 6% à la même période. La fréquentation est relativement soutenue par la clientèle résidente et le tourisme intrarégional.

(Source : Centre de documentation Économie Finances – DGE).

L'écosystème d'activités en lien avec la branche

La branche s'intègre au milieu d'une chaîne de valeur complexe



Dans la filière de l'événementiel, l'annulation des congrès et salons provoque une perte de 2 milliards d'euros pour l'Hébergement-restauration.

La France est la 3ème destination mondiale de l'accueil de congrès, avec 200 sites d'expositions, dont Paris, leader mondial de l'accueil des salons. La clientèle internationale y représente 11% des participants. Avec 32% des participants et 122 000 chambres hôtelières dans le Grand Paris, l'Île-de-France est la première région d'accueil. Elle génère 9,2 milliards d'euros (31% du PIB de la filière) (Source : Union Française des Métiers de l'Événement – UNIMEV, Data Book 2020).

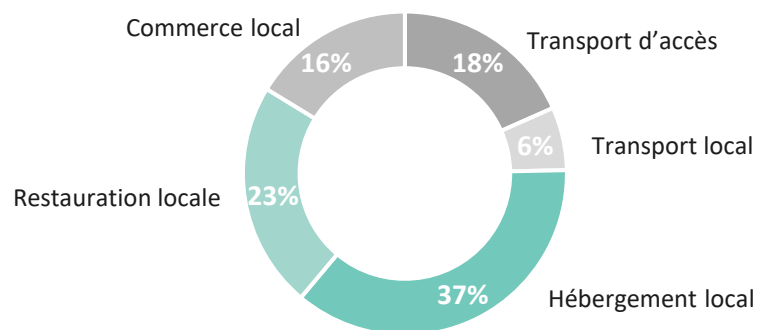
L'événementiel est un marché de proximité (60% des publics résident dans la région où se tient l'événement), et **les métiers de l'hôtellerie-restauration sont intégrés à part entière dans la stratégie opératoire globale de la filière**. En 2018, les événements à l'initiative d'entreprises et d'institutions représentent 32 milliards d'euros de retombées économiques et 335 000 emplois créés ou maintenus (en équivalent temps plein), dont :

- **Pour l'hébergement local** : 5,5 milliards d'euros de retombées économiques (17%) et 62 000 emplois (19%) ;
- **Pour la restauration locale** : 3,4 milliards d'euros de retombées économiques (11%) et 43 000 emplois (13%).

À la suite de la crise sanitaire, la filière événementielle estime une **baisse de son chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros**. Ce chiffre limite proportionnellement les retombées économiques du secteur sur l'hébergement local à 4,6 milliards d'euros et 54 000 emplois créés ou maintenus, et à 2,4 milliards d'euros et 37 000 emplois pour les entreprises de la restauration locale.

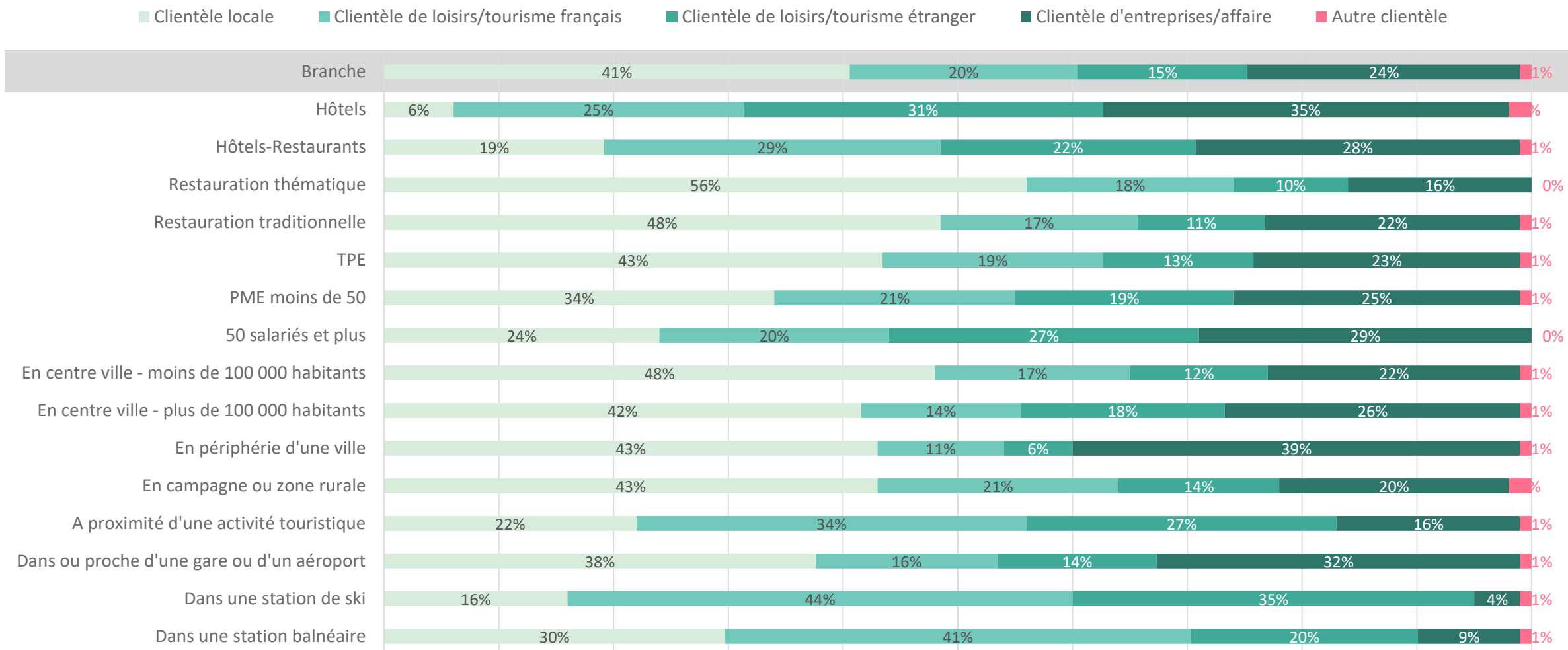
(Plus d'informations sur l'impact économique des événements d'entreprise et d'institution en France : [2019 EY Unimev Synthèse infographique étude partenariale events ets instits.pdf](#))

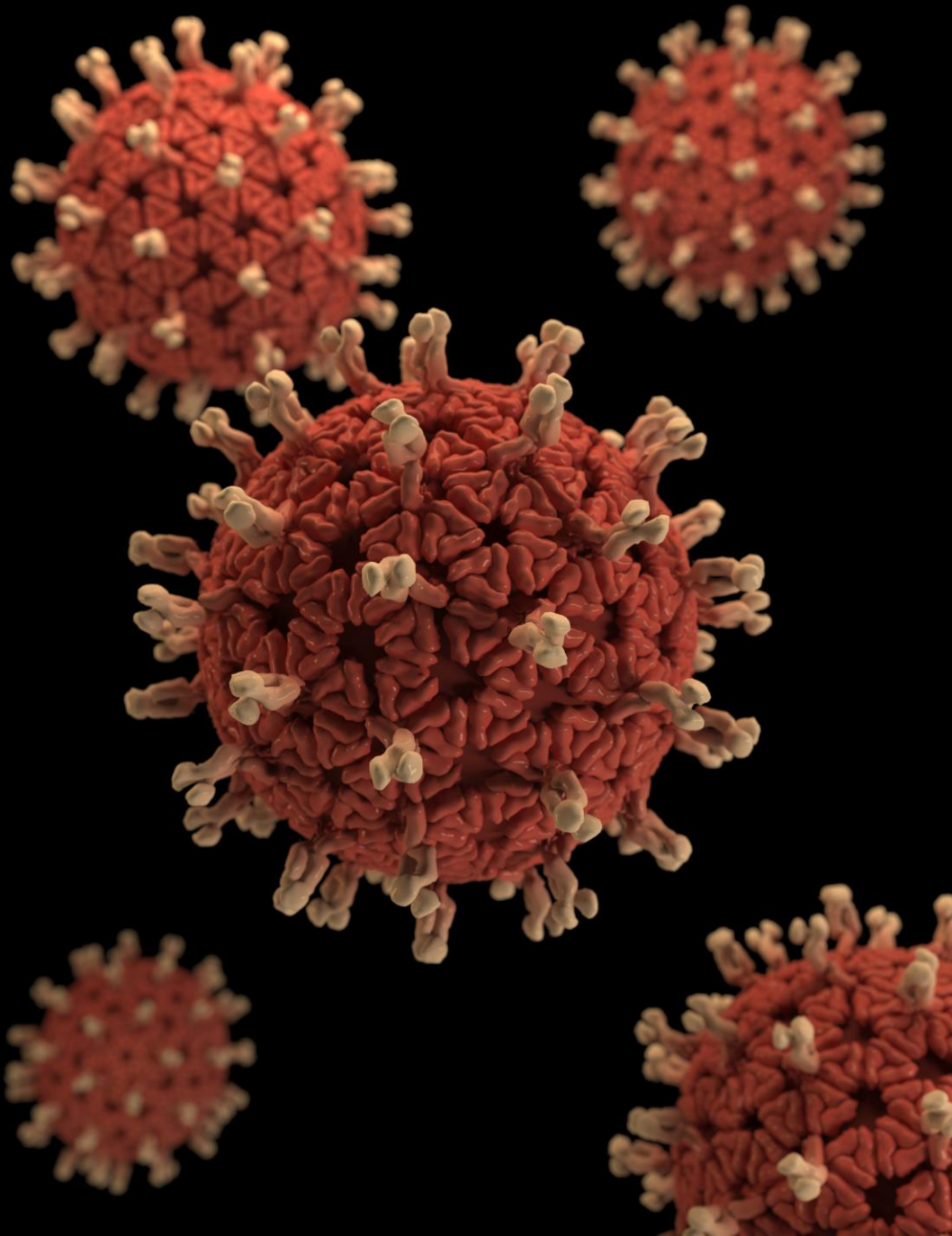
La restauration et l'hébergement local représentent plus de la moitié des retombées économiques hors secteur de l'événementiel en 2018 en France –Source : étude EY pour UNIMEV, 2019



La clientèle de la branche

En moyenne dans la branche, 4 clients sur 10 sont des locaux, 4 sur 10 sont des touristes, et 2 sur 10 travaillent





3

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA BRANCHE

3.1 Impact sur l'activité

En moyenne, les établissements de la branche anticipent une baisse de 63% de leur chiffre d'affaires pour 2021

3.2 Impact sur l'emploi

Entre 2020 et 2021, les établissements de la branche anticipent une baisse de leurs effectifs de 18%

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA BRANCHE

Ce qu'il faut retenir

1

Les établissements de la branche **ont perdu plus de la moitié de leur chiffre d'affaires entre 2019 et 2020. Les prévisions pour 2021 sont pires** puisqu'en moyenne, les établissements anticipent une perte de 63% de leur chiffre d'affaires. Les secteurs les plus touchés dans la branche semblent être **les traiteurs, les cafés et la restauration traditionnelle**. Des dynamiques territoriales peuvent aussi être identifiées : les établissements situés dans les stations de ski sont plus touchés que ceux situés dans les stations balnéaires par exemple.

2

Les prévisions pour l'emploi sont plus optimistes, puisqu'environ 1 établissement sur 2 déclare espérer **maintenir ses effectifs en 2021**. L'autre moitié néanmoins envisagent des pertes (non-remplacements de départs notamment), **chiffrée à plus de 110 000 départs**. À ceux-ci s'ajoutent **les baisses de recours aux profils saisonniers et extras**. Potentiellement, ces profils se sont réorientés vers d'autres secteurs, entraînant alors de nouveaux besoins pour les établissements.

3

La quasi-totalité des établissements de la branche déplore **le manque de visibilité sur l'avenir**. Plus d'un établissement sur cinq est incapable d'anticiper son activité pour 2021. La question de **l'ouverture des frontières** est une des préoccupations majeures des hôteliers, pour qui les touristes étrangers représentent 3 clients sur 10 en moyenne. En restauration, il s'agit notamment de **réactiver ses réseaux de fournisseurs et de préparer les conditions d'accueil** (adaptation au protocole sanitaire notamment).

3.1

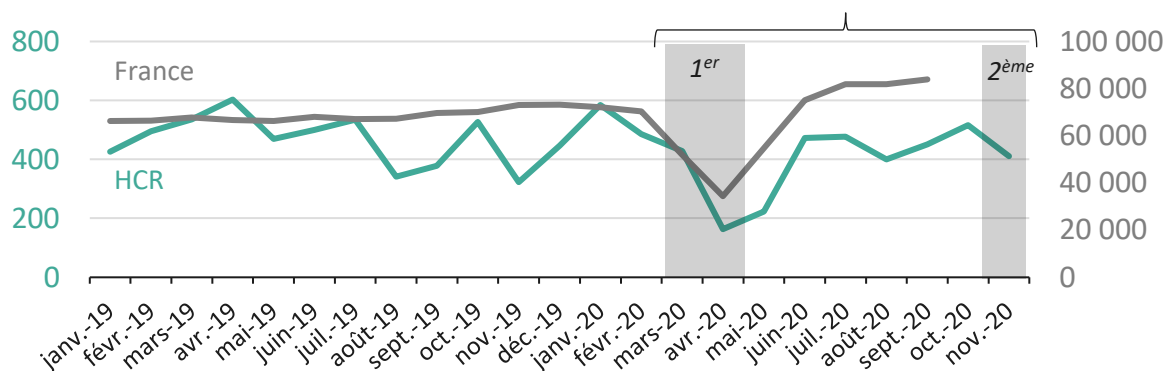
Impacts sur l'activité

AKTO

Créations et défaillances d'entreprises dans la branche

Les mesures de sauvegarde des entreprises semblent avoir été efficaces lors du premier confinement

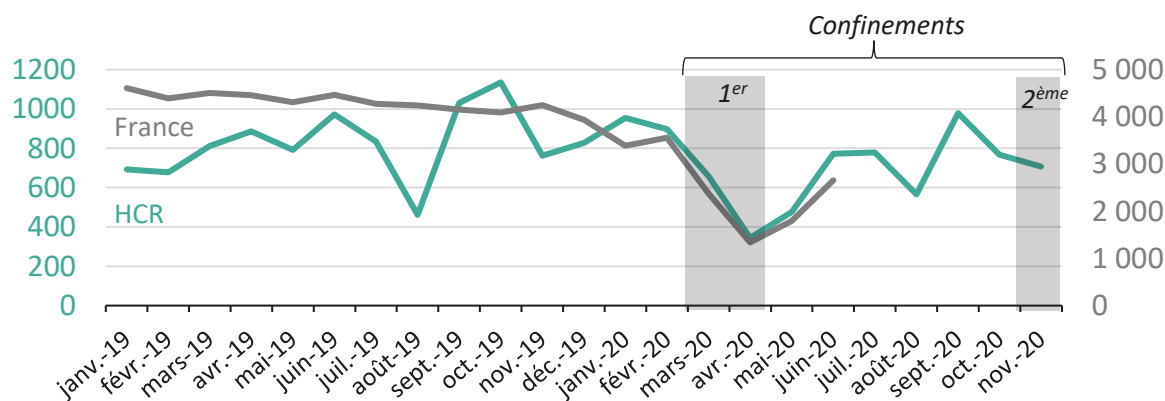
Créations d'entreprises dans la branche des Hôtels, cafés, restaurants / toutes activités en France – Infogreffes, novembre 2020, traitement KYU Lab et INSEE, septembre 2020



Les créations d'entreprises dans la branche ont été très impactées par le premier confinement.

- Entre janvier et avril 2020, le nombre de créations d'hôtels, cafés, restaurants diminue de 72%. Cette diminution se retrouve dans toutes les activités en France (-52%).
- Les créations d'entreprises reprennent dès la fin du premier confinement pour retrouver un niveau légèrement moindre à celui de l'avant-crise. Le nombre de créations d'entreprise est 19% plus faible en juillet (476 créations) qu'en janvier 2020 (583 créations). Sur l'ensemble des activités en France, le nombre de créations d'entreprises augmente de 13% entre juillet et janvier 2021.

Défaillances d'entreprises dans la branche des Hôtels, cafés, restaurants / toutes activités en France – Infogreffes, traitement Kyu Lab et INSEE, septembre 2020



Les défaillances d'entreprises ont été largement limitées pendant le premier confinement, probablement grâce aux mesures de soutien de l'État

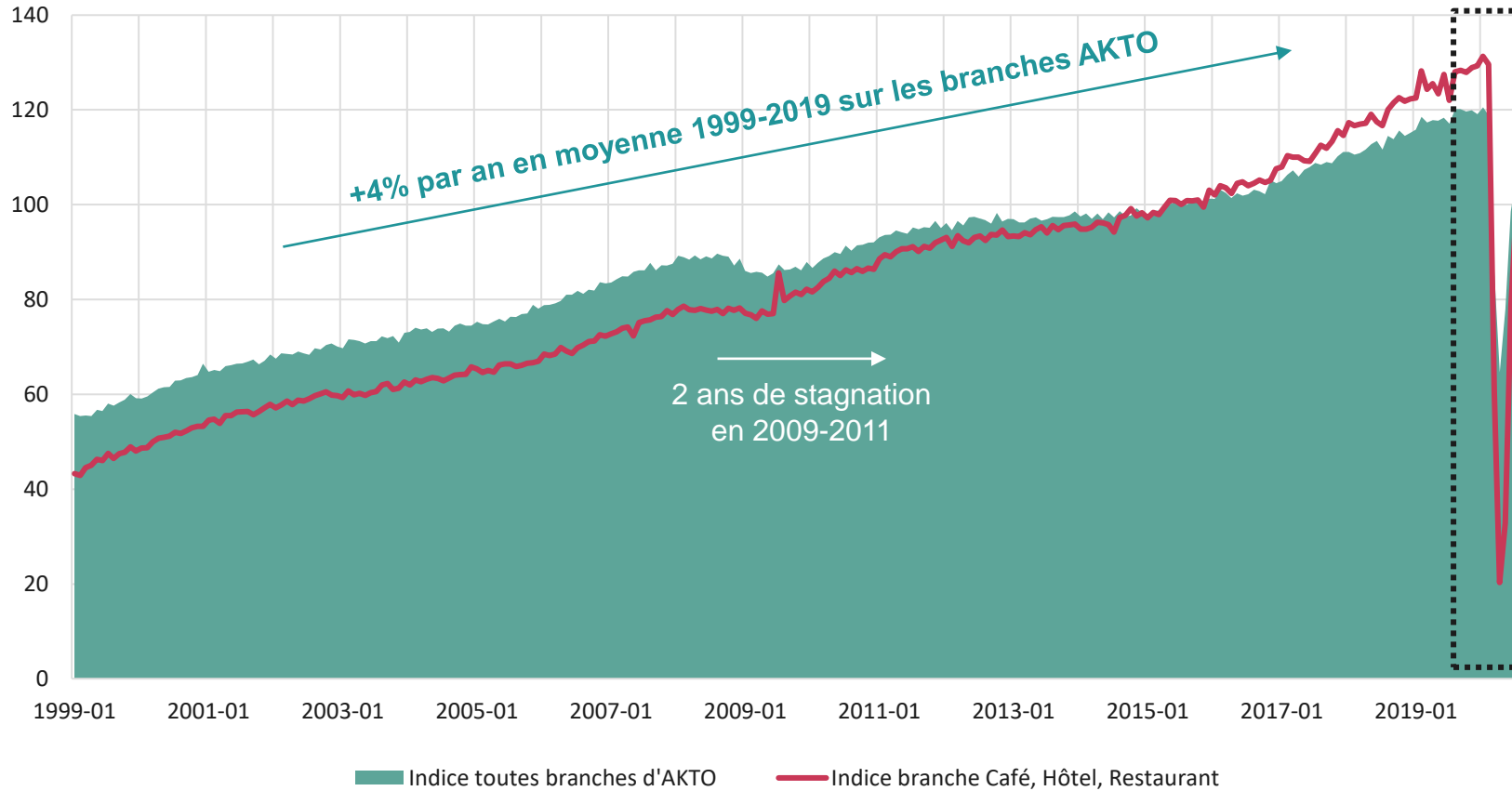
- De mars à août 2020, des mesures de soutien économique et un moratoire sur les procédures pour faillites ont été mis en place. Les hôtels, cafés et restaurants ne connaissent alors pas de défaillances importantes au plus fort de la crise sanitaire. Au contraire, leur nombre est presque trois fois plus faible en avril (344 défaillances) qu'en janvier 2020 (954 défaillances).
- Une nette augmentation du nombre de défaillances d'entreprises apparaît au mois de septembre 2020 (979 défaillances), avec la reprise active de l'épidémie depuis la fin de l'été, la mise en place de mesures sanitaires plus restrictives, et la fin du moratoire sur les procédures de faillites.
- Les défaillances d'entreprises diminuent ensuite légèrement, mais celles-ci se maintiennent à des nombres semblables aux périodes de grèves vécues en 2019. Par exemple, 979 entreprises étaient en situation de défaillance au mois de septembre 2020.

Évolution du chiffre d'affaires (TVA)

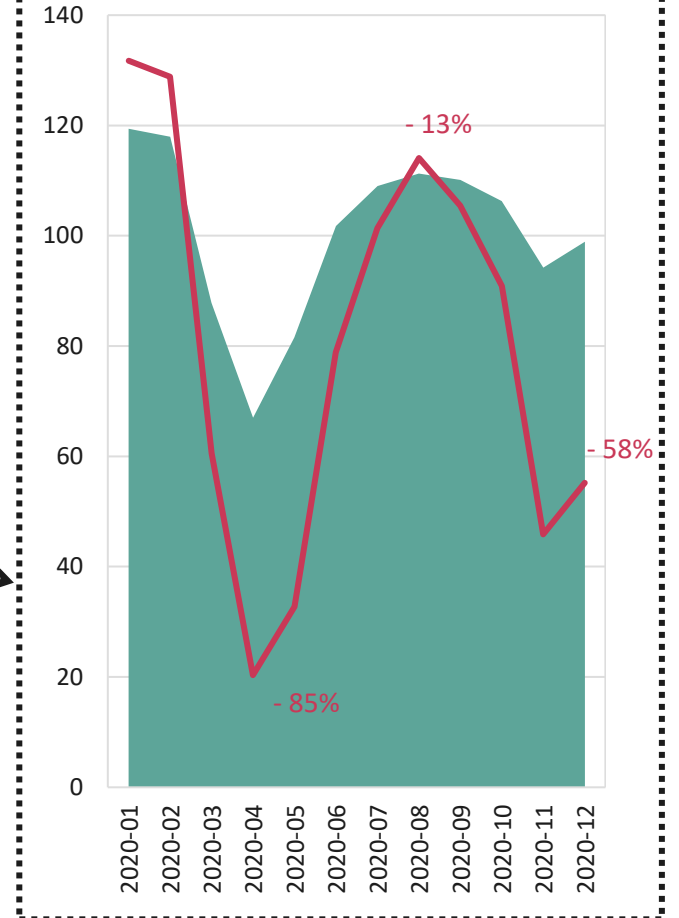
Entre janvier et décembre 2020, le chiffre d'affaires des entreprises de la branche a diminué de 58%

Évolution du chiffre d'affaires des Branches d'AKTO à partir d'un indice de base 100 en 2015
Zoom sur la branche Cafés, hôtels et restaurants

Source ESANE, traitement KYU



Crise du COVID19
Janv-Déc 2020

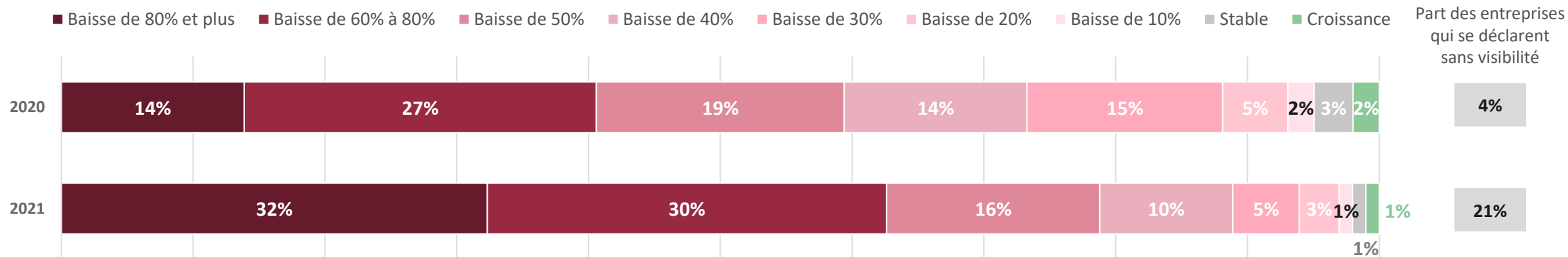


Évolution du chiffre d'affaires (constatée et anticipée)

En moyenne, les établissements ont connu une baisse de 52% de leur chiffre d'affaires en 2020, et anticipent une baisse de 63% en 2021

Évolution et prévision du chiffre d'affaires par rapport à l'année 2019

Source : Enquête, traitement KYU



95% des entreprises ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires en 2020 par rapport à leur chiffre d'affaires de 2019.

