



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

Avril 2021 – Synthèse – KYU Lab by 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. Présentation de la branche

*La branche compte plus de 612 000 salariés et plus de 107 000 établissements*

## 2. Impacts de la crise sanitaire sur l'activité et l'emploi

*En moyenne, les établissements anticipent une baisse de 63% de leur chiffre d'affaires et de 18% de leurs effectifs pour 2021*

## 3. Les réorientations stratégiques des établissements

*Des mesures temporaires en réponse aux contraintes sanitaires et de nouveaux services*

## 4. Zoom sur les emplois et les compétences

*L'ensemble des métiers de la branche sont touchés par la crise*

## 5. Les enjeux prioritaires pour la branche

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

01

---

# Présentation de la branche

**AKTO**

# 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.

# 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)

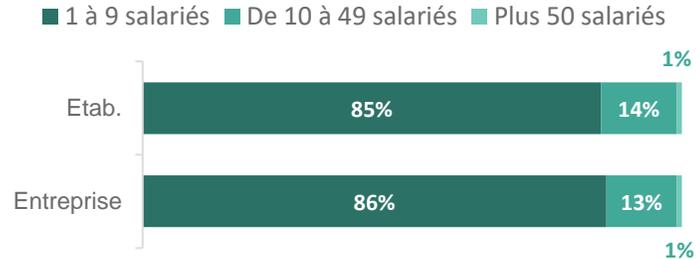
**134 000**  
Indépendants &  
employeurs