- 3 établissements sur 5 connaissent une baisse de chiffre d'affaires supérieure à 50% en 2020. En comparaison, cette part est de 2 sur 5 dans la restauration rapide. Cette forte diminution du chiffre d'affaires peut s'expliquer en partie par la **fermeture** de tous les établissements de mars à juin 2020 puis d'une partie de la branche après juin, **ceux pouvant ouvrir fonctionnant au ralenti** (fermeture des frontières, diminution des touristes étrangers, restrictions des capacités d'accueil...).
- Les prévisions pour 2021 sont encore moins bonnes.** Près de 8 établissements sur 10 (78%) anticipant une baisse de plus de 50%. Pour les restaurants, les livraisons et ventes à emporter sont difficiles à mettre en œuvre et peu rentables (environnement très concurrentiel). Dans l'hôtellerie, les coûts fixes restent importants et s'ajoutent aux baisses de fréquentation.

Certains secteurs d'activités semblent plus touchés que d'autres

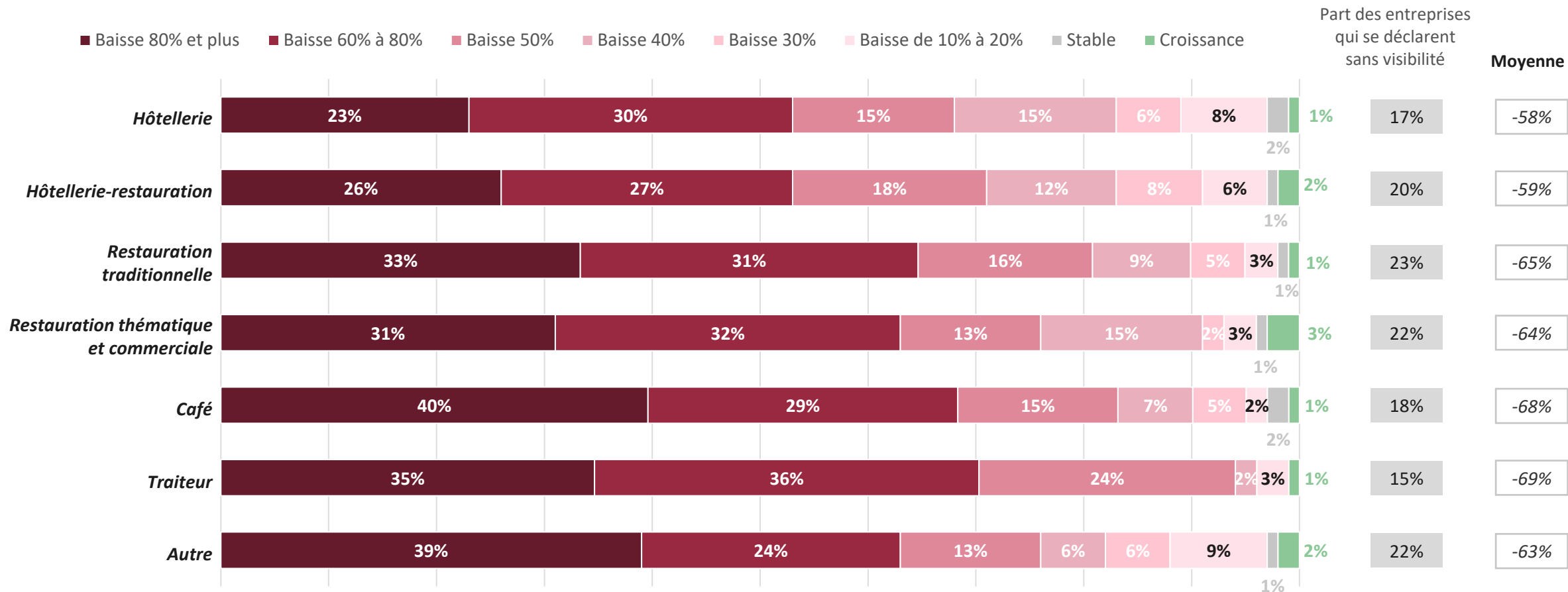
- Parmi les secteurs les plus touchés, on retrouve **les traiteurs, les cafés et la restauration traditionnelle**. Ils sont plus d'un tiers à anticiper des pertes d'au moins 80% de leur chiffre d'affaires, contre un quart des hôteliers par exemple. Les traiteurs sont notamment touchés par la baisse des événements (mariages, séminaires...). Les cafés et les restaurants sont contraints de fermer leurs salles, ou d'en limiter la capacité (été 2020). Les pratiques de vente à emporter et de livraison étaient peu répandues avant la crise chez ces acteurs.
- Les hôteliers semblent un peu moins touchés. Ils peuvent en effet ouvrir, mais avec des restrictions fortes. Ceux pour qui **la clientèle étrangère représente 40% et plus de leur clientèle globale sont plus touchés** (perte de CA de 70% en moyenne).
- À l'inverse, les quelques établissements en croissance sont notamment des indépendants qui ont une clientèle majoritairement locale et d'affaires.

Évolution anticipée du chiffre d'affaires par secteur d'activité

Les plus grosses pertes de chiffre d'affaires concernent les traiteurs, cafés et restaurants traditionnels.

Prévision d'évolution du chiffre d'affaires des établissements par rapport à l'année 2019

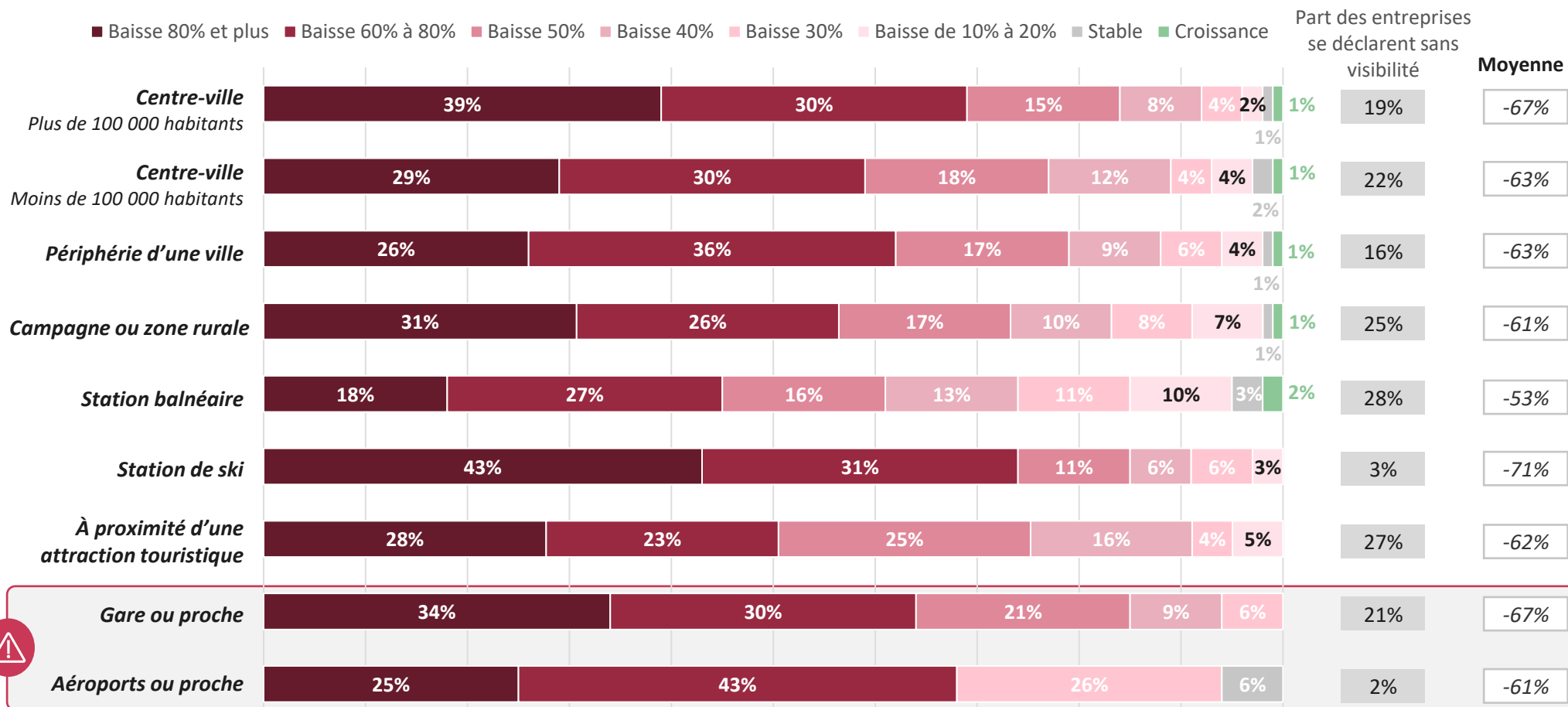
Source : Enquête, traitement KYU



Évolution anticipée du chiffre d'affaires par zone d'implantation

Les établissements situés dans les stations de ski et en centre-ville d'agglomération sont les plus touchés

Évolution anticipée du chiffre d'affaires entre 2019 et 2021 selon les entreprises de la branche par zone d'implantation - Source : Enquête, traitement KYU



Les établissements situés dans les Alpes semblent plus touchés que ceux situés dans les Pyrénées.

La baisse anticipée du chiffre d'affaires des établissements situés dans une station de ski est d'environ **-73%** dans les Alpes (régions PACA et Auvergne-Rhône-Alpes). Cette diminution est de **-62%** pour les établissements situés dans les stations de ski des Pyrénées (Occitanie et Nouvelle-Aquitaine).

Résultats peu représentatifs, car faible nombre de répondants (notamment en aéroport à cause des fermetures).

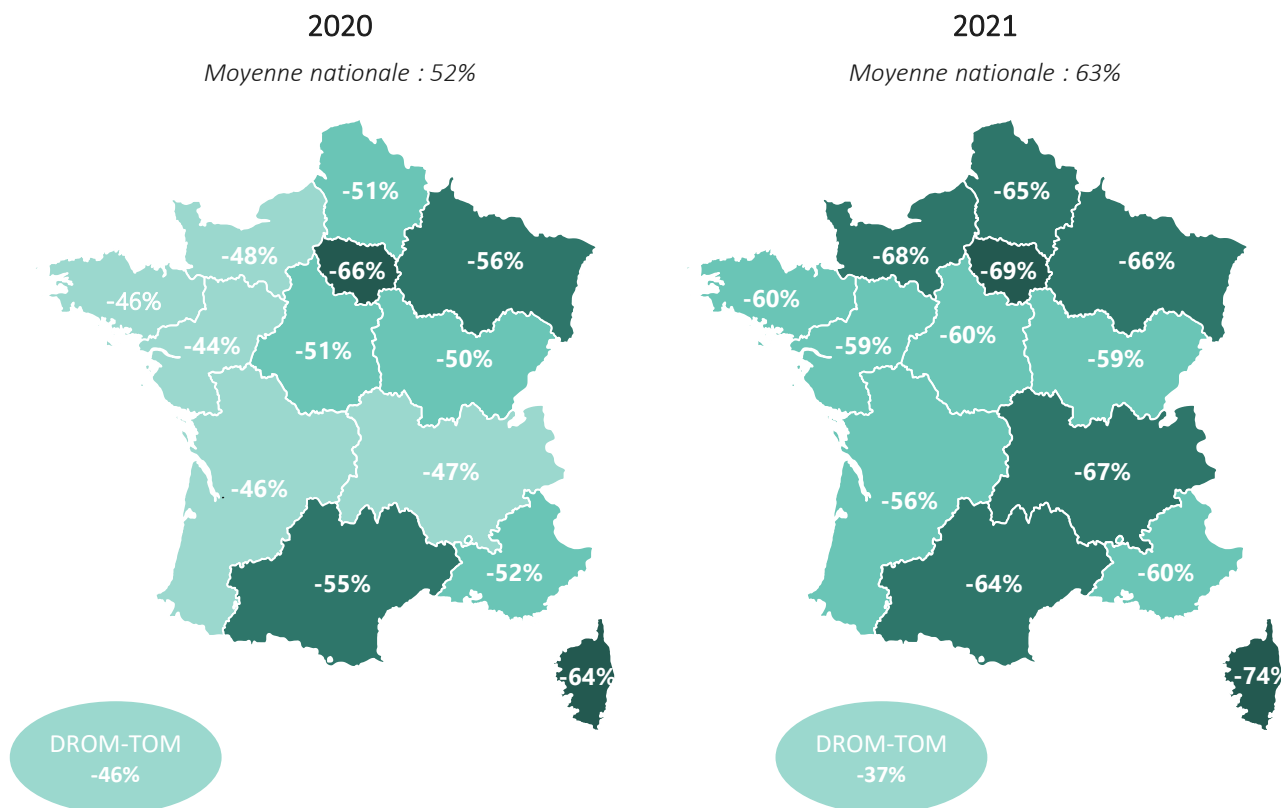


Évolution du chiffre d'affaires par région (constatée et anticipée)

Une région sur deux anticipe des baisses de chiffre d'affaires supérieures à 60% pour 2021

Évolution du chiffre d'affaires de la branche par région selon les entreprises interrogées Niveau moyen d'activité par rapport à l'année 2019

Source : Enquête, traitement KYU



La région Île-de-France et la Corse ont été particulièrement touchées par la crise sanitaire en 2020, et anticipent des pertes encore plus importantes pour 2021.

- Entre 2019 et 2020, le chiffre d'affaires de ces régions a en moyenne diminué de 66% et de 64%. Les prévisions pour 2021 sont encore plus mauvaises.
- Ces régions sont des zones touristiques qui semblent souffrir davantage de la fermeture des frontières malgré le tourisme français (baisse potentielle des tarifs). Près de la moitié des établissements situés en Corse déclarent ne pas avoir de visibilité sur leur chiffre d'affaires 2021. Celui-ci dépendra probablement des restrictions en place lors de la haute saison et de la reprise du tourisme italien.

En 2021, les entreprises de la branche anticipent une plus forte diminution de leur chiffre d'affaires qu'en 2020.

- L'ensemble des régions, à l'exception des DROM-TOM, anticipent des pertes de chiffre d'affaires plus importantes en 2021 qu'en 2020.
- Les établissements situés en Normandie notamment anticipent pour 2021 une perte de 68% en moyenne de son chiffre d'affaires, soit 20 points de plus que pour 2020. Plus de 2 établissements sur 5 envisagent des pertes de 80% et plus. Les évolutions varient également fortement pour l'Auvergne-Rhône Alpes et les Pays de la Loire.
- À l'inverse, les prévisions pour PACA et pour l'Île-De-France varient peu, mais restent parmi les plus mauvaises. Les établissements situés en région PACA sont également nombreux (30%) à ne pas avoir de visibilité sur leur chiffre d'affaires pour 2021. Comme la Corse, on peut penser que ces établissements réalisent une majeure partie de leur chiffre d'affaires en été, et que donc les mesures en place cet été auront un impact fort sur le niveau d'activité dans ces régions.

Difficultés rencontrées pendant la crise sanitaire

Le manque de visibilité est la première difficulté des entreprises de la branche

Le manque de visibilité sur l'avenir est la difficulté la plus citée par les entreprises

Source : Enquête, traitement KYU



Si tous les secteurs citent le manque de visibilité en première difficulté, on note quelques différences dans les difficultés rencontrées selon le secteur d'activité de l'établissement.

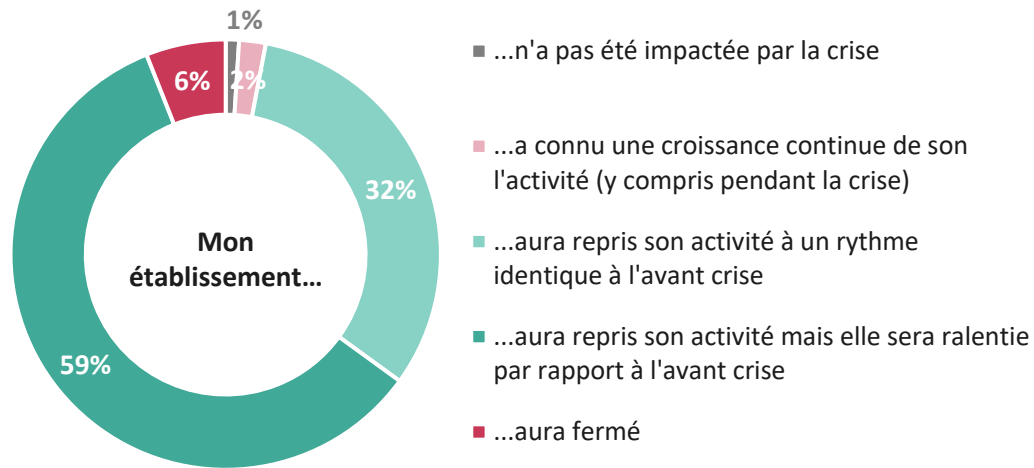
- Les hôteliers sont les plus nombreux à citer comme difficulté le manque de visibilité sur l'avenir (9 établissements sur 10).
- **Dans la restauration** : que ce soit les établissements de restauration traditionnelle ou thématique et commerciale, ils sont plus nombreux à mettre en avant comme difficulté la gestion des stocks, produits consommables et périssables (45% et 47%) ainsi que les modifications constantes des conditions d'accueil (44% et 45%). Selon les établissements interrogés, les fermetures soudaines ont engendré plusieurs milliers d'euros de pertes sèches. Près de 4 établissements de restauration thématique et commerciale sur 10 s'inquiètent aussi du comportement/retour des salariés. Les moins inquiets sur ce sujet sont les cafés (26% des établissements citent cette difficulté).
- **Dans les hôtels** : la gestion des stocks, produits, consommables et périssables est la difficulté la moins citée (19% des établissements). Ils sont aussi moins nombreux (27%) à considérer les modifications constantes des conditions d'accueil comme principale difficulté. À l'inverse, plus de la moitié des hôteliers (51%) ont cité la question des ouvertures et fermetures des frontières. On sait en effet que la clientèle étrangère représente 31% de la clientèle hôtelière (contre 15% pour la branche). En comparaison, les cafés et traiteurs sont seulement 13% et 12% à citer cette difficulté.
- **Dans les cafés** : Plus des trois quarts des établissements (77%) citent la gestion de la trésorerie. C'est la seconde difficulté la plus citée dans ce secteur, comme pour les traiteurs (79%). Le respect du protocole sanitaire est également une problématique importante, car citée par 42% des établissements.
- **Dans les services de traiteurs** : ils sont près d'un tiers (31%) à citer les transformations internes à organiser. La crise contraint les traiteurs à renouveler et diversifier leur offre.

Les prévisions de sortie de crise

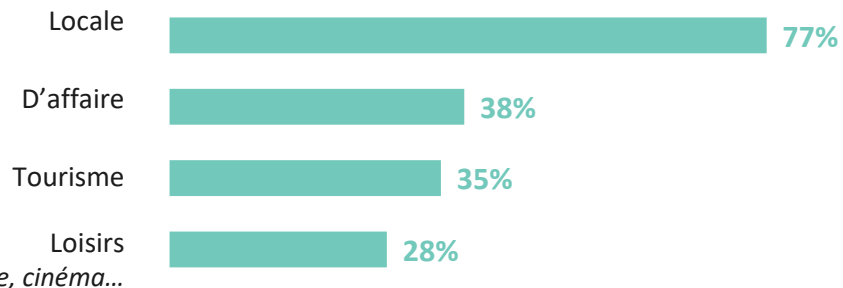
Les établissements de restauration rapide visent une baisse d'activité malgré un retour des clientèles dites de « semaine » (travail et école)

La moitié des établissements anticipe une activité ralentie à la sortie de la crise

Source : enquête, traitement KYU



Pour plus des trois quarts des établissements, la clientèle locale est celle qui repartira le plus rapidement - Source : enquête, traitement KYU



Profil des établissements déclarants qu'à la sortie de crise ils :

- **n'auront pas été impacté ou auront connu une croissance** : Minoritaires au sein de la branche, on retrouve parmi ces répondants une majorité de restaurants traditionnels. Néanmoins, cette réponse ne concerne que 4% des restaurants traditionnels.
- **auront fermé ou seront liquidées** : 6% des répondants estiment que leur établissement ne survivra pas à la crise sanitaire. C'est notamment le cas pour 1 café sur 10.
- **Anticipent une reprise, mais ralentie** : 71% des hôteliers et 65% des hôtels-restaurants estiment qu'ils seront dans cette situation à la sortie de la crise sanitaire. S'ils ont pu rester ouverts pendant la crise, les impacts se feront sentir dans le temps. Les trois quarts (73%) des établissements de plus de 50 salariés estiment également qu'ils auront une activité ralentie à la sortie de la crise.
- **Anticipent une reprise à un rythme identique à l'avant-crise** : un tiers des TPE estime qu'ils retrouveront un rythme de croissance après la crise sanitaire. Parmi les secteurs d'activités, ceux qui espèrent être dans cette situation sont notamment les restaurants traditionnels (35%), les cafés (34%) et les restaurants thématiques (33%). Les trois quarts des établissements en gare et en aéroport et près de la moitié (42%) des établissements situés dans une station balnéaire s'imaginent aussi dans cette situation.

La clientèle locale sera la cible prioritaire pour les entreprises lors de la reprise.

Les établissements de la branche sont plus nombreux à compter sur le tourisme que sur les activités de loisirs. C'est notamment le cas des établissements de l'hébergement qui sont plus de la moitié (57%) à espérer un retour des touristes, cité plus que la clientèle d'affaires (45%).

Selon une enquête de Food Service Vision, 88% des Français exprimaient en janvier et février 2021 l'envie d'aller au restaurant. La moitié d'entre eux déclare envisager y retourner dans les 15 jours après la levée des restrictions. Un quart prévoit de se rendre pour la 1^{ère} fois dans un établissement gastronomique (plus d'informations [ici](#) et [ici](#)).

3.2

Impacts sur l'emploi

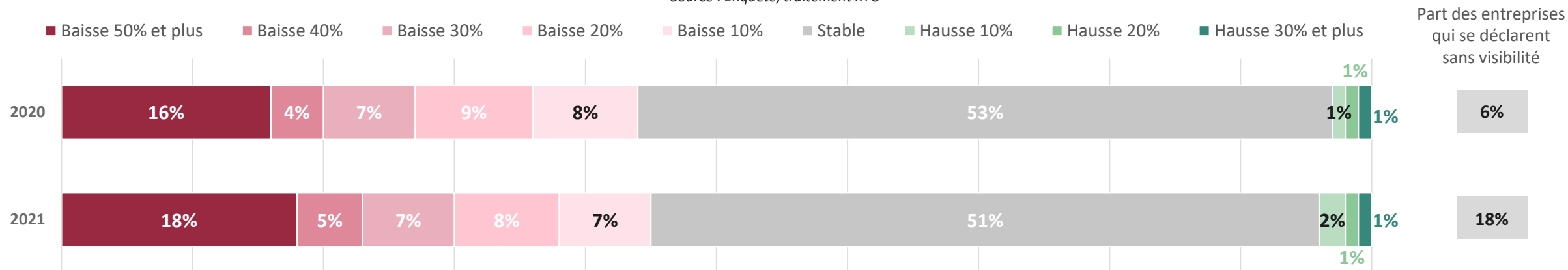
AKTO

Évolution des effectifs salariés (constatée et anticipée)

En moyenne, les établissements ont connu une baisse de leurs effectifs de 16% en 2020 par rapport à 2019, et anticipent une baisse de 18% en 2021

Évolution et prévision des effectifs par rapport à l'année 2019

Source : Enquête, traitement KYU



Près de la moitié des établissements ont maintenu leurs effectifs en 2020 et compte les maintenir en 2021, notamment en hôtellerie et dans les cafés.

- Les entreprises ont **recouru aux mesures d'activité partielle** mises en place par le gouvernement permettant de conserver les effectifs malgré une activité réduite ou arrêtée. Certains établissements expliquent ce maintien par la **diminution du recours aux profils saisonniers et extras**. L'activité estivale a pu être couverte par les salariés en raison de la baisse de fréquentation (moins de touristes étrangers notamment).
- Près de 2 établissements sur 10 déclarent **ne pas avoir de visibilité** sur ses évolutions d'effectif. La date de reprise aura des conséquences sur les niveaux d'emploi. Les quelques prévisions de croissance concernent notamment des TPE (78%) et des établissements ayant développé de nouveaux services, investi et prospecté de nouveaux clients, entraînant des besoins sur des métiers du digital et de la livraison et vente à emporter.

L'autre moitié des établissements déclare des pertes d'effectifs, à la fois pour 2022 et pour 2021, notamment dans l'hôtellerie-restauration et la restauration thématique.

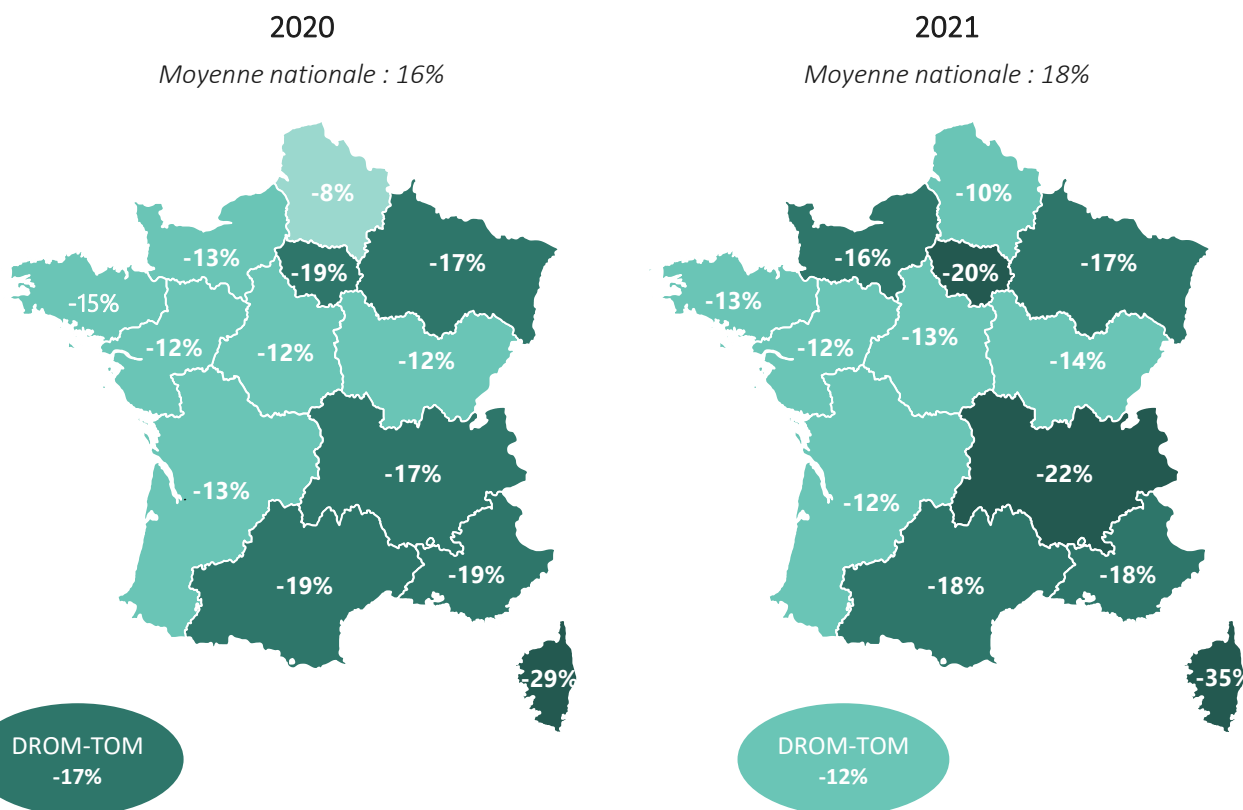
- Près d'une entreprise sur cinq connaît une baisse de plus de 50% de leurs effectifs en 2020 et 2021. Une partie de ces pertes s'expliquent par le non-renouvellement des départs volontaires. Les mêmes chiffres sont observés dans la Restauration rapide. Les deux branches envisagent des évolutions dans les mêmes proportions.
- Les établissements interrogés s'inquiètent **de la motivation et du retour des salariés** lors à la reprise. L'incertitude porte à la fois sur **les conditions de retour** (temps plein ou temps partiel) et sur **les départs de la branche** jusqu'alors non identifiés. Il s'agit des salariés formés qui occupaient un autre poste en parallèle, et qui à la fin de l'activité partielle ne vont pas revenir. Ce phénomène est difficilement mesurable, mais permet de dire que le nombre de départ et les pertes de compétences seraient encore plus élevés.

Évolution des effectifs salariés (constatée et anticipée)

Les établissements de Corse anticipent de perdre un tiers de ces effectifs sur 2021, ceux d'Île-de-France prévoient près de 33 000 salariés en moins en 2021

Évolution moyenne des effectifs de la branche par région

Source : Enquête, traitement KYU



Évolution anticipée pour 2021 des effectifs de la branche par région

Source : Enquête, traitement KYU

*En 2021, selon les prévisions des entreprises de la branche, les effectifs en Île-de-France devraient diminuer de 20%, ce qui représente environ 33 000 personnes.

Île-de-France	- 32 601*
Auvergne-Rhône-Alpes	- 15 921
Provence-Alpes-Côte d'Azur	- 13 108
Occitanie	- 9 504
Grand Est	- 6 690
Nouvelle-Aquitaine	- 6 191
Normandie	- 3 679
Bretagne	- 3 583
Corse	- 3 330
Pays-de-la-Loire	- 3 142
Hauts-de-France	- 3 060
Bourgogne-Franche-Comté	- 2 329
Centre-Val de Loire	- 1 935
DROM-TOM	- 1 319

Évolution des effectifs salariés anticipés pour 2021

Estimation du volume d'évolution des effectifs

Les établissements anticipent près de 110 000 départs de la branche en 2021

Nombre de salariés

Prévision pour 2021

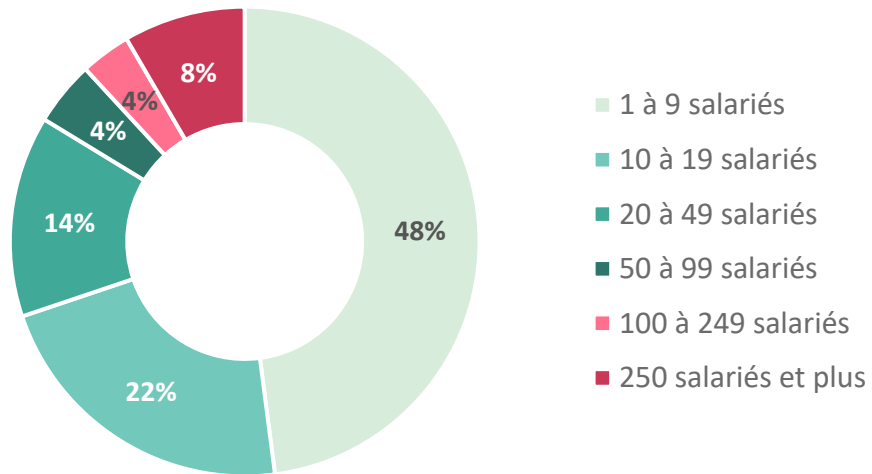
612k

-18%

503k

Répartition des salariés par taille d'établissement

Source : DADS



Évolution du nombre de salariés par taille d'établissement

Source : Enquête, traitement KYU

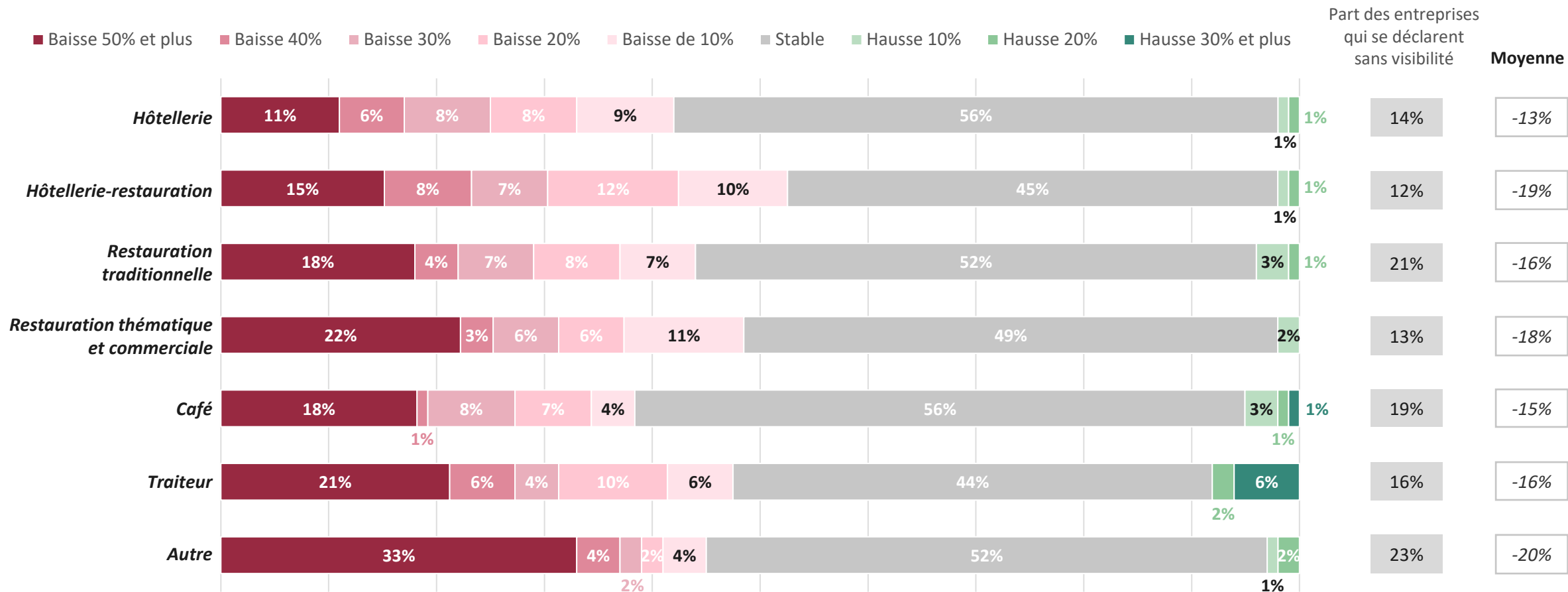
Taille de l'établissement	Nombre de salariés	Prévision pour 2021	Evolution anticipée pour 2021	
			En volume	En %
TPE	294k	246k	- 48k	- 16%
11 à 19 salariés	134k	109k	- 25k	- 19%
20 à 49 salariés	85k	70k	- 15k	- 18%
50 à 99 salariés	27k	22k	- 5k	- 17%
100 à 249 salariés	21k	17k	- 4k	- 18%
250 salariés et plus	51k	38k	- 13k	- 25%
TOTAL	612k	503k	-109k	-18%

Évolution anticipée des effectifs salariés par secteur d'activité

Les plus grosses pertes d'effectifs devraient concerner les hôtels-restaurants et la restauration thématique et commerciale

Prévision d'évolution des effectifs salariés des établissements par rapport à l'année 2019

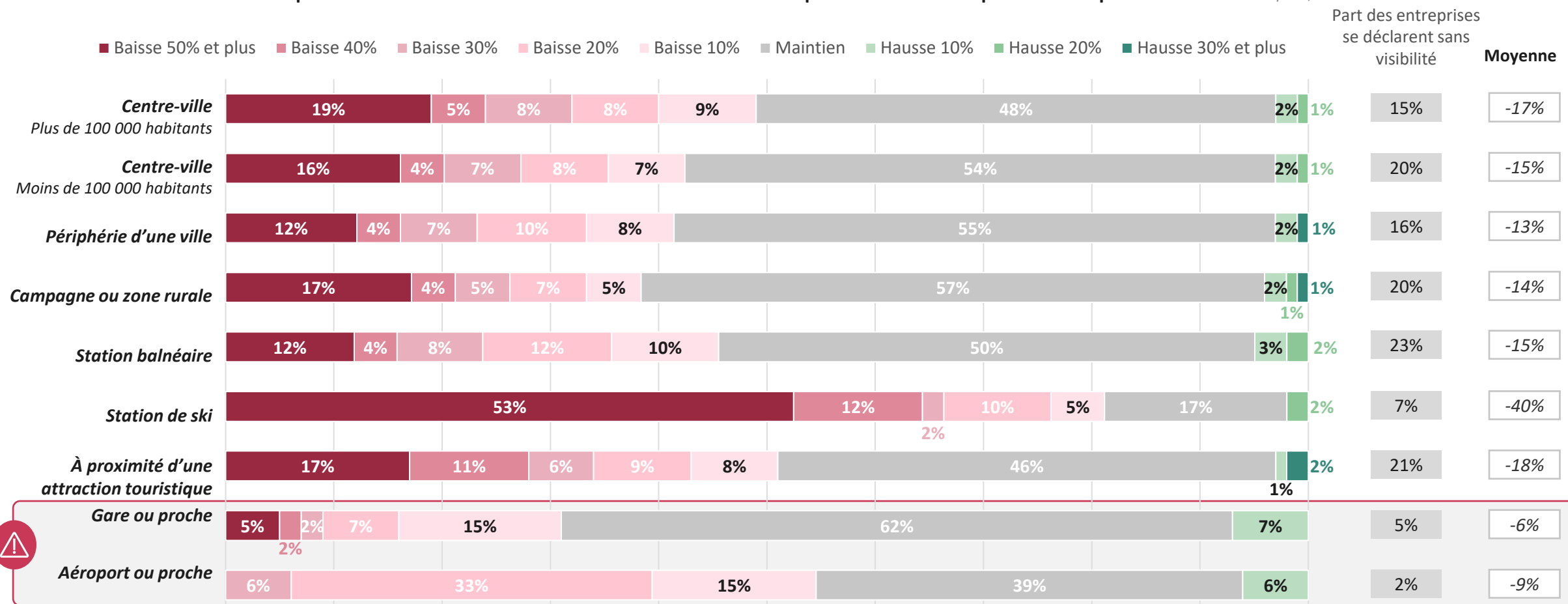
Source : Enquête, traitement KYU



Évolution anticipée des effectifs salariés par zone d'implantation

Les établissements situés dans les stations de ski anticipent une baisse de leurs effectifs de 40% en moyenne

Évolution anticipée des effectifs salariés entre 2019 et 2021 selon les entreprises de la branche par zone d'implantation - Source : Enquête, traitement KYU



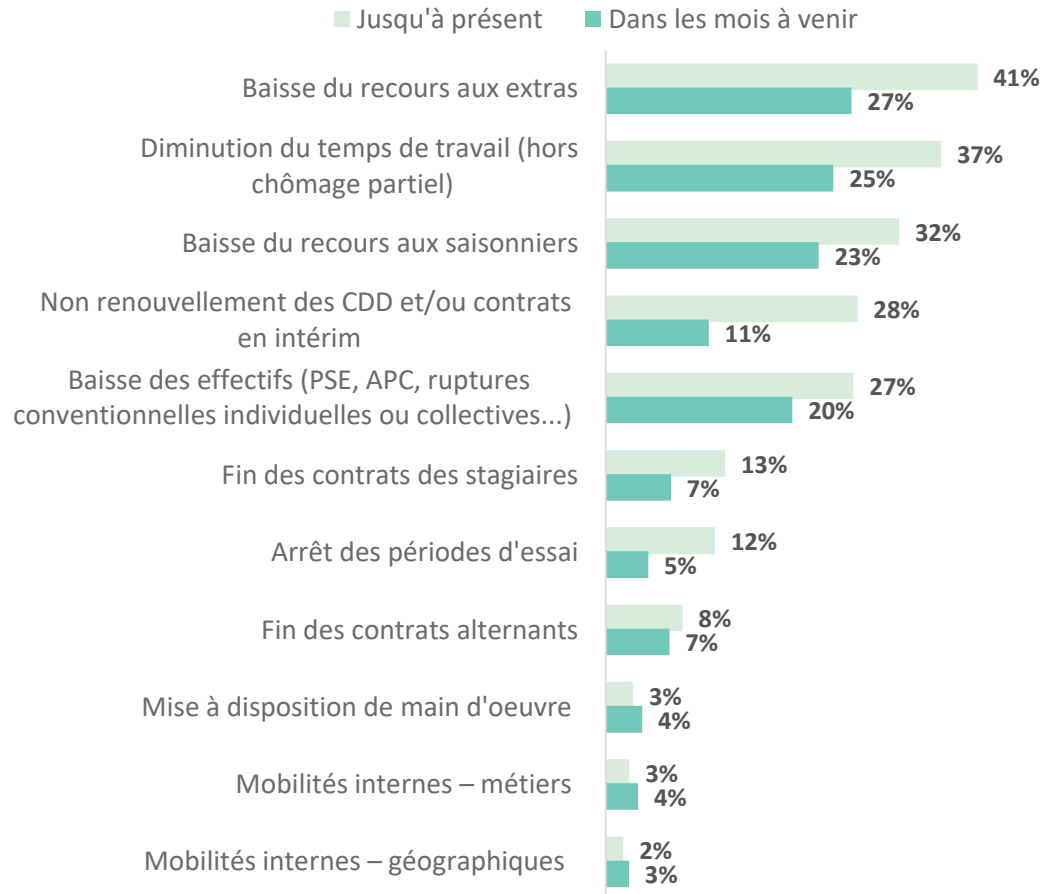
Résultats peu représentatifs, car faible nombre de répondants (notamment en aéroport à cause des fermetures).

Conséquences sur les ressources humaines

Plus de 2 établissements sur 5 ont dû diminuer son recours aux extras à cause de la crise sanitaire

Les « extras » et les saisonniers sont les plus touchés par la crise sanitaire

Source : Enquête, traitement KYU



En plus des diminutions d'effectifs salariés, les établissements de la branche diminuent leurs recours aux extras et aux saisonniers. Ce sont les conséquences RH les plus citées par tous les établissements de la branche, avec très peu de différences.

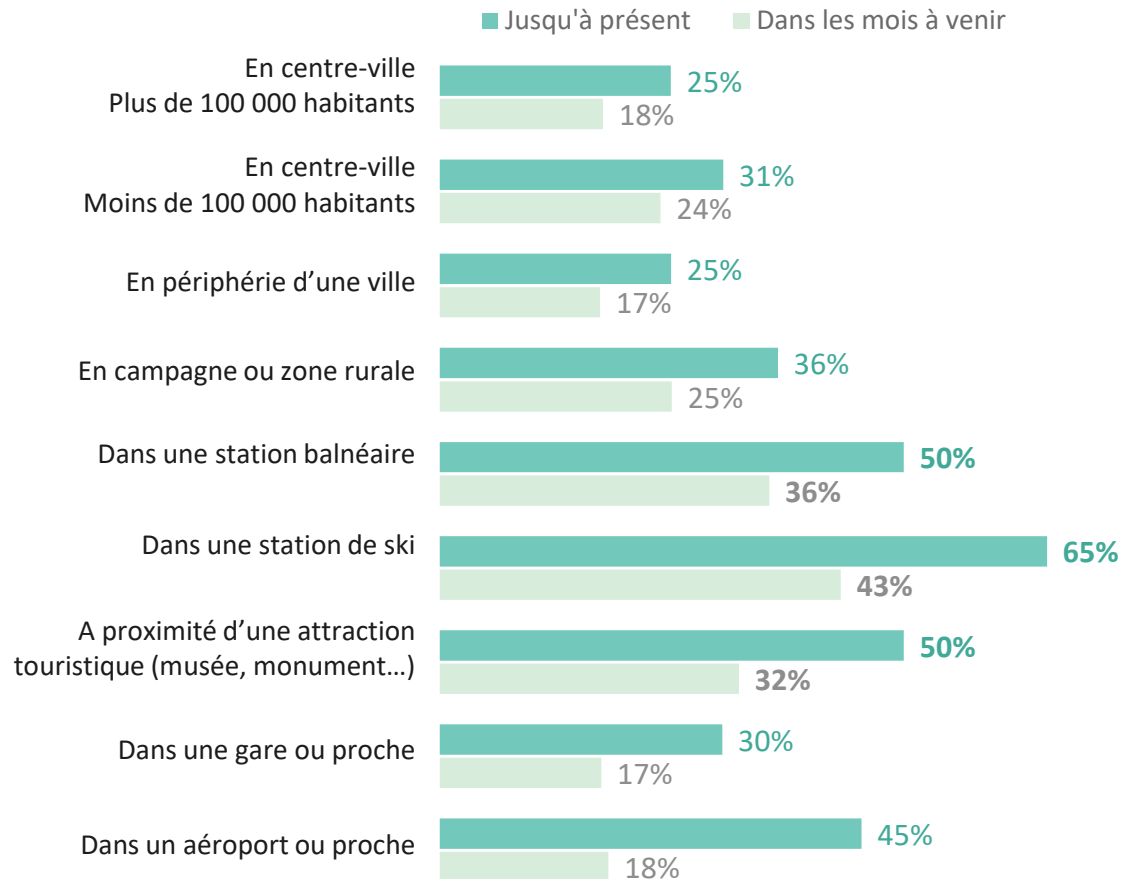
- **Dans la restauration traditionnelle** : 39% des établissements déclarent avoir diminué son recours aux extras, et un quart envisage de le faire dans les mois à venir. Pour les saisonniers, ces chiffres passent à 29% et 21%.
- **Dans la restauration thématique et commerciale** : près de la moitié des établissements (47%) ont eu recours à une diminution du temps de travail, et trois établissements sur 10 envisagent d'y avoir recours dans les mois qui viennent. Un tiers de ces établissements envisage également de diminuer le recours aux extras, ils sont 38% à l'avoir déjà fait. On constate que cette part diminue peu, laissant penser que les établissements ne se projettent pas dans une reprise rapidement.
- **Dans les hôtels-restaurants** : la conséquence la plus mobilisée jusqu'à présent est la baisse du recours aux saisonniers (citées par 42% des établissements). Ils sont près d'un tiers (31%) à envisager ne toujours pas y avoir recours dans les mois à venir, contre 22% pour les profils « extras ». On retrouve le constat inverse chez les hôteliers.
- **Dans les hôtels** : 44% des établissements ont eu recours à une baisse des contrats d'extras et un tiers (32%) envisage de continuer cette politique dans les mois à venir. C'est une tendance plus forte que pour les saisonniers : 21% des hôtels déclarent envisager de diminuer leur mobilisation dans les mois à venir.
- **Dans les TPE** : 4 établissements sur 10 ont dû diminuer son recours aux extras et 38% ont diminué le temps de travail des salariés. Ils sont un quart à envisager un maintien de ces politiques dans les mois à venir.

Conséquences sur les ressources humaines

Les établissements situés dans des zones touristiques sont les plus nombreux à avoir diminué leur recours aux saisonniers, les autres ont plutôt baissé leur recours aux extras

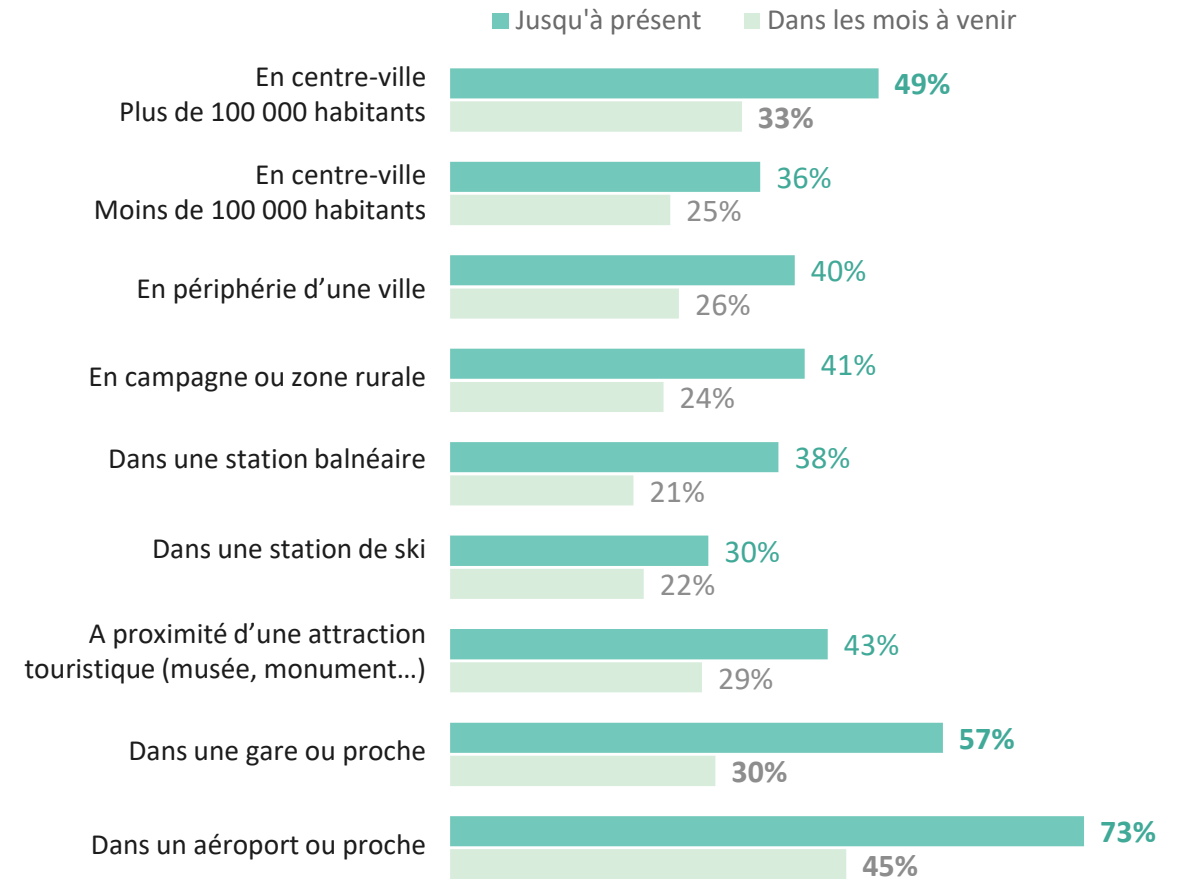
Baisse du recours aux SAISONNIERS selon la zone d'implantation des établissements

Source : Enquête, traitement KYU



Baisse du recours aux EXTRAS selon la zone d'implantation des établissements

Source : Enquête, traitement KYU

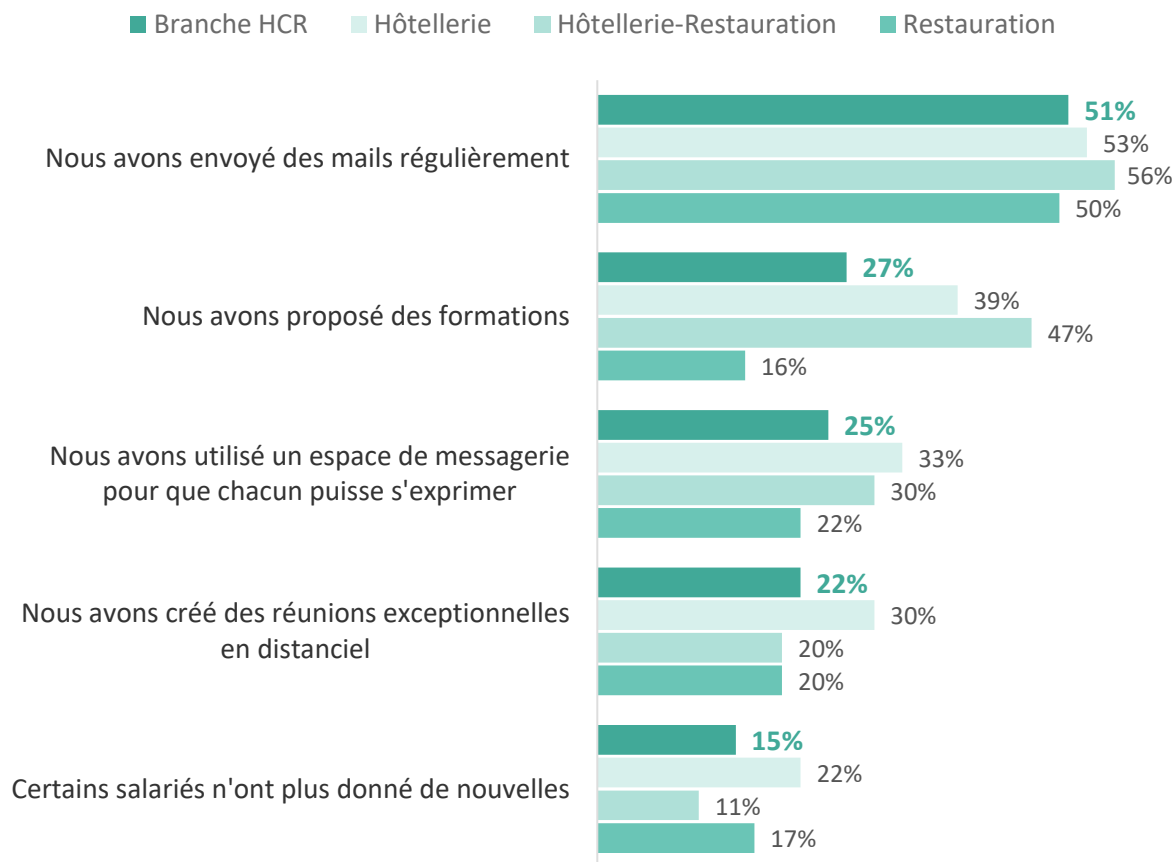


Conséquences sur les ressources humaines

L'ensemble des établissements de la branche ont essayé de garder contact avec ses salariés

Pendant les périodes de confinement et de fermeture, avez-vous gardé le contact avec vos salariés ?

Source : Enquête étude prospective, traitement KYU



Les établissements de la branche ont gardé contact avec leurs salariés, notamment grâce aux canaux numériques et à la formation.

- Les établissements ont privilégié l'envoi de mails afin de communiquer avec leurs salariés. Un quart des établissements de la branche a également utilisé un **espace de messagerie** (notamment Whatsapp). Ces groupes permettent d'échanger à la fois sur des aspects formels (informations sur l'activité partielle, sur la santé économique de l'établissement, sur les prévisions de réouverture...) et des aspects informels (prise de nouvelles, divertissements...).
- Plus d'un quart des établissements ont profité des périodes de confinements et de fermetures **pour proposer des formations à leurs salariés**. Les hôtels-restaurants ont été les plus nombreux à mobiliser de la formation. Certains établissements expliquent ne pas avoir voulu former les salariés, car ils n'avaient pas de visibilité sur une potentielle date de réouverture.

Plus d'un établissement sur 10 déclare ne pas avoir eu de nouvelles de ses salariés pendant les périodes de confinement et de fermeture

- Les établissements expriment une certaine inquiétude concernant la reprise de l'activité. Les salariés vont devoir retrouver un rythme important d'activité, rythme fortement ralenti depuis un an.



4

LES STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE FACE À LA CRISE

4.1 Présentation des dispositifs de soutien existants et des niveaux de recours

Le fonds de solidarité et l'activité partielle sont les dispositifs les plus mobilisés dans la branche

4.2 Les réorientations stratégiques des établissements de la branche

Adapter son activité aux restrictions sanitaires et garder le contact avec les clients

LES STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE FACE À LA CRISE

Ce qu'il faut retenir

1

Plus de 80% des établissements de la branche ont sollicité le **fonds de solidarité**. Cette aide s'adresse aux entreprises faisant l'objet d'une fermeture administrative ou ayant subi une perte de chiffre d'affaires d'au moins 50%. Près des deux tiers des établissements ont aussi sollicité un **Prêt Garanti par l'État**, notamment pour sécuriser leur trésorerie. Plusieurs professionnels craignent alors que cette dette imposée à l'entreprise **pèse sur le long terme** (diminution de la capacité d'investir, difficultés à rembourser...).

2

La quasi-totalité des établissements interrogés (93%) a eu recours à l'activité partielle, et près de la moitié (43%) envisage d'y recourir encore après le premier trimestre 2021. Ce sont **les hôteliers et les traiteurs** qui ont eu le plus recours à cette mesure, alors même qu'ils n'étaient pas contraints de fermer. Si l'activité partielle apporte une réponse pour adapter ses effectifs à son activité, certaines charges demeurent et peuvent être difficiles à couvrir sans activité.

3

Dans l'**hôtellerie**, les établissements ont d'abord recours à des **mesures temporaires** pour pallier les mesures sanitaires (réduction des investissements, suspension des recrutements...) tandis que les **restaurants** traditionnels et commerciaux développent de **nouvelles offres ou services** (respectivement 45% et 60%). Selon les établissements, ces réorientations stratégiques pourraient perdurer dans les mois à venir malgré la reprise, notamment si les conditions de réouverture demeurent strictes et peu **rentables**.

4.1

Présentation des dispositifs de soutien
existants et niveaux de recours

AKTO

Les mesures de soutien de l'économie

Le gouvernement a mis en place plusieurs dispositifs de soutien aux entreprises

Activité partielle et activité partielle de longue durée

L'employeur en difficulté peut faire prendre en charge une partie du coût de rémunération des salariés sans activité. Les entreprises confrontées à des difficultés durables peuvent diminuer les horaires de travail de leurs salariés et recevoir pour les heures non travaillées une allocation, en contrepartie d'engagements en matière de maintien de l'emploi.

Prêt garanti par l'État

L'entreprise contracte auprès d'un établissement bancaire un prêt garanti par l'État, d'un montant maximum de 3 mois de chiffre d'affaires 2019 ou 2 années de masse salariale pour les entreprises récentes.

Report ou exonération des charges sociales

Les employeurs peuvent reporter tout ou partie du paiement de leurs cotisations salariales et patronales. Les entreprises les plus touchées (perte de 50% du CA) peuvent être exonérées de leurs charges sociales.

Différé pour le remboursement du PGE

Les entreprises qui ont contracté un PGE peuvent demander à leur banque un différé d'un an avant de commencer à rembourser.

Recours au fonds de solidarité

Les entreprises peuvent prétendre à une aide compensant leur perte de chiffre d'affaires dans la limite de 10 000€ (perte de 50% du CA)

Aide au paiement des loyers

Les bailleurs qui renoncent aux loyers d'entreprises peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 30 à 66% du montant des loyers impayés, en fonction de la taille d'entreprise occupant les locaux.

Prêts directs par l'État

Les entreprises de moins de 50 salariés n'ayant pas réussi à obtenir un financement satisfaisant peuvent bénéficier d'un prêt direct de l'État

FNE-Formation

Les conventions FNE-Formation ont pour objet la mise en œuvre de mesures de formation, pour favoriser l'adaptation des salariés à de nouveaux emplois en cas de changements professionnels dus à l'évolution technique ou à la modification des conditions de production.

Aide au recrutement d'un jeune

En cas de recrutement d'un jeune de moins de 26 ans en CDI ou CDD, à temps plein, avec une rémunération inférieure ou égale à 2 fois le SMIC, l'entreprise peut toucher une aide 4000€.

Aide au recrutement d'un alternant

En cas de recrutement d'un alternant, l'entreprise peut toucher une aide de 5000 € (moins de 18 ans) à 8 000 € (majeur) par contrat d'apprentissage préparant à un diplôme jusqu'au master, ou par contrat de professionnalisation. L'entreprise doit avoir moins de 250 salariés ou respecter des quotas d'alternant ou de contrats d'insertion professionnelle.

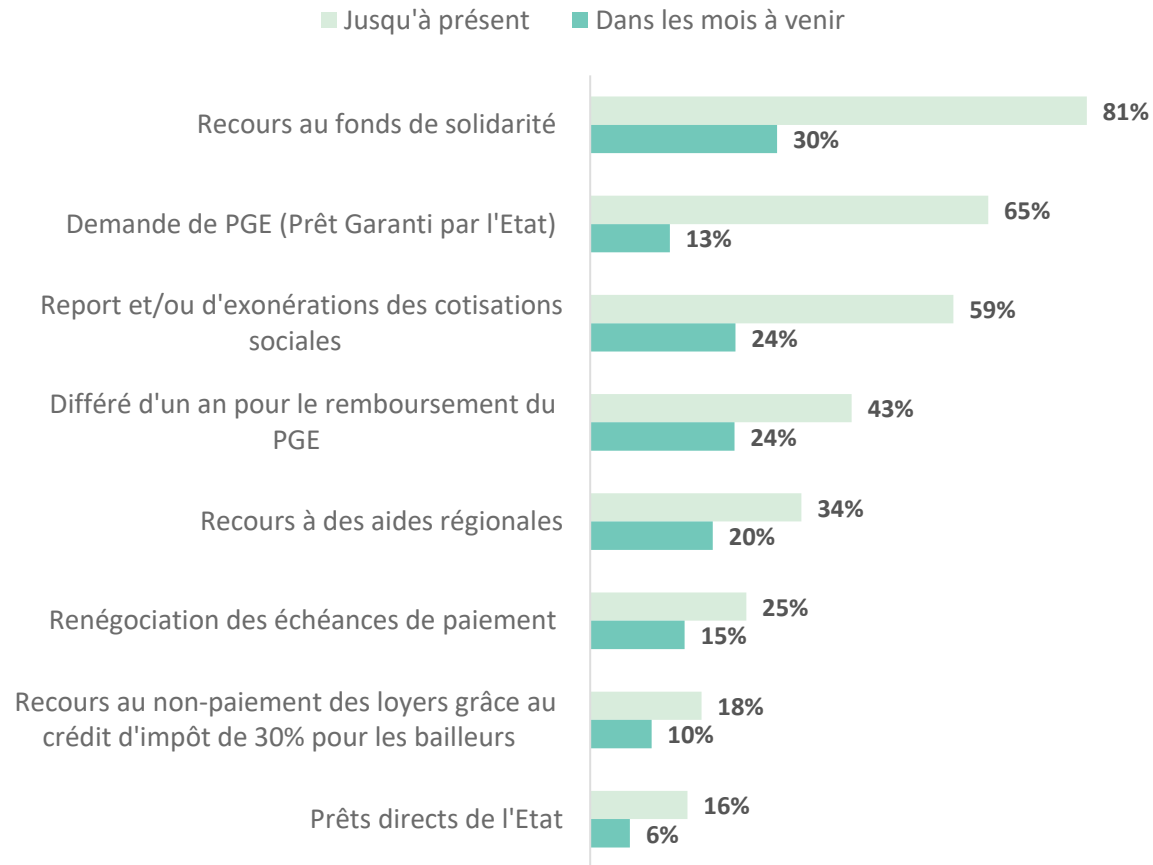
Prêt de main-d'œuvre

Le prêt de main-d'œuvre a pour but de maintenir l'activité des salariés dont l'entreprise rencontre des difficultés comme une baisse des commandes par exemple. Il peut alors être proposé au salarié de renforcer les équipes d'une entreprise confrontée inversement à un manque de personnel. Le salarié bénéficie du maintien intégral de son salaire.

Les dispositifs de soutien existants

Pendant la première année de crise sanitaire, une majorité d'établissements a eu recours à trois dispositifs d'aide économique.

Le fonds de solidarité est et devrait rester le dispositif le plus mobilisé par les établissements de la branche - Source : Enquête, traitement KYU



Les deux aides économiques les plus mobilisées jusqu'à présent sont le fonds de solidarité et la demande de Prêt Garanti par l'État.

Plus de 8 établissements sur 10 ont bénéficié du **fonds de solidarité**. Ceci s'explique par les nombreuses **fermetures administratives** et montre la sinistralité en termes de chiffre d'affaires dans la branche. Ils sont également deux tiers à avoir demandé un PGE. Cette aide permet aux établissements de **préserver leur trésorerie**, généralement réalisée en haute saison ou couverte par les banques (droits de découverts), plus frileuses aujourd'hui à prêter aux professionnels de la filière. Quelques établissements ont utilisé ce prêt pour réaliser des investissements (extensions d'espaces, matériel...). D'autres déclarent ne pas s'en être servi ou regrettent de ne pas avoir pu y recourir (établissements ouverts depuis moins d'un an).

Le niveau de recours à ces dispositifs varie assez peu selon le type d'établissement :

- **Dans la restauration traditionnelle** : les établissements ont davantage eu recours au fonds de solidarité (85%), et la mobilisation de cette aide devrait se poursuivre dans les mois à venir (30%). Ils sont également 60% à avoir bénéficié de l'exonération ou du report des cotisations sociales, et un quart devraient encore y avoir recours dans les mois à venir.
- **Dans la restauration thématique et commerciale** : si le recours au fonds de solidarité est plus faible (74% des établissements jusqu'à présent), les établissements ont davantage eu recours au report ou à l'exonération des cotisations sociales (65%) que le reste de la branche. Ces aides resteront mobilisés dans les mois à venir pour environ un quart des établissements.
- **Dans les hôtels-restaurants** : les établissements ont d'abord eu recours au fonds de solidarité (80%). Un tiers devrait encore en bénéficier dans les mois à venir. De plus, 63% des établissements ont fait une demande de PGE.
- **Dans les hôtels** : Plus de 70% des établissements ont eu recours au PGE et au fonds de solidarité jusqu'à présent (72% et 73%). Cette dernière aide restera mobilisée par 28% des établissements dans les mois à venir. Un quart bénéficieront aussi du différé d'un an pour le remboursement du PGE.

Les dispositifs de soutien économiques

Les dispositifs les plus mobilisés : présentation au 15 mars 2020 (modalités évoluant régulièrement)



Fonds de solidarité

5 422 M€¹

- Bénéficiaires : entreprises faisant l'objet d'une fermeture administrative ou ayant subi une perte de chiffre d'affaires d'au moins 50%, et ayant débuté leur activité avant le 30 septembre 2020.
- Montant : aide égale au **montant de la perte** du chiffre d'affaires, dans la **limite de 10 000€**.
- Aide supplémentaire pour les secteurs les plus sensibles (S1), dont le secteur de l'hôtellerie-restauration : aide de **10 000€** ou **indemnisation de 15% du chiffre d'affaires mensuel** (20% pour les entreprises ayant perdu plus de 70% de leur chiffre d'affaires) en décembre 2020 et janvier 2021.
- Exclusion dans les calculs du montant du chiffre d'affaires des revenus provenant des activités de vente à distance avec retrait en magasin ou en livraison.
- Durée : jusqu'au **30 juin 2021**.

Plus d'informations [ici](#)



Prêt Garanti par l'État

10 128 M€¹

- Bénéficiaires : toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur forme juridique, dont l'activité a été impactée par le COVID.
- Montant : prêt de trésorerie immédiat accordé par un établissement bancaire ou une plateforme de crowdlending et représentant **jusqu'à 3 mois ou 25% du chiffre d'affaires HT de l'année 2019**.
- Remboursement : Différé d'un an et remboursement sur une période maximale de 6 ans
- Prêt Garanti par l'État (PGE) « Saison » : à partir du mois **d'août 2020**, renforcement pour les entreprises des secteurs sensibles (S1) liés au tourisme, à l'hôtellerie, la restauration, l'événementiel, le sport, les loisirs et la culture. Dans ce cas, le PGE représente le montant des **trois meilleurs mois** du dernier exercice clos ou de l'année 2019
- Durée : accordé jusqu'au **30 juin 2021**



Report ou exonération des cotisations sociales

Nd.

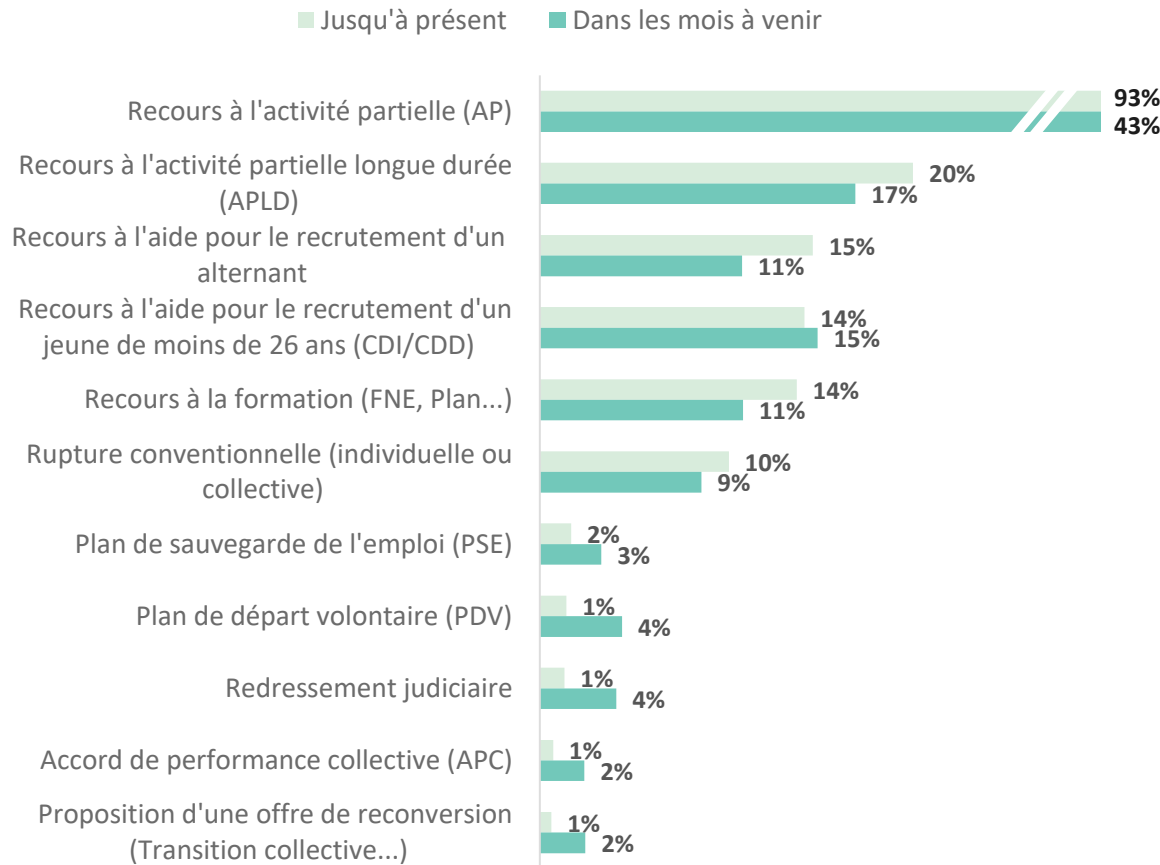
- Bénéficiaires : Entreprises de moins de 250 salariés des secteurs pour lesquels l'accueil du public a été interrompu en raison des mesures sanitaires prises, et toutes les entreprises de moins de 10 salariés ayant subi une baisse d'au moins 50% de leurs chiffres d'affaires.
- Montant : possibilité de reporter une partie ou la totalité du paiement des cotisations sociales ou patronales de l'**URSSAF**, des **MSA** et l'**agirc-arcco** dans la limite d'un plafond de 800 000€.
- TPE et PME des secteurs du tourisme, de la restauration, de l'événementiel, du sport et de la culture : exonération totale des cotisations patronales, aide au paiement des cotisations sociales égales à 20% de la masse salariale
- Cumulable avec les autres aides et exonérations applicables habituellement
- Durée : reconduction des mesures jusqu'au **30 avril ou 31 mai 2021** selon les cas

¹Montant de l'aide accordée au secteur de l'hôtellerie-restauration depuis le début de la crise

Les dispositifs de soutien existants

En moyenne, les établissements ont recours à deux dispositifs d'aide sociale, et quasiment tous mobilisent l'activité partielle.

La quasi-totalité des établissements de la branche ont eu recours au dispositif d'activité partielle - Source : Enquête, traitement KYU



L'activité partielle est l'aide la plus mobilisée par les établissements de la branche jusqu'à présent et elle devrait le rester dans les mois à venir.

Plus de 9 établissements sur 10 ont eu recours à l'activité partielle, en particulier dans les établissements fermés administrativement, mais pas uniquement. Ce dispositif permet **d'éviter des licenciements**, mais aussi de **garder contact** avec les salariés pour les établissements restés ouverts avec une activité réduite. L'objectif est d'éviter les départs volontaires de personnes qualifiées et de préparer une reprise à un rythme « normal » (travail le soir...), **source d'inquiétude** pour les établissements. Certains déplorent des difficultés d'organisation en termes de RH (planning, information...) ainsi que les délais entre le paiement des salaires et le remboursement de l'État (de 20 vingt jours à plus d'1 mois).

Le niveau de recours à l'activité partielle et la mobilisation d'autres dispositifs varient dans la branche selon le type d'établissement :

- **Dans la restauration traditionnelle** : parmi les répondants, la quasi-totalité (94%) a eu recours à l'activité partielle et près d'un quart (23%) sur celle de longue durée. Dans les mois à venir, 43% bénéficieront encore du dispositif d'activité partielle. Ils sont 16% à avoir recouru à l'aide pour le recrutement d'un jeune.
- **Dans la restauration thématique et commerciale** : 92% des établissements ont eu recours à l'activité partielle et 40% devraient en bénéficier dans les mois à venir. Les aides au recrutement d'un jeune de moins de 26 ans et au recrutement d'un alternant ont été mobilisées par environ 30% des répondants, soit deux fois plus que dans la branche.
- **Dans les hôtels-restaurants** : ce sont ces établissements qui ont le plus mobilisé l'activité partielle, avec 98% de recours parmi les répondants. Ils sont également 2 fois plus nombreux à avoir mobilisé la formation (27% de répondants, contre 14% dans la branche).
- **Dans les hôtels** : les hôtels ont également fortement eu recours à l'activité partielle (98% des établissements). Plus de la moitié (54%) en bénéficieront encore dans les mois à venir. Dans une moindre mesure que les hôtels-restaurants, ils ont également eu recours à la formation (23%), ainsi qu'au recrutement d'un alternant (17%).

4.2

Les réorientations stratégiques des entreprises

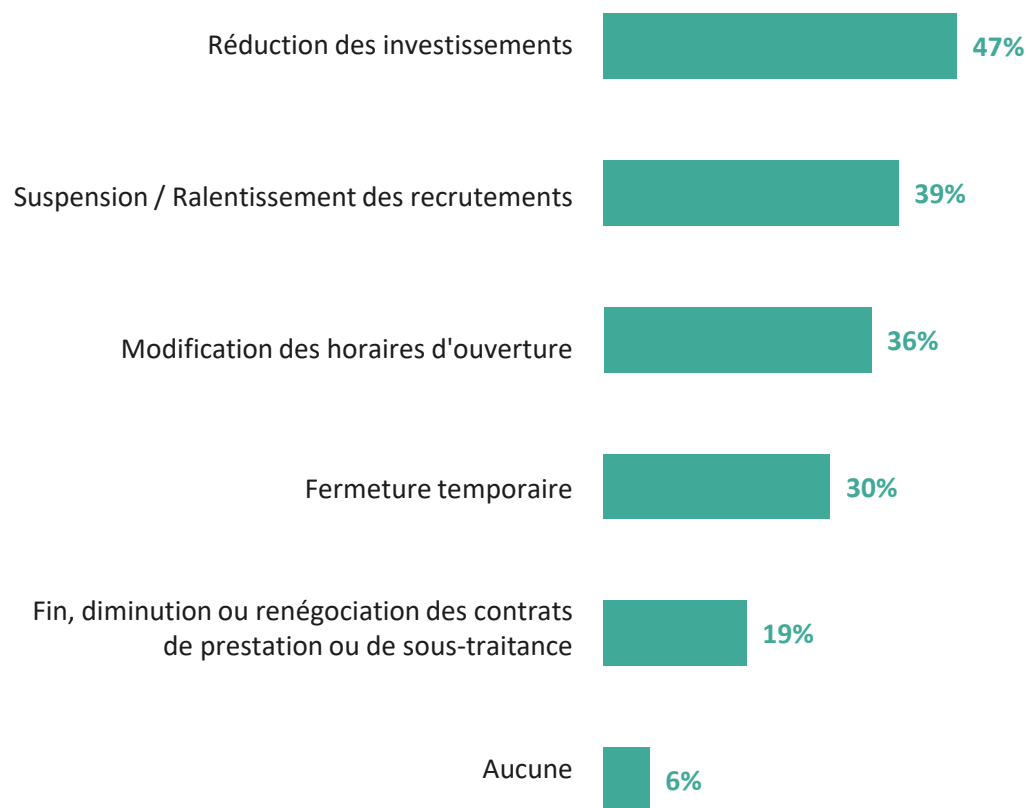
AKTO

Réorientations stratégiques des entreprises

Face à la crise, les établissements ont mis en place des mesures temporaires pour répondre aux contraintes sanitaires imposées

Face à la crise, près d'un établissement sur deux a été contraint de diminuer ses investissements

Source : Enquête, traitement KYU



Dans le cadre d'une activité très réduite ou arrêtée, près de la moitié des établissements ont réduit leurs investissements, en particulier dans l'hôtellerie.

- Outre le recours au Prêt Garanti par l'État, les établissements cherchent à réduire leurs dépenses et investissements pour **préserv**er leur trésorerie et **compenser le coût des charges fixes**. Certains ont reporté des projets de réaménagement de salle ou de cuisine (création d'une partie snacking par exemple), d'autres renégocient leurs contrats (EDF...).
- **Les entreprises de l'hôtellerie** sont celles qui déclarent le plus avoir réduit leurs investissements (60% des répondants). Les hôtels font notamment face à une demande croissante des clients de personnalisation et de modernisation de l'offre et des services proposés (nouvelles télévisions, lumières et chauffages connectés, changement de la literie...). En temps de crise, les établissements ont donc reporté ces investissements annuels.

Pour pallier l'arrêt ou le report des projets de recrutement, les établissements misent sur la pluricom pétence des salariés en effectif réduit.

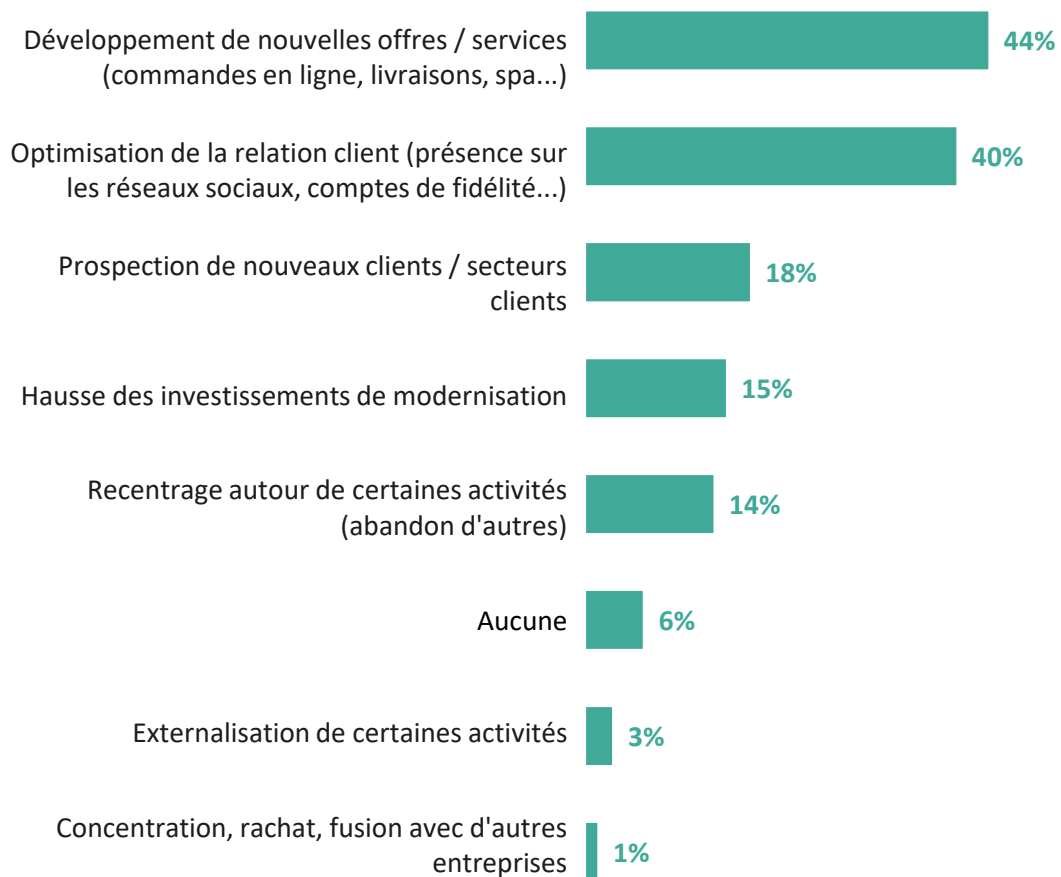
- Face à la crise, la plupart des établissements n'ont pas procédé à des recrutements pour remplacer les départs volontaires. D'autres ont même abandonné leurs projets de recrutements en CDI ou CDD prévus avant la crise, notamment sur des postes polyvalents ou de service. Sans visibilité pour l'été, **les établissements reportent leurs projets de recrutements saisonniers, normalement prévus dès le printemps**.
- Les hôtels et hôtels-restaurants (44%) sont ceux qui ont le plus diminué les recrutements, ainsi que les établissements de plus de 20 salariés (61%). Les recrutements ne reprendront que lorsque les établissements seront certains du retour de l'activité.
- Pour pallier le ralentissement des recrutements, les établissements développent la **pluricom pétence** de leurs salariés. Par exemple, dans certains hôtels, les femmes de chambre s'occupent aussi du petit-déjeuner. Cette pluralité des compétences leur permet notamment de faire travailler les salariés en rotation et d'adapter le volume horaire à l'activité.

Réorientations stratégiques des entreprises

La crise sanitaire provoque également des réorientations stratégiques plus structurelles

Près de la moitié des établissements ont développé de nouvelles offres ou services

Source : Enquête, traitement KYU



La crise sanitaire a encouragé le développement de services de livraison ou de vente à emporter dans certains établissements de restauration.

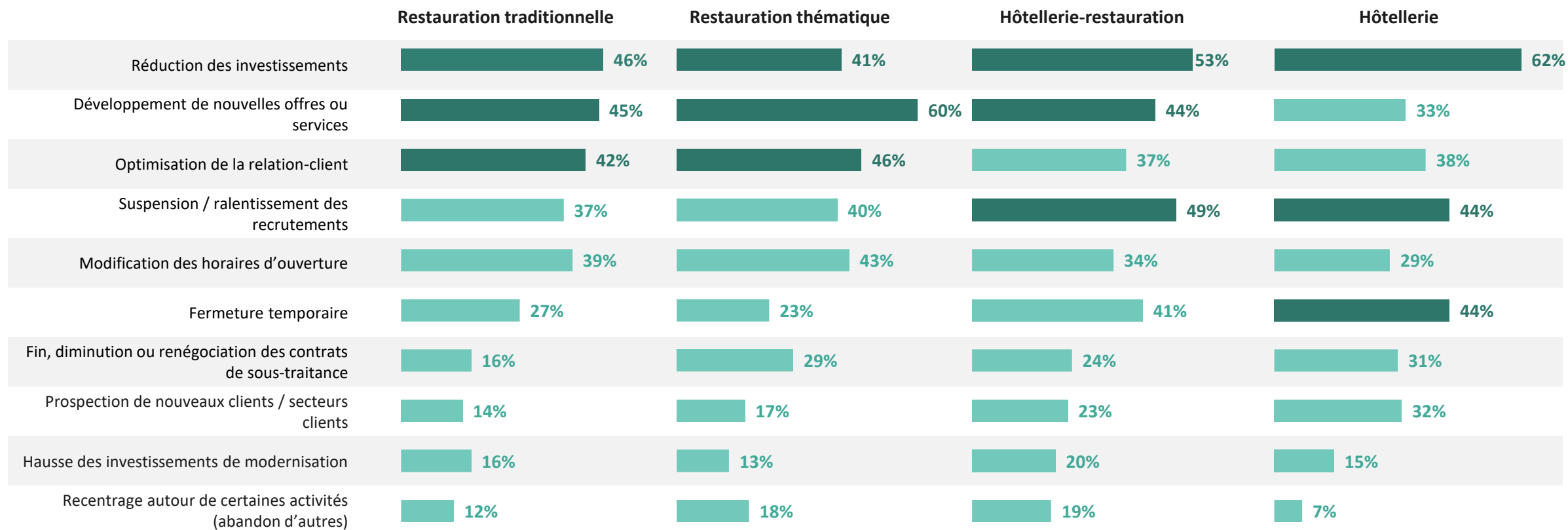
- **Dans la restauration thématique**, 3 établissements sur 5 déclarent avoir mis en place de nouvelles offres. Ils mentionnent le développement de la livraison, en interne ou via une plateforme, de la vente à emporter et du « Click & collect ». Le développement de ces services est facilité, car les restaurants thématiques réalisent davantage **d'activités d'assemblage** et ont des produits plutôt transportables. En outre, ils bénéficient d'une plus grande visibilité sur les plateformes de livraison grâce à la **notoriété** de leur enseigne.
- **Dans la restauration traditionnelle**, 45% des établissements ont développé de nouvelles offres ou services. Certains expliquent avoir mis en place la vente à emporter à la demande des clients. Un système de **précommande** (via téléphone, mail, voire réseaux sociaux) permet d'adapter les stocks. Ceci complexifie et **limite le développement** de ces services.
- **Dans les hôtels**, 45% des répondants ont mis en place de nouveaux services ou offres. Ils citent par exemple le développement de **spa** ouvert à la clientèle extérieure, mais aussi de **box ou de coffrets cadeaux** en association avec d'autres établissements locaux ou la mise à disposition **d'espaces de télétravail**.

Les établissements se mobilisent également pour optimiser leur relation client.

- **Dans la restauration traditionnelle et thématique**, les établissements qui restent ouverts cherchent à communiquer avec leurs clients sur les nouvelles offres ou services proposés (livraison, vente à emporter, caviste...) ou sur la modification de leurs horaires d'ouverture. Ils mobilisent notamment les réseaux sociaux (Facebook, Whatsapp...), mais aussi le bouche-à-oreille. D'autre part, certaines mairies ont mis en place des **initiatives locales** pour regrouper les établissements restés ouverts et inciter les habitants à les soutenir.
- **Dans les hôtels**, les établissements misent sur le développement de leur présence sur les différents canaux de réservation en ligne, tant sur leur propre site internet que via des OTA. Malgré des tarifs plus élevés, ces plateformes offrent un espace de visibilité et de publicité. Ainsi, certains hôtels ont diversifié leur activité vers davantage de clientèle d'affaires.

Réorientations stratégiques des entreprises

Face aux restrictions sanitaires, les restaurants ont d'abord modifié leurs horaires d'ouverture, tandis que les hôtels ont surtout fermé temporairement

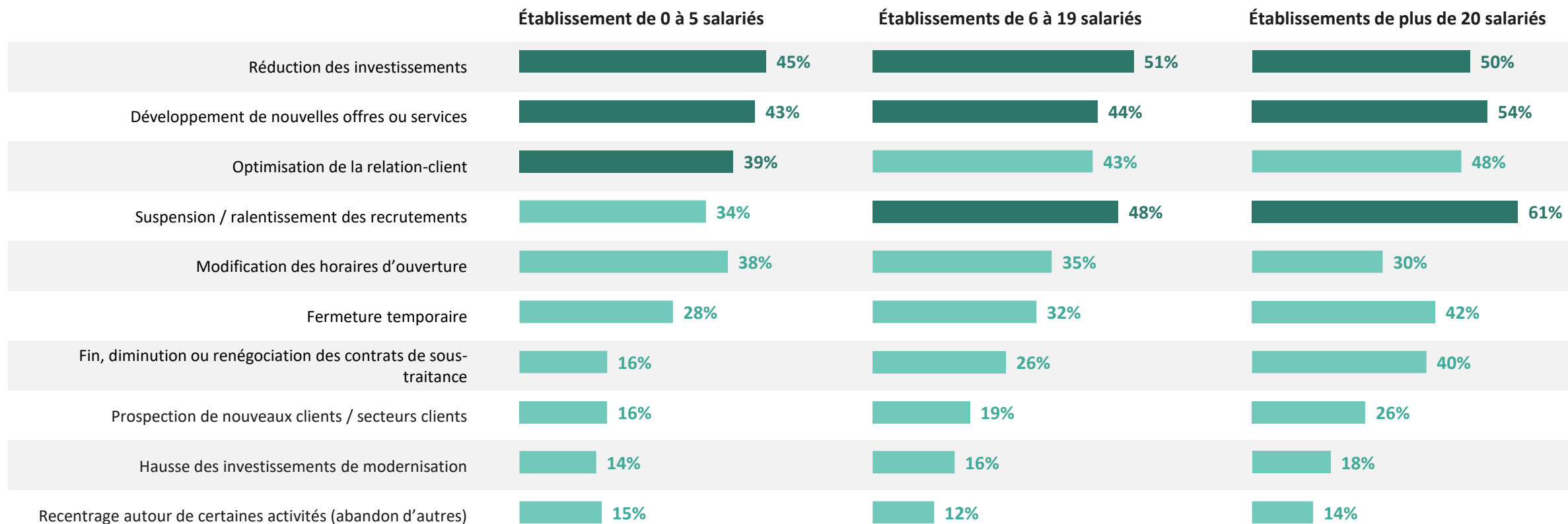


Plus de 40% des hôtels et hôtels-restaurants déclarent avoir fermé temporairement face à la crise. Certains établissements déclarent qu'ouvrir n'est pas rentable : les coûts de fonctionnement sont trop importants face au faible nombre de clients. Certains services plutôt rentables (petit-déjeuner, bar, loisirs...) ne peuvent pas être inclus dans la prestation.

Les restaurants traditionnels et thématiques ont davantage modifié leurs horaires d'ouverture, notamment dans le cadre des mesures de couvre-feu. Cela leur permet de continuer à proposer des services de vente à emporter ou de la livraison. Comme pour les hôtels, certains restaurants préfèrent fermer pour conserver leur trésorerie.

Réorientations stratégiques des entreprises

Pour préserver leur activité, les plus petits établissements réduisent leurs investissements et les plus gros suspendent les recrutements



Pour une partie des établissements de la branche, notamment les plus grands, la suspension des recrutements devrait se poursuivre dans les mois à venir. Les établissements anticipent une reprise progressive de l'activité et des besoins ponctuels de main-d'œuvre (en été). Ils ont donc des difficultés à envisager des recrutements de longue durée malgré les baisses d'effectif. Nombreux privilégient une réorganisation de leurs effectifs et de leur fonctionnement, ou le recours à des contrats courts (CDD, extras...). Les conditions de la reprise et les mesures sanitaires affecteront également leur situation : si la jauge de client ou les horaires d'ouverture autorisée sont insuffisants pour être rentables, certains établissements préféreront rester fermés.



5

FOCUS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

5.1 Impact de la crise sur les métiers et les compétences

Tous les métiers de la branche sont touchés par la crise sanitaire

5.2 Enjeux emploi / formation prioritaires pour la branche

La crise renforce des enjeux connus dans la branche : la fidélisation des salariés et le développement de l'attractivité des métiers

FOCUS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Ce qu'il faut retenir

1

Avant la crise sanitaire, l'ensemble des métiers de la branche étaient plutôt dans une **dynamique de stabilité**. Les métiers les plus en croissance étaient ceux du **service en salle** pour les établissements proposant de la restauration. Cette croissance a été stoppée nette par la crise sanitaire, impactant en premier lieu ces métiers (fermeture et diminution des capacités d'accueil des salles). Parmi les autres profils touchés, on retrouve notamment **les cuisiniers** en restauration, ainsi que **les plus jeunes** (souvent sur des contrats étudiants, ou d'alternance).

2

Plus d'un tiers des établissements de la branche a eu recours à de la formation pendant la crise sanitaire. Ce chiffre passe à **55% pour les hôteliers**, 50% pour les traiteurs et 49% pour les hôtels-restaurants. Plus de la moitié (56%) des établissements d'hébergement ont réalisé **des formations en distanciel**, les thématiques de formation suivies s'y prêtant plus que dans la restauration (relation et accueil client vs techniques de cuisine).

3

La **fidélisation des salariés et le développement de l'attractivité** de certains métiers sont les deux enjeux prioritaires dans la branche, tous secteurs confondus. La restauration traditionnelle cite ensuite l'amélioration de la qualité de vie de travail (valorisation du travail, avantages...). Les établissements hôteliers et de restauration thématique et commerciale mettent eux en avant **l'accès et le développement de la formation** (alors même que les hébergements sont ceux qui recourent déjà le plus à la formation).

5.1

Impact de la crise sur les métiers et les compétences

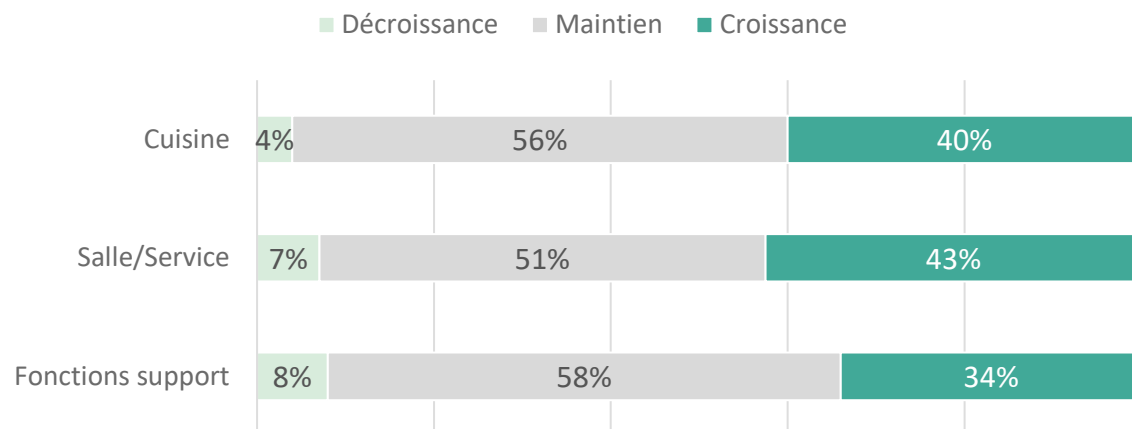
AKTO

Tendances d'évolution des métiers

Une majorité d'établissements considèrent que les évolutions des métiers avant la crise étaient plutôt sur une tendance de maintien

Tendances d'évolution des métiers de RESTAURATION avant la crise sanitaire

Source: Insee, 2018, traitement Kyu Lab

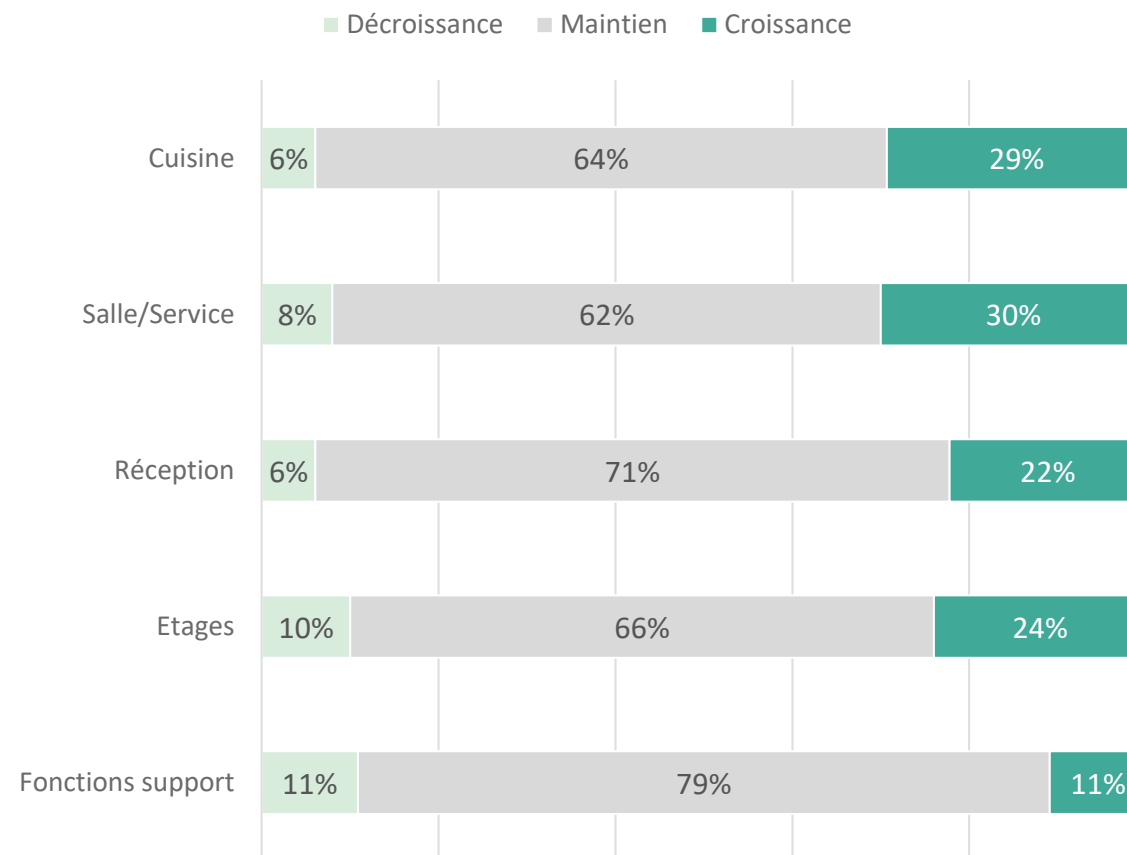


Le maintien des emplois est notamment cité par les établissements d'hébergement. Ils sont plus des deux tiers à considérer un maintien sur tous leurs métiers. Les métiers le plus en croissance selon eux avant la crise étaient ceux du service et de la salle. On verra que ce sont eux les plus touchés par la crise (du fait de la fermeture d'un certain nombre de restaurants et du petit-déjeuner en salle). Les métiers purement hôteliers, comme la réception et les services d'étage, étaient en croissance pour un peu moins d'un quart des établissements. Ils restent indispensables à l'activité hôtelière et évoluent vers plus de pluricom pétence.

Les restaurateurs sont plus nombreux à citer des évolutions de croissance. Ce sont aussi les métiers du service et de la salle qui ressortent comme les plus en croissance avant la crise. Ils sont suivis de près par les métiers de la cuisine, cités par 2 établissements sur 5. Cette croissance est très liée au développement de l'activité, stoppée par la crise.

Tendances d'évolution des métiers D'HÔTELLERIE avant la crise sanitaire

Source: Insee, 2018, traitement Kyu Lab

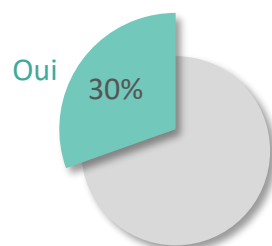


Impact de la crise sur les métiers

Les établissements de la restauration envisagent davantage de transformation de leurs métiers (disparition, développement...) que les hôteliers

Selon vous, la crise va-t-elle accélérer la disparition de certains métiers ?

Source : enquête, traitement KYU

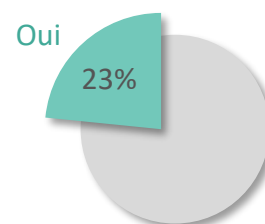


La majorité des répondants estimant que la crise accélère la disparition de métiers ne citent pas directement les métiers de la branche, mais plutôt certains types d'établissements particulièrement touchés ou des emplois. Près d'un répondant sur cinq mentionne alors les discothèques ou les établissements de nuit (19%), ainsi que les bars (18%). Il s'agit alors plutôt d'une diminution des emplois et non pas de disparition de métiers. Certains établissements sont plus pessimistes, leur activité étant fortement réduite, 49% des traiteurs pensent que la crise va accélérer la disparition des métiers (compris comme « emplois »), et environ un tiers des restaurateurs.

Parmi les métiers cités, les répondants évoquent essentiellement ceux de la salle et du service (10%). Ils expliquent cette réponse par le développement des services de livraison, de la vente à emporter et du « click & collect ».

Selon vous, la crise va-t-elle faire émerger de nouveaux métiers dans votre entreprise ?

Source : enquête, traitement KYU

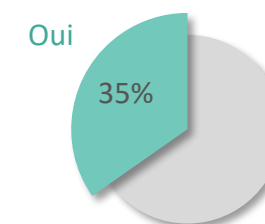


Près d'un quart des répondants affirment que la crise va faire émerger de nouveaux métiers dans leur entreprise.

Ce sont avant tout des établissements issus de la restauration thématique et commerciale (28%), ainsi que de l'hôtellerie-restauration (26%) et de la restauration traditionnelle (25%). Un quart des répondants cite l'apparition ou le développement dans leur établissement du métier de **livreur**. En particulier, plusieurs répondants évoquent le phénomène des « Dark kitchen » (restaurants fonctionnant uniquement par la livraison). Au même titre, sont mentionnés les services de vente à emporter et de « click & collect » (21%). Enfin, un répondant sur cinq cite les métiers du **digital**, aussi bien dans le cadre de la gestion des réseaux sociaux et de la communication, que pour le développement des fonctions de commerce en ligne et de marketing.

Selon vous, la crise va-t-elle accentuer vos difficultés de recrutement ?

Source : enquête, traitement KYU



Plus d'un tiers des répondants pense que la crise va accentuer ses difficultés de recrutement. Il s'agit surtout des traiteurs (48%) et des hôtels-restaurants (40%). Selon les établissements, la crise accentue les difficultés de recrutement déjà constatées auparavant dans la branche, en particulier du fait des conditions de travail parfois considérées difficiles (horaires décalés, travail le week-end et le soir...). S'y ajoutent les besoins simultanés de toute la filière à la sortie de crise, ainsi que le manque de « vocation » pour la filière.

Les répondants mentionnent plus particulièrement des difficultés de recrutement accentuées pour les métiers de la **cuisine** (20%), sans distinction de postes. Dans une moindre mesure, les métiers de la **salle** sont également cités. Enfin, les hôteliers évoquent plus marginalement les métiers d'**étage** et de **femme de chambre**.

Profils les plus fragilisés dans la restauration

Tous les métiers semblent être touchés par la crise, et notamment les jeunes et les extras



Plus de 460
répondants
IDENTIFIENT UN
MÉTIER

Plus de 260
répondants
CARACTÉRISENT
LES SALARIÉS

Note méthodologique :
retraitement des champs ouverts
de l'enquête en ligne

Les métiers les plus cités par les répondants sont ceux :

- **Du service** : « serveurs, commis de salle... » (environ 57% des répondants qui identifient un métier). Le métier de **barman** est également identifié (5% des répondants).
- **De la cuisine** : cité par plus de la moitié des répondants (52%). Ils sont peu nombreux à préciser un métier en particulier, la grande majorité des répondants parle alors de « cuisine ou cuisiniers ». Parmi ceux qui précisent un métier, on retrouve tout d'abord les « commis et aides-cuisiniers » (assistants, apprentis, extras...), puis les « chefs cuisiniers » et enfin les « plongeurs ».

D'autres métiers ou fonctions sont cités plus marginalement (et notamment dans les établissements de plus de 10 salariés) :

- **L'encadrement et la direction** (environ 5% des réponses) : avec notamment les « chefs de rang, responsables de salles, maîtres d'hôtel, équipes managériales... », mais aussi les « chefs d'entreprise et dirigeants d'établissements ».
- **Les fonctions supports** (1% des réponses) notamment les métiers administratifs comme les secrétariats ou les commerciaux .

PROFILS SOCIOLOGIQUES

- **Le genre** ne semble pas constituer une variable impactant les profils les plus touchés. Les hommes et les femmes sont cités dans des proportions similaires.
- Certains établissements (4%) précisent que **les salariés avec des enfants** ont été plus touchés (garde d'enfants, baisse de revenus induits par l'arrêt des heures supplémentaires et donc revenus non suffisants pour subvenir aux besoins de la famille).
- Les étudiants sont également cités, et de manière générale **les jeunes** : 17% des répondants identifient comme plus fragilisés les salariés de moins de 25 ans (24% pour les jeunes adultes jusqu'à 30 ans). En comparaison, les profils de 50 ans et plus sont cités par 5% des répondants.

CONTRATS

- Près d'un quart des répondants (22%) citent les **alternants et notamment les apprentis** : ce sont des profils que l'on retrouve notamment en cuisine, et cité par les établissements de restauration traditionnelle et thématique et commerciale. La majorité des répondants (85%) sont des établissements de moins de 10 salariés.
- Les **saisonniers et les extras** (jobs étudiants notamment) sont cités par plus d'un quart des répondants (27%). Ils concernent aussi bien des métiers de cuisine que du service. Parmi les établissements qui citent ces profils, 7 sur 10 sont des TPE. On retrouve tous les profils d'activité (cafés, traiteurs, restauration).
- Les salariés en CDD ou en période d'essai ont également été cités par 5% des répondants.

Profils les plus fragilisés dans l'hôtellerie

Un quart des répondants déclarent que tous les profils sont touchés par la crise



Plus de 230
répondants
IDENTIFIENT UN
MÉTIER

Près de 100
répondants
CARACTÉRISENT
LES SALARIÉS

Note méthodologique :
retraitement des champs ouverts
de l'enquête en ligne

Les métiers les plus cités sont ceux :

- **De la cuisine et de la salle** : cité par plus d'un tiers (37%) des répondants, il s'agit quasi exclusivement d'établissements proposant de la restauration (ou ayant des employés de service petits-déjeuners pour les hôtels sans restaurant). Ces métiers sont plus touchés, car les établissements ont dû fermer leur restaurant. Le métier du bar est aussi cité par 3% des établissements.
- **Des étages** : cité par un quart des établissements (24%), on retrouve notamment les « femmes de chambre » (citées par la moitié de ces répondants), les « employés d'étage » et les « services de ménage et lingères ». Les **gouvernantes** ont également été citées par quelques établissements.
- **De la réception** : (cité par 18% des répondants identifiant un métier) avec notamment les réceptionnistes et les fonctions d'accueil, voire des valets. Le métier de **veilleur de nuit** a également été identifié par 3% des établissements.

D'autres métiers ou fonctions sont cités plus marginalement :

- **Les métiers annexes et supports** : quelques établissements citent des métiers moins représentés dans la branche comme « maître nageur, esthéticienne » ou des métiers présents uniquement dans de grandes structures comme les « régies techniques ».
- **Les fonctions d'encadrement et la direction** : cité par 1 établissement sur 10 environ (8%) avec notamment les « dirigeants d'établissements », mais aussi les « cadres d'hôtellerie » (managers, responsables et commerciaux).

PROFILS SOCIOLOGIQUES

- **Le genre** ne semble pas constituer une variable impactant les profils les plus touchés. Les hommes et les femmes sont cités dans des proportions similaires.
- **Les jeunes de moins de 30 ans** sont deux fois plus cités que les salariés de 50 ans et plus : 13% contre 6%.
- Les profils les moins qualifiés, voir non diplômés sont également mis en avant dans les réponses.

CONTRATS

- Les **saisonniers et les extras** sont cités par 1 établissement sur 5 (19%). Parmi ces répondants, on retrouve à la fois des TPE, et des établissements de plus de 10 salariés, étant majoritairement implantés dans une zone touristique (station balnéaire, station de ski, attraction touristique).
- Un établissement sur 10 cite les **alternants et notamment les apprentis**. Ce sont notamment les hôtels-restaurants, de moins de 10 salariés, qui citent ces profils, étant identifiés plutôt sur des métiers de cuisine.

5.2

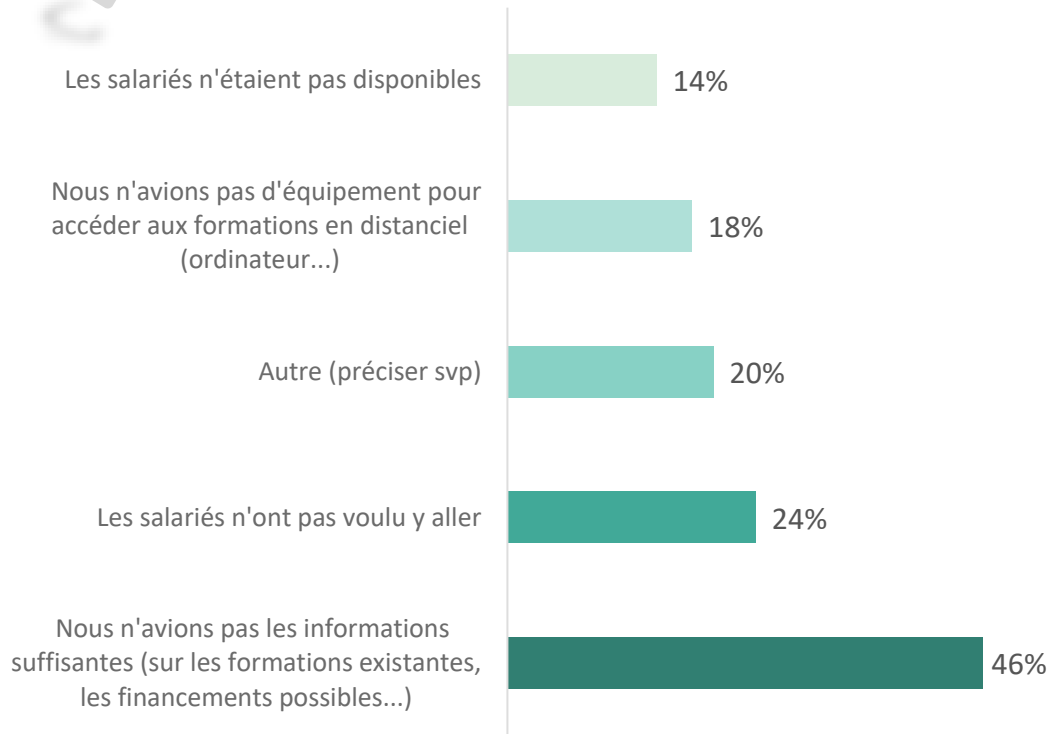
Enjeux emploi/formation prioritaires pour
la branche

AKTO

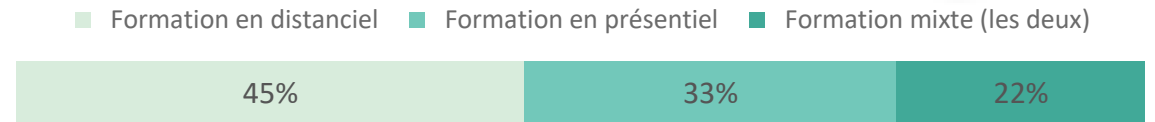
Recours à la formation

Le manque de motivation des salariés et de visibilité sur l'activité complique le recours aux formations

63% des établissements n'ont pas eu recours à de la formation pendant la crise



37% des établissements ont eu recours à de la formation pendant la crise



Malgré l'importance des formations pour préparer la réouverture, les établissements rencontrent des difficultés pour y avoir recours en période d'inactivité ou d'activité réduite.

- Pour les responsables d'établissements, le **manque de visibilité** complique la définition des besoins prioritaires en formation. De plus, certains établissements témoignent de problèmes d'accès, notamment aux organismes de formation, particulièrement occupés en cette période.
- D'autre part, le **manque de motivation** et l'impossibilité d'appliquer les compétences acquises en formation durant les périodes d'inactivité désintéressent les salariés de la formation.

Les sujets des formations varient dans la branche selon le type d'établissement :

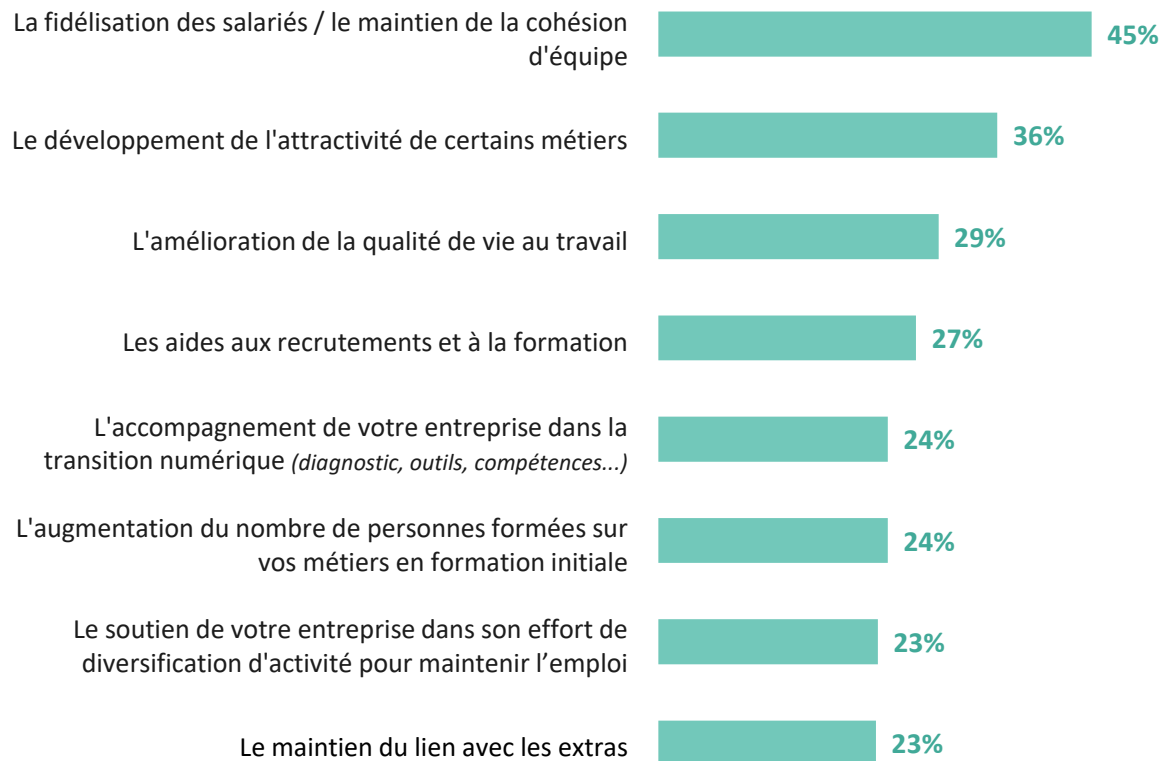
- **Dans la restauration** : l'accent est mis sur les nouvelles techniques de cuisine (locale, durable, japonaise...). Certains ont recours à des formations plus génériques (gestion du stress, management, droit social, réseaux sociaux...). Celles-ci peuvent se dérouler en distanciel.
- **Dans l'hôtellerie** : les établissements privilégient les thématiques de gestion pour les directeurs et encadrants (optimisation des effectifs, prise de réservation, accueil et communication...). Pour les salariés, la priorité est la pluricom pétence et la relation client face au COVID.

Enjeux prioritaires - Emploi Formation

Pour fidéliser les salariés malgré la crise, les établissements essaient d'améliorer leurs conditions de travail et de garder contact avec eux

Top 8 des enjeux les plus prioritaires sur le champ de l'emploi et de la formation selon les établissements de la branche

Source : Enquête, traitement KYU



Près d'un établissement sur deux considère la fidélisation des salariés ou le maintien de la cohésion d'équipe comme un enjeu prioritaire dans les mois à venir.

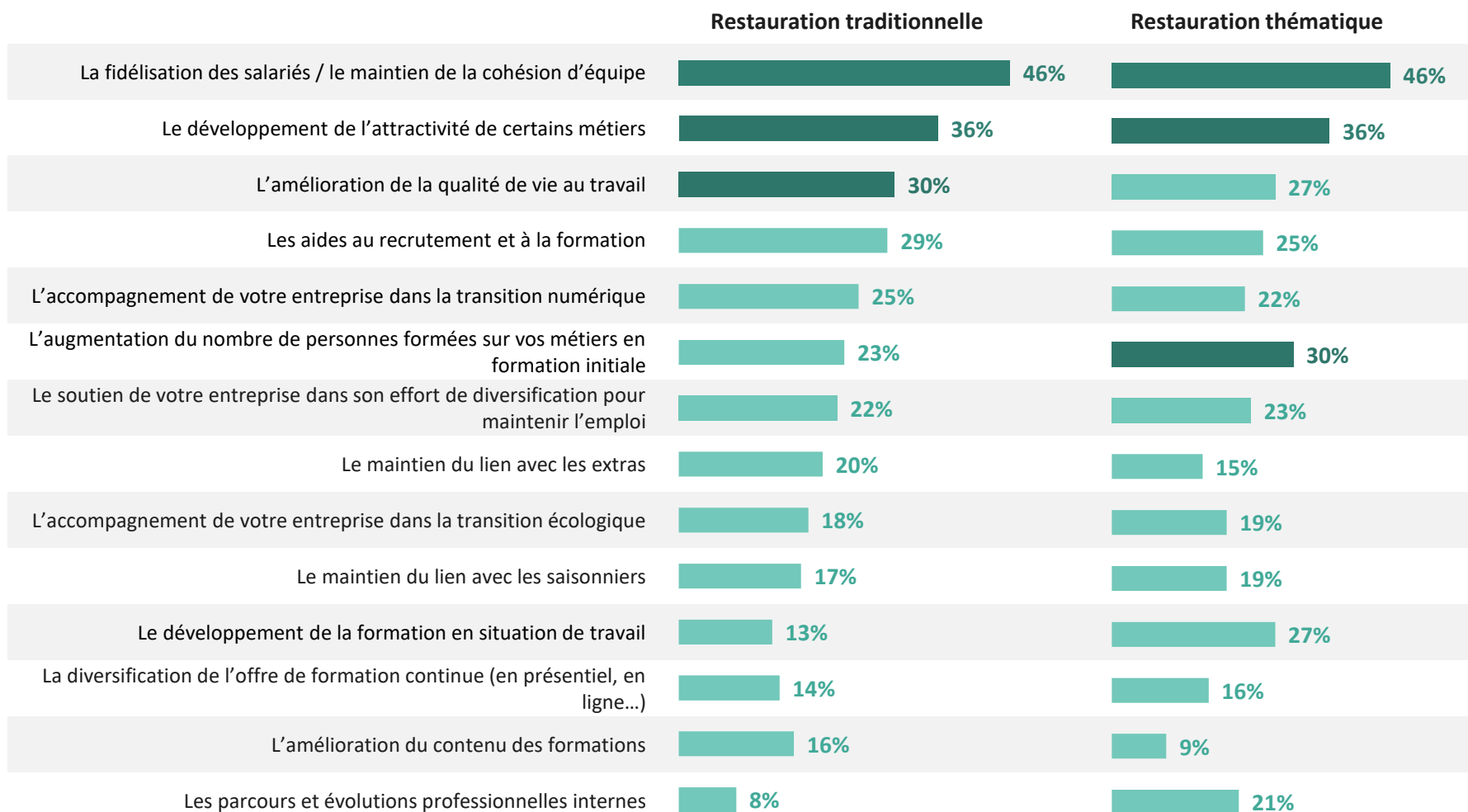
- La majorité des salariés de la branche connaissent depuis plus d'un an une situation de chômage ou d'activité partielle. Cité par **45% des établissements**, l'enjeu de fidéliser les salariés et de maintenir la cohésion d'équipe est donc crucial pour conserver les effectifs, en particulier dans les **hôtels-restaurants** (51% des répondants).
- Pour ce faire, les établissements tentent notamment de **garder contact avec leurs salariés** malgré les périodes d'inactivité. Plus faciles à mettre en place dans les plus petits établissements, où les effectifs sont plus réduits, les gérants jouent un rôle central pour échanger des mails avec les salariés ou leur rendre visite et prendre des nouvelles.
- D'autre part, la fidélisation des salariés passe par **l'amélioration de la qualité de vie au travail**, cité par près de 3 établissements sur 10. Certains souhaitent mieux valoriser le travail des salariés : d'une part en développant un management plus reconnaissant et bienveillant, et d'autre part en leur offrant des avantages (bons d'achat, primes...). Enfin, des établissements suggèrent d'inclure davantage les salariés dans les réflexions stratégiques de l'entreprise, par exemple, en développant une approche plus horizontale (moins « top down ») de la prise de décision.

Le développement de l'attractivité de certains métiers de la branche apparaît également prioritaire selon un tiers des établissements.

- Pour pallier les départs volontaires durant la crise, certains établissements anticipent des besoins de recrutements à la reprise. Le **développement de l'attractivité** des métiers est donc un enjeu prioritaire pour assurer un vivier de candidats suffisant (1^{er} frein cité par les restaurateurs dans l'étude prospective).
- Certains établissements souhaitent **valoriser l'accessibilité de leur profession** : selon eux, les métiers de la branche nécessitent des compétences pouvant s'acquérir rapidement. Ils mettent l'accent sur des qualités et aptitudes humaines (relation client, sens commercial...). **Le développement de ces savoir-être** peut être utile dans d'autres projets de carrière.

Enjeux prioritaires emploi / formation

Les restaurants thématiques privilégient davantage le développement de la formation et les parcours internes que les restaurants traditionnels



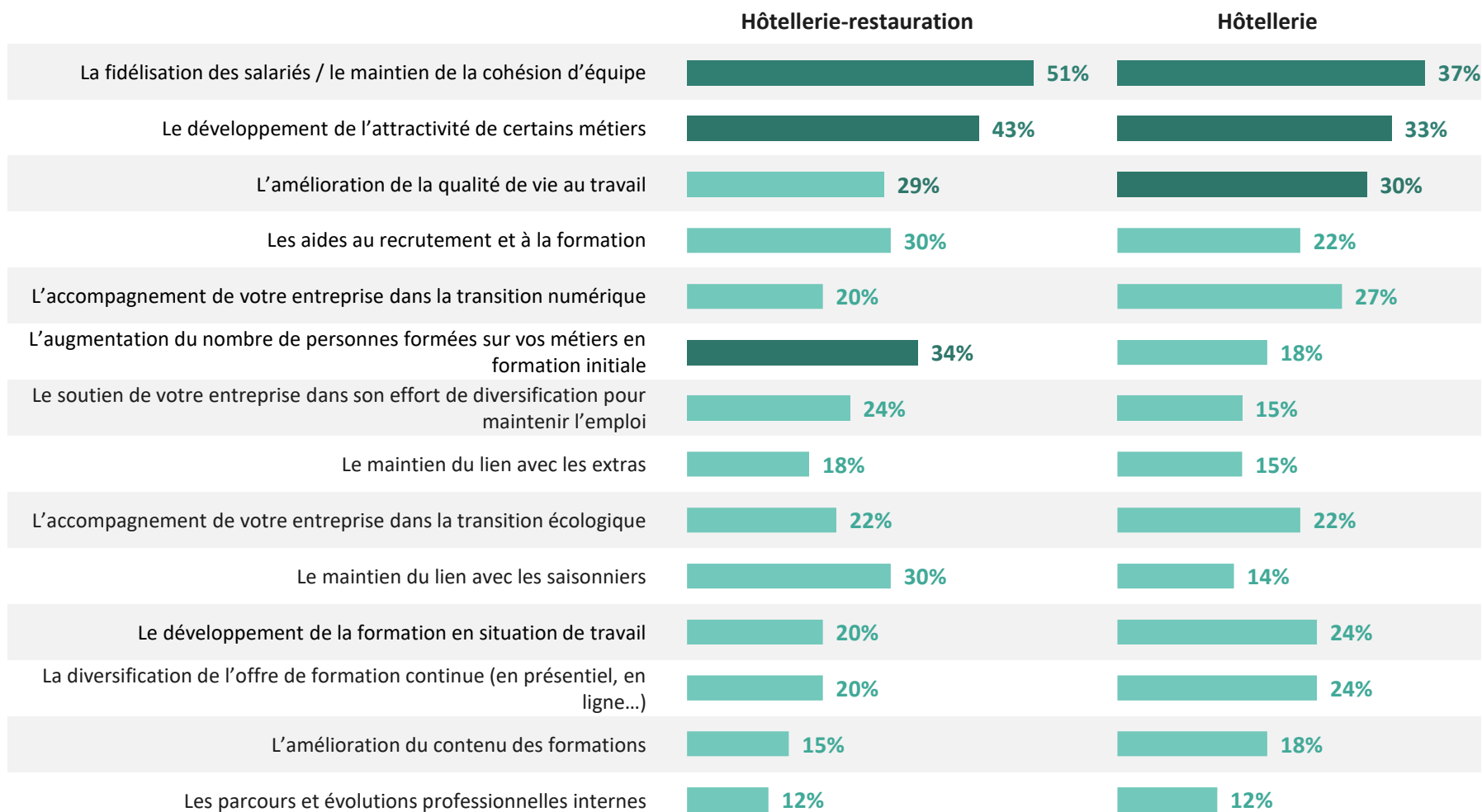
Outre la fidélisation des salariés et le développement de l'attractivité, les enjeux prioritaires varient selon les types d'établissements :

Dans la restauration traditionnelle, l'amélioration de la qualité de vie au travail est un enjeu considéré prioritaire par 30% des établissements. La majorité sont des TPE, ce qui peut renforcer la proximité entre les dirigeants et les salariés. Les premiers peuvent être amenés à accompagner les seconds au-delà des attendus « classiques » d'employeurs (sur des démarches administratives par exemple).

Dans la restauration thématique et commerciale, les établissements considèrent le développement de la formation comme un enjeu prioritaire. 30% privilégient l'augmentation du nombre de personnes formées sur les métiers de la branche en formation initiale et 27% le développement de la formation en situation de travail. Plusieurs professionnels déclarent recruter des personnes pour ensuite les former en interne.

Enjeux prioritaires emploi / formation

Le développement de la formation (initiale, continue, en situation de travail...) est un des enjeux prioritaires pour les hôtels et hôtels-restaurants



Les enjeux prioritaires emploi-formation varient également selon les types d'établissements hôteliers :

Dans l'hôtellerie-restauration, plus d'un tiers des répondants considère l'augmentation du nombre de personnes formées sur les métiers de la branche comme un enjeu prioritaire. Cet enjeu répond directement aux difficultés de recrutement rencontrées. Les aides au recrutement et à la formation sont ainsi cités par 30% des établissements, au même titre que le maintien du lien avec les saisonniers. Ces profils représentent un vivier important des recrutements.

Dans l'hôtellerie, l'amélioration de la qualité de vie au travail est un enjeu prioritaire pour 30% des établissements. 27% désignent l'accompagnement de leur entreprise dans la transition numérique. L'équilibre entre digitalisation des services et maintien de la relation client est un enjeu clé. Enfin, près d'un quart des établissements souhaitent que la formation soit développée, aussi bien en situation de travail qu'en formation continue.

Enjeux prioritaires

Autres propositions des professionnels

Au-delà des enjeux emploi / formation, les entreprises de la branche expriment d'autres besoins génériques sur différents sujets.



Les difficultés de planification

Le rythme des annonces gouvernementales semble incompréhensible avec l'activité de planification des établissements, que ce soit sur le recrutement, les commandes, l'adaptation des conditions d'accueil... Les incertitudes liées à la situation sanitaire renforcent le manque de visibilité. Si de nombreux établissements espèrent pouvoir ouvrir à l'été 2021, ils sont aussi nombreux à ne pas savoir comment se passera l'automne et l'hiver 2021. Le futur à moyen terme reste incertain et freine les projections d'investissement ou de recrutement des professionnels, qui expriment des besoins en termes de gestion de crise plus que de sortie de crise. Pour plusieurs d'entre eux, la levée des restrictions sanitaires reste lointaine.



La remobilisation des fournisseurs

Les professionnels de la branche, notamment dans la restauration, craignent des difficultés d'approvisionnement. Plusieurs établissements sont fermés depuis 6 mois (octobre 2020 à mars 2021), voire plus. Les réserves ont été vidées. Ce phénomène est le même chez les producteurs et les distributeurs. Les premiers ont diminué leur activité pour éviter la surproduction face à une demande amoindrie, et les distributeurs ont dû liquider leurs stocks. Un certain nombre de livreurs sont aussi en activité partielle. La reprise de toute cette logistique semble compliquée et ambitieuse en quelques jours (délais traditionnels entre les annonces d'ouverture et les ouvertures effectives). Si la demande de consommation repart, certains professionnels pensent ne pas pouvoir l'assouvir (en delà des problématiques de personnels et de compétences).



Les difficultés financières

Certains établissements s'inquiètent de la survie de leur établissement et certains dirigeants mobilisent leurs fonds propres. Malgré les aides proposées par l'État, des charges et cotisations perdurent (sociales, pour la formation...). Le maintien des aides financières et sociales au-delà de la crise sanitaire paraît important pour amortir les baisses de trésorerie. L'accompagnement des dirigeants est aussi clé (soutien psychologique, échanges et entraide...).



6

PISTES D'ACTION POUR LA BRANCHE

6.1 Présentation des enjeux et des pistes d'action

Mobilisation et fidélisation des salariés pour la reprise, puis promotion des métiers pour contrer les effets de la crise et sécuriser l'avenir

6.2 Description des fiches actions

Six actions proposées pour accompagner les entreprises dans la fidélisation des salariés et la promotion des métiers

6.1

Présentation des enjeux et des pistes d'action

AKTO

Méthodologie de construction des pistes d'action



La prise en compte des spécificités d'activité dans la branche

La branche se compose **d'établissements aux réalités proches, mais différentes**. Les analyses proposées tout au long du rapport se déclinent ainsi par secteur d'activité : restauration traditionnelle, restauration thématique et commerciale, cafés, traiteurs, hôtels et hôtels-restaurants. Pour la suite de ce document, nous traiterons alors de **la Restauration** (incluant les cafés et traiteurs) et **de l'Hébergement**.

Ces déclinaisons sont d'autant plus importantes que les métiers et compétences mises en œuvre au sein de ces structures sont différents (cf. profils les plus fragilisés par la crise).

Les réactions des établissements dans le contexte de crise sanitaire tiennent compte des spécificités de chacun des secteurs d'activité. En fonction de la thématique considérée (rappelée ci-contre), **les impacts au sein de la branche peuvent être plutôt homogènes ou plutôt hétérogènes**.

Caractérisation de la nature des impacts :

-  *Dynamiques et facteurs explicatifs différents*
-  *Dynamiques proches (avec des spécificités sectorielles)*

Ainsi, les réponses à apporter en termes d'action à conduite menée par la branche pourront être :

- **Plutôt transverses** et donc applicables pour tous les établissements de la branche, en tenant compte toujours de leurs spécificités.
- **Plutôt spécifiques** et donc cibler en priorité un secteur particulier (cela n'empêche pas des établissements d'un autre secteur d'en bénéficier pour autant).

Similitudes et différences constatées face à la crise sanitaire entre les activités de restauration et d'hébergement

IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ



Les restaurateurs, cafés et traiteurs semblent plus touchés que les hôteliers, qui ont pu rester ouverts. Les hôteliers souffrent notamment de la fermeture des frontières, causées par la crise, les restaurateurs des restrictions sanitaires.

IMPACTS SUR LES EFFECTIFS



L'ensemble des établissements est plutôt sur une dynamique de maintien des effectifs, avec une diminution du recours aux extras et saisonniers. Les différences sont plutôt territoriales et concernent des métiers différents.

STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE



Les hôteliers ont davantage déployé des stratégies en réponse aux contraintes sanitaires, alors que les restaurateurs ont cherché à se réinventer sur d'autres services ou marchés pendant la crise.

ENJEUX EMPLOI / FORMATION



La fidélisation et l'attractivité sont des priorités partagées par les établissements de la branche. Les métiers cibles seront à adapter en fonction de l'activité.

Méthodologie de construction des pistes d'action

Une démarche collaborative et itérative depuis 4 mois

Le groupe de travail pour la branche des Hôtels, Cafés, Restaurants a eu lieu le 1er avril 2021. Il a réuni une dizaine de participants et s'est déroulé en trois temps (cf. page 8) :

- Présentation des principaux résultats de l'enquête
- Présentation des enjeux identifiés pour la branche
- Propositions d'actions à mettre en œuvre par les participants

Les éléments recueillis lors de ces échanges, combinés aux précédentes analyses (documentaires, entretiens et enquête en ligne) ont permis d'identifier, d'affiner et de valider trois enjeux à adresser dans la branche. Chacun de ces enjeux s'adapte aux spécificités des secteurs qui composent la branche.

Enjeu 1 : Remobiliser les salariés et les fidéliser en outillant les établissements de la branche.

Enjeu 2 : Accompagner les entreprises dans la promotion de leurs établissements et de leurs métiers.

Enjeu 3 : Assurer la sauvegarde des établissements et des emplois dans la branche.

Pour répondre à ces enjeux, sept actions ont été imaginées et sont décrites dans les pages suivantes. Deux concernent l'ensemble des établissements, et quatre sont plus ciblées sur les principaux secteurs d'activités de la branche : la Restauration et l'Hébergement.

Sur le champ de l'emploi et de la formation, quels enjeux jugez-vous prioritaires pour les mois à venir ?

reussir la réouverture
je ne sais pas du tout retour des salariés
créer des plateformes aide rh
conservé mes salariés
communiquer remobiliser recrutement
accompagnement chômage partiel
continuation des aides si contraintes
formation / promotion des métiers
permettre le maintien de l'activité

Source : Nuage de mots créé par les professionnels lors du Groupe de travail

Enjeux à adresser dans les pistes d'action

Face à une activité ralentie depuis plus d'un an : remobiliser les salariés et garantir l'avenir de la branche.

1

Remobiliser les salariés et les fidéliser en outillant les établissements de la branche

La quasi-totalité des établissements a mobilisé l'activité partielle pendant la crise sanitaire. Ces mesures ont permis à une majorité d'établissements de maintenir ses emplois, avec une activité réduite.

Certains établissements fermés ont perdu tout contact avec leurs salariés. Il existe alors des craintes et incertitudes quant au retour des salariés, saisonniers et extras, moins sollicités ces derniers mois.

À ce phénomène s'ajoute le défi de mobilisation des salariés sur des rythmes de travail d'avant crise (le soir et week-end, fortes affluences...). La diminution du temps de travail est une des conséquences les plus citées par les établissements, tous secteurs confondus.

L'objectif est alors de **sécuriser le retour des salariés** afin de conserver les compétences au sein de la branche et de **retrouver des profils saisonniers et extras**. Pour ce faire, les établissements doivent travailler sur l'implication des collaborateurs et développer des outils **de motivation et de fidélisation**.

2

Accompagner les entreprises dans la promotion de leurs établissements et de leurs métiers.

Le développement de l'attractivité de certains métiers est le 2^{ème} enjeu emploi/formation le plus cité dans la branche. Les établissements regrettent **un manque de notoriété et de valorisation** de leurs métiers et peuvent aussi rencontrer des difficultés pour promouvoir leur entreprise.

Ces éléments entraînent des problématiques en termes de volumes de candidats, insuffisants sur les postes recherchés (notamment en cuisine et en service). **L'augmentation du nombre de personnes formées** sur les métiers de la branche est un enjeu prioritaire pour près d'un établissement sur quatre. Ce phénomène est renforcé par la crise sanitaire qui a caractérisé les entreprises de la branche comme « non essentielle ».

Pour s'assurer de **retrouver des niveaux d'effectifs d'avant crise**, l'orientation vers la branche constitue un enjeu important. La déconstruction des idées reçues doit se faire au niveau de la branche et au profit de la mise en avant des parcours d'évolution et des carrières accessibles dans la filière, et des avantages à rejoindre une entreprise existante (vs. créer la sienne).

3

Assurer la sauvegarde des établissements et des emplois dans la branche

Près de 3 établissements sur 5 (59%) estiment qu'à la sortie de la crise sanitaire, son activité reprendra, mais sera toujours ralentie. Les professionnels anticipent que **les restrictions d'accueil et baisses de fréquentation sont amenées à durer** (arrivée tardive des vaccins, comportements des clients incertains, fermeture des frontières...).

À ceci s'ajoute **l'endettement** engendré par la crise sanitaire. Le remboursement de cette dette risque de limiter les capacités d'innovation et d'investissement de la branche, pourtant génératrice de richesse et d'emplois.

Si l'activité semble disposer d'une relative bonne capacité de rebond, celle-ci ne permettra pas toujours de « **rattraper** » **les mois d'arrêt** quasi total pour certains établissements très touchés (dans les stations de ski par exemple). **L'accompagnement de la filière doit se faire dans la durée**, en adaptant les mesures de soutien aux contraintes et limites d'activités imposées et subies.

Priorités à adresser dans les pistes d'action

Synthèse des constats sur les principaux enjeux pour la branche

Selon les enjeux à adresser, les métiers, territoires, compétences prioritaires sont différents. Ces priorités permettent de mieux cibler et de prioriser les actions à mettre en œuvre.

Sur les baisses d'activité et donc pour cibler les entreprises ayant des besoins d'accompagnement, les secteurs de la restauration traditionnelle, les traiteurs et les cafés sont les plus touchés. Les premiers sont ceux qui ont le plus mobilisé d'aides économiques. Ils expriment à ce sujet des besoins d'accompagnement, notamment pour les dirigeants. Géographiquement, les zones les plus touchées sont les régions touristiques, notamment en station de ski (Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie) mais aussi les régions les plus touchées par la COVID comme le Grand Est et l'Île-de-France (périodes de confinement et couvre-feu plus longues).

Sur la **reprise d'activité**, les établissements qui repartiront le plus vite sont ceux qui ont été les plus touchés : restaurants et cafés. Les hôtels devraient garder un rythme ralenti plus longtemps.

Sur les baisses d'effectifs, plus importantes en hôtellerie-restauration et en restauration thématique, on retrouve comme profils prioritaires :

- **Les extras et les saisonniers**, qui concernent les métiers de serveurs et de cuisiniers dans la restauration, et d'employés (notamment en étage) dans l'hôtellerie. Les saisonniers ont été moins mobilisés par tous les établissements, et notamment dans les zones touristiques, surtout estivales et hivernales. Les baisses de recours en extras ont été plutôt réalisées en hôtellerie. **Les jeunes** qui occupent ces postes sont donc touchés.
- **Les serveurs**, qui ont le plus souffert des fermetures de salle (alors que ce métier était en croissance avant la crise sanitaire) et **les cuisiniers**.

Les difficultés de recrutement seront plus fortes pour les traiteurs et les hôtels restaurants, sur des métiers déjà en tension avant la crise et sur des territoires moins attractifs. Les hébergements sont ceux qui ont le plus diminué les recrutements et eu le plus recours à l'activité partielle pendant la crise, la restauration thématique celle qui ont le plus diminué leur temps de travail.

Enfin, la crise a renforcé des **besoins en métiers et en compétences**, notamment sur le digital, sur la fidélisation des salariés (notamment via des politiques de qualité de vie au travail) et sur les compétences et techniques de base des métiers (tous postes confondus).

IDENTIFICATION DES PRIORITÉS PAR THÉMATIQUE

Baisse d'activité Pages 33 à 35 - 51

Secteurs : Restauration traditionnelle, traiteurs, cafés
Territoires : Stations de ski et zones touchées par la COVID (Grand Est et Île-de-France).

Baisses d'effectifs Pages 39 – 42 – 64 - 65

Métiers : Serveurs, Cuisiniers, Jeunes
Territoires : Île-de-France – Auvergne Rhône Alpes – PACA - Corse (régions avec le plus d'effectifs dans la branche)

Baisse de recours aux extras et saisonniers Pages 16 – 44 - 45

Métiers : employés d'hôtellerie, serveurs, cuisiniers
Territoires : Corse, PACA, Nouvelle-Aquitaine pour la saison estivale et Occitanie et Auvergne Rhône Alpes en hiver

Difficultés de recrutement Pages 15 – 44 – 55 – 57 - 63

Métiers : Chefs cuisiniers, Maîtres d'hôtel, Cuisiniers, employés de restauration, employés de l'hôtellerie...
Territoires : Grand Est, Bourgogne-France Comté, Centre-Val de Loire

Besoins en métiers et compétences Pages 56 - 63 - 67

Compétences : Présence sur les canaux numériques (réseaux sociaux et plateformes de livraison ou de réservation), management et relation client
Métiers : Livreurs

Pistes d'action

7 actions proposées pour répondre aux enjeux identifiés précédemment

PLUTÔT RESTAURATION

1. Accompagner les directeurs d'établissements à la gestion de crise

Les dirigeants ont été identifiés comme particulièrement touchés par la crise. Avec une majorité de petites structures, les restaurateurs doivent souvent gérer l'ensemble des problématiques et difficultés rencontrées, et peuvent manquer de compétences (identification de dispositifs d'aide, report de crédits, capacité à rebondir, définition de nouveaux modèles...).

2. Remobiliser les salariés pour préparer la reprise

Cette action doit permettre d'ancrer et de fidéliser les salariés dans l'entreprise. Pour ce faire, il semble important de donner les moyens aux établissements d'inclure les salariés dans la définition des projets. Les équipes d'encadrement ont besoin de mettre en œuvre de nouvelles techniques de management permettant des approches plus horizontales.

PLUTÔT HÉBERGEMENT

3. Proposer une solution RH de fidélisation des salariés

La Gestion des Ressources Humaines constitue un levier de fidélisation des salariés. Les directeurs et managers ne sont pas toujours formés aux techniques de GRH : leadership, promotion de son entreprise, montée en compétence... Ils jouent pourtant un rôle clé dans la rétention des salariés, notamment pour les inciter à revenir après les périodes d'arrêt d'activité.

4. Renforcer la pluricom pétence des salariés

La quasi-totalité des hôteliers a eu recours à l'activité partielle. Pour maintenir un niveau d'activité au plus grand nombre, les hôteliers ont été amenés à promouvoir la montée en compétences des salariés sur des activités complémentaires à leur métier d'origine. Cette pluricom pétence est amenée à se développer. Il s'agit alors de l'organiser et de la valoriser.

PLUTÔT TRANSVERSE

5. Accélérer l'appropriation des compétences émergentes pendant la crise sanitaire

La crise sanitaire entraîne de nouveaux besoins en métiers et en compétences, notamment autour du digital, de la logistique et des ressources humaines. Les deux premières thématiques sont poussées par le développement des livraisons dans la restauration. Les hôteliers renforcent aussi leur présence sur le net. Les préoccupations en termes de qualité de vie au travail sont également partagées par près de 3 établissements sur 10.

6. Renforcer l'attractivité des métiers de la branche

Plus d'un tiers des établissements de la branche cite l'attractivité comme enjeu prioritaire emploi/formation (2^{ème} enjeu le plus cité). Les principales difficultés de recrutement s'expliquent par une méconnaissance des métiers et des opportunités de carrière offertes par les entreprises de la branche. Il s'agit alors de communiquer et de promouvoir la branche pour influencer les orientations et assurer un vivier suffisant aux entreprises.

7. Promouvoir les actions d'accompagnement des entrants dans la branche

Certains établissements expriment le souhait d'intégrer des profils plus divers et élargir le sourcing des futurs salariés. Des initiatives existent pour accompagner tous les profils qui souhaitent travailler dans la branche. Toutefois, elles peuvent être méconnues de certains, entraînant un véritable enjeu de promotion et d'information.

6.2

Description des fiches actions

AKTO

Action n°1 : Accompagner les directeurs d'établissements à la reprise

Développer les compétences en termes de gestion et de sortie de crise

Objectifs et usages : Accompagner les dirigeants d'établissements à faire face aux problématiques de gestion induites par la crise, en renforçant leurs compétences sur cette thématique.

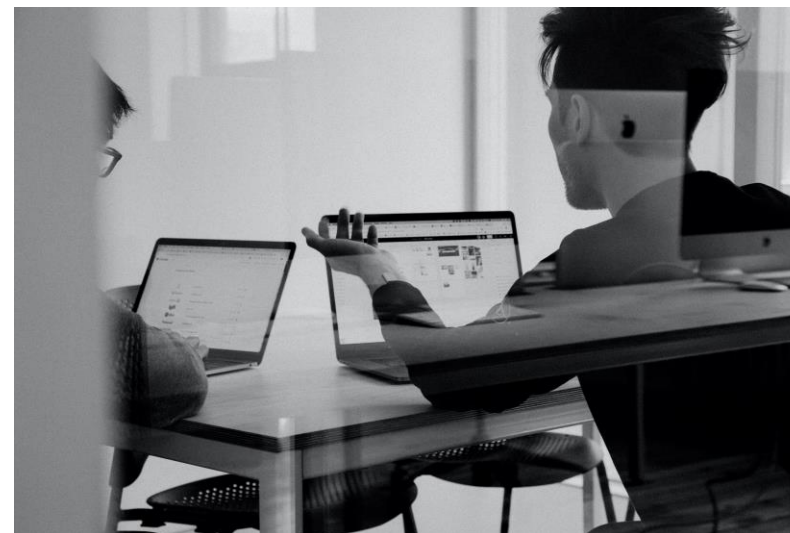
Déploiement :

1. Thématiques prioritaires à renforcer :
 - **Gestion des ressources humaines :** *motiver et fidéliser mes salariés, travailler la marque employeur, nouvelles méthodes de management, l'intergénération...*
 - **Gestion commerciale et développement marketing :** *reprenre contact avec ma clientèle, définir les besoins clients de demain, affirmer son positionnement, mesurer les opportunités de développement de nouvelles offres...*
 - **Gestion financière :** *retrouver un équilibre économique avec le développement de nouveaux services, identifier et mobiliser les dispositifs d'aide existants...*
2. **Identifier et proposer des modules de formation et des certifications** sur ces thématiques. **Développer et diffuser un guide de bonnes pratiques** à l'usage des managers en reprenant les différentes thématiques.
3. **Proposer un service d'accompagnement personnalisé à destination des managers et dirigeants** pour les soutenir et leur proposer une cellule d'écoute.
 - *Une initiative similaire est en cours de déploiement au sein d'AKTO, via le [Diag'RH](#).*
 - *Des prestations d'accompagnement RH sur mesure à destination des TPE-PME sont aussi proposées par le gouvernement, comme « [Objectif Reprise](#) ».*

Priorités branche : Aider les établissements les plus touchés par la crise : restauration traditionnelle, traiteurs, cafés et ceux situés en zone touristique et dans les zones les plus touchées par la COVID (nord-est de la France).

Contraintes et conditions de réussite :

- **Accompagnement individuel :** la remobilisation des directeurs est aussi stratégique que celle des salariés. Plusieurs professionnels expriment des besoins en soutien psychologique.



Une initiative similaire est en cours de déploiement au sein d'AKTO (via le [Diag'RH](#)).

Action n°2 : Remobiliser les salariés pour préparer la reprise

Assurer un retour des salariés dans les meilleures conditions possibles

Objectifs et usages : Outiller les établissements et donner les moyens aux managers de remobiliser les équipes après une longue période d'arrêt et de baisse d'activité et adapter leurs méthodes de management aux nouvelles attentes des salariés.

Déploiement :

1. **Mener une campagne de recrutement sur les profils de serveur**, en ciblant notamment les zones les plus touristiques pour la saison estivale (régions côtières).
2. **Proposer des modules de formation courts** (vidéos, serious game, mise en situation...) pour former les nouveaux profils de saisonniers et d'extras sur les techniques de base, notamment en cuisine, au service, en réception et en services d'étage.
3. Pour les établissements qui auront une reprise plus longue (hébergement et traiteurs), **proposer des formations aux managers pour les aider à garder contact avec leurs salariés** en période d'inactivité. Exemple :
 - Mener un atelier créatif de co-construction sur la stratégie de positionnement de l'établissement
 - Utiliser des outils numériques pour communiquer avec les nouvelles générations

Pour aller plus loin :

- Lancer une étude sur les attentes des salariés pour adapter les outils et formations.
- Développer une **application mobile sur l'hygiène de vie** pour remobiliser les salariés (autour de l'alimentation, du sommeil, du sport...).

Priorités branche : Accompagner les établissements qui auront une reprise rapide : les restaurants et les cafés. Assurer le retour des salariés pour les établissements qui ont le plus eu recours à la diminution du temps de travail et à l'activité partielle : restauration thématique et commerciale et hébergements.

Contraintes et conditions de réussite :

- **Recours :** L'offre sur ces thématiques de management est très riche et diverse. L'objectif ici est d'utiliser le management comme un véritable levier de fidélisation des salariés. Il convient dès lors de cibler un type de management adapté à la typologie de salariés visés. La lisibilité de l'offre ne doit dès lors pas être un frein pour les établissements.



Action n°3 : Proposer une solution RH de fidélisation des salariés

Outils des établissements en termes de gestion des ressources humaines

Objectifs et usages : Accompagner la montée en compétences des dirigeants et managers, dans leur gestion des ressources humaines, et notamment sur la qualité de vie au travail afin de fidéliser les salariés.

Déploiement :

- 1. Caractériser le besoin des établissements** en termes de GRH afin de cibler les outils nécessaires et les compétences à renforcer. Exemples de types de besoins :
 - **Les obligations et réglementations :** rédiger des fiches de poste, définir un processus de recrutement, réaliser les affichages obligatoires...
 - **La gestion du facteur humain :** organiser la prise de parole, être à l'écoute et identifier les besoins de ses collaborateurs, adapter sa communication, collaborer et impliquer...
 - **La qualité de vie au travail :** mener des actions de cohésion d'équipe, améliorer les équipements et le matériel de travail, valoriser les salariés, aménager les plannings et horaires, proposer des avantages sociaux aux collaborateurs...
- 2. Construire les outils** et développer des guides d'utilisation pour les entreprises (voir un service d'accompagnement si besoin). Ces outils peuvent être de plusieurs natures :
 - **Banque de documents** ressources (grilles d'entretien, identification des besoins en formation, plan de développement des compétences...)
 - **Plateforme numérique** de GRH : suivi des salariés, tableau de bord RH... *[un outil de GPEC est en cours de déploiement au sein d'AKTO]*
- 3. Promouvoir les outils** auprès des établissements de la branche.

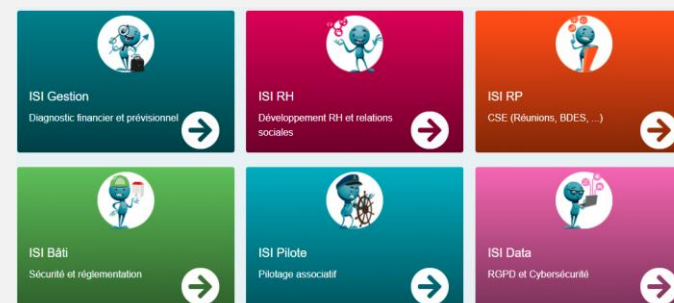
Priorités branche : Répondre à l'enjeu prioritaire de fidélisation des salariés et d'amélioration de la QVT, cité par tous les secteurs de la branche et concernant tous les métiers, notamment ceux en tension (cuisine, services, employés d'hôtellerie).

Contraintes et conditions de réussite :

- **Usage :** la réussite du développement de ce type d'outil est conditionnée à son recours par les professionnels. Pour le faire, il doit être le plus accessible et simple d'utilisation possible.
- **Moyens et ressources :** selon le type d'outil choisi, les moyens financiers et humains à allouer au projet peuvent être conséquents, pour son développement et son maintien.

Exemple d'outils de branche d'accompagnement de gestion des entreprises

La branche de l'Enseignement Privé a créé un outil numérique permettant d'accompagner les chefs d'établissements dans leurs problématiques du quotidien. Intitulé [Isidoor](#), cet outil se décline en 7 applications couvrant un ensemble de thématiques propres à la branche.



Action n°4 : Renforcer la pluricom pétence des salariés

Faciliter l'acquisition des compétences complémentaires pour une meilleure gestion de crise

Objectifs et usages : Construire des parcours types de montée en compétences complémentaires afin de favoriser les mobilités entre les métiers. Ceci permet à la fois de renforcer l'employabilité des salariés et d'être plus flexibles pour les établissements.

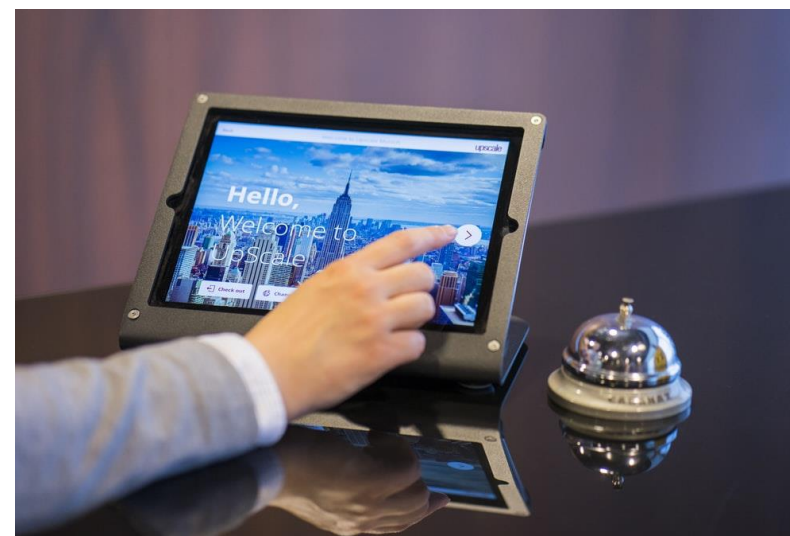
Déploiement :

- 1. Identifier les compétences complémentaires et transverses** à développer et les publics pouvant être concernés. Exemples :
 - Préparation des petits-déjeuners / préparation de salles pour des services d'étage ;
 - Accueil pour les services d'étage ;
 - Service en salle pour les services d'étage et les réceptionnistes ;
 - Plonge pour des commis de cuisine (ou tâches de commis de cuisine pour des plongeurs).
- 2. Caractériser les modalités d'acquisition de ces compétences** en fonction du parcours envisagée et **définir les niveaux de faisabilité** (appétences, vigilance à avoir face à un risque de surcharge de travail, différences de parcours de montée en compétences...).
- 3. Proposer des formats de formation**, plutôt courts, pour permettre une rapide montée en compétences les sujets identifiés.

Priorités branche : Permettre aux entreprises de maintenir les emplois (notamment les moins qualifiés) avec une activité réduite, en accompagnant les établissements qui ont un recours important à l'activité partielle et à la diminution du temps de travail et à la diminution des recrutements : restauration thématique et commerciale et hébergements. Métiers : employés de restauration et d'hôtellerie

Contraintes et conditions de réussite :

- **Faisabilité :** Cette action ne peut pas porter sur tous les métiers et toutes les compétences. Il convient d'identifier quelques passerelles sur lesquels travailler en priorité.
- **Reconnaissance :** Ce type d'action peut entraîner des débats sur la classification des métiers, qu'il convient d'envisager.



Action n°5 : Accélérer l'appropriation des compétences émergentes

Renforcer l'offre de formation autour des nouvelles thématiques prioritaires

Objectifs et usages : Répondre aux préoccupations des entreprises et de leurs salariés en proposant des formations adaptées aux nouveaux besoins identifiés dans la branche.

Déploiement : Promouvoir ou créer des formations sur les thématiques prioritaires

1. Le numérique : renforcer sa présence sur les canaux numériques, et notamment

- **Les réseaux sociaux** pour garder le contact avec les clients et en prospecter de nouveaux : *prendre des photos et les publier, réaliser des « stories », répondre aux messages, créer un lien avec ses abonnés...*
- Sur **les plateformes de livraison (restauration) ou de réservation (hôtellerie)** et l'utilisation des données clientèle pour optimiser les offres : *développer des programmes de fidélité, améliorer son recensement sur les plateformes...*

2. Qualité de vie au travail : management bienveillant et valorisation du travail des salariés, gestion des conflits ; écoute active, sensibilisation aux enjeux en matière de santé mentale

3. Socle de compétences techniques et de base :

- En cuisine : adapter son offre à la livraison, nouvelles techniques culinaires...
- En service et en réception : améliorer son accueil client, renforcer ses langues...
- Sur tous les emplois moins qualifiés : lecture, écriture, éloquence....

4. Les nouveaux métiers ou métiers émergents : livreurs, community managers par exemple.

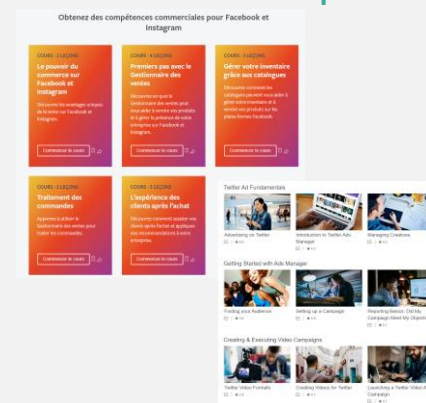
5. Adapter les formats de formation (modules courts via des certifications de compétences professionnelles, création de « capsules » de mises en situation...) **et proposer un guide sur la formation en distanciel.**

Priorités branche : Assurer le maintien et l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions de marché induites par la crise.

Contraintes et conditions de réussite :

- Pour développer les recours à la formation, les entreprises de la branche doivent bénéficier d'un accès clair aux conditions de recours et de financement.
- Dans le cas de formations en ligne, il convient également de s'assurer qu'une grande partie d'entre elles disposent des outils numériques nécessaires.
- Une visibilité claire sur la reprise de l'activité dans la branche participe également au recours à la formation afin que les salariés puissent appliquer rapidement les compétences acquises.

Exemples d'initiatives de formation autour des sujets du numérique et plus particulièrement des réseaux sociaux



Exemples de formations proposées par [Twitter Flight School](#) (sur la planification du contenu, bases de Twitter, scénarios marketing, objectifs publicitaires) ou [Facebook Blueprint](#) (outils publicitaires, construire sa présence digitale...).

Guide de bonnes pratiques et de sensibilisation aux usages des réseaux sociaux (ex. [La Poste](#)).

Action n°6 : Renforcer l'attractivité des métiers de la branche

Présenter et promouvoir les opportunités offertes par la branche

Objectifs et usages : Construire une politique d'attractivité des métiers de la branche afin d'assurer un vivier suffisant de candidats dans les années à venir.

Déploiement :

1. **Identifier un argumentaire de branche** à mettre en avant pour les établissements avec le plus de difficultés de recrutement (traiteurs et hôtels-restaurants).
2. **Créer et diffuser des contenus de communication** sur les métiers les plus critiques :
 - Cuisine et Service dans la restauration : apporter des contre-arguments sur les conditions de travail en mettant en avant les avantages sociaux, les politiques de QVT des établissements...
 - Services d'étages dans l'hôtellerie : mettre en avant les évolutions professionnelles possibles, les passerelles avec d'autres secteurs...
3. **Caractériser des cibles et identifier des relais pour les adresser** : centres de formation et écoles préparant aux métiers de la branche (initiale et continue professionnelle), conseillers d'orientation, conseillers en évolution professionnelle...

Pour aller plus loin : mener une enquête sur les profils « extra » (hors étudiants) à cibler et identifier les raisons de leur choix de statut et parcours (via l'Organisation du Personnel de la Restauration dans l'Événementiel par exemple).

Nb. une communication sur les métiers du secteur est en cours d'élaboration et sera transmise prochainement par AKTO.

Priorités branche : Cibler les métiers les plus en tension, les territoires les moins attractifs (Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté et Centre-Val de Loire) et les établissements qui anticipent le plus de difficultés de recrutement.

Contraintes et conditions de réussite :

- **Moyens et ressources :** ce type d'action nécessite des moyens humains et financiers importants, que ce soit pour la création des contenus comme pour la gestion et le suivi de projet.
- **Temporalité :** ces actions s'évaluent sur le long terme, car elles visent à déconstruire des idées reçues et à développer une image de marque de filière.
- **Évaluation :** pour plus de pertinence sur le ciblage des campagnes à réaliser, une démarche d'évaluation in itinere semble pertinente. Elle permet alors d'ajuster les actions conduites en fonction d'une analyse cout/bénéfice.

Exemples de projets similaires menés pour d'autres secteurs d'activités

Filière ferroviaire : Fer de France a conduit un projet de déploiement d'un plan d'action d'attractivité des métiers de la filière ferroviaire française. Un séminaire a été organisé avec les membres du Comité Stratégique pour identifier des actions concrètes à mener sur les sujets de l'attractivité, de la fidélisation...

Ingénierie : Le Syntec Ingénierie a travaillé sur la définition du sens et des valeurs perçues pour ses métiers.



Action n°7 : Promouvoir les actions d'accompagnement des entrants dans la branche

Élargir l'origine des futurs salariés par un meilleur sourcing et un accompagnement des entrants

Objectifs et usages : Accompagner les établissements dans la diversification et dans la sécurisation de tous les salariés en leur donnant les moyens d'adresser les besoins et spécificités de chacun.

Déploiement :

- 1. Identifier et promouvoir des formations sur les compétences de base** (tous métiers confondus) permettant à n'importe quel profil de monter en compétences à l'arrivée dans une entreprise de la branche.
- 2. Recenser les actions et initiatives** menées sur l'accompagnement des entrants et **les recenser au sein d'un guide** à destination des établissements. Exemples d'initiatives sur le thème de la diversité dans la branche :
 - Actions menées dans le cadre de la [mission HANDICAP](#) du GNI.
 - Convention conclue par AKTO avec l'AGEFIPH appel à projets **Réussi TH** pour l'insertion des personnes en situation de handicap.
 - Actions pour les réfugiés menées dans le cadre des projets [HOPE](#) (programme d'accompagnement des réfugiés par l'emploi) et [SÉSAME](#) (programme qui aide à l'intégration des demandeurs d'emploi bénéficiaires d'une protection internationale).
- 3. Organiser une présentation**, sous forme de webinar par exemple, avec les établissements pour promouvoir les sujets d'intégration et de diversité et présenter les initiatives. **Identifier des témoignages et retours d'expériences** pour illustrer les propos.

Priorités branche : apporter des solutions aux difficultés de recrutement et aux baisses d'effectifs engendrées par la crise en élargissant au maximum le vivier potentiel de candidats et en capitalisant sur la capacité des entreprises à former des salariés.

Contraintes et conditions de réussite :

- **Promotion** des initiatives existantes : de nombreuses actions sont réalisées sur le sujet de la diversité, mais elles restent méconnues de certains.
- **Temporalité** : ce sujet doit s'inscrire dans la durée et dépasse les problématiques propres à la crise sanitaire.

Exemples dans d'autres secteurs

La certification [CléA](#) permet d'obtenir une certification sur les connaissances et compétences professionnelles de base. Une version sur les compétences numériques est aussi disponible.

LE RÉFÉRENTIEL COMPTE 106 CRITÈRES D'ÉVALUATION RÉPARTIS EN 7 DOMAINES

- 1 La communication en français
- 2 L'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique
- 3 L'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique
- 4 L'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe
- 5 L'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel
- 6 La capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie
- 7 La maîtrise des gestes et postures, et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires



Étude réalisée par le cabinet KYU Associés

136 Bd Haussmann - 75008 Paris | <https://www.kyu.fr/> | + 33 1 56 43 34 33

Équipe projet

Bernard ALBERTI | Claire MAZOYER | Sylvaine CARTERON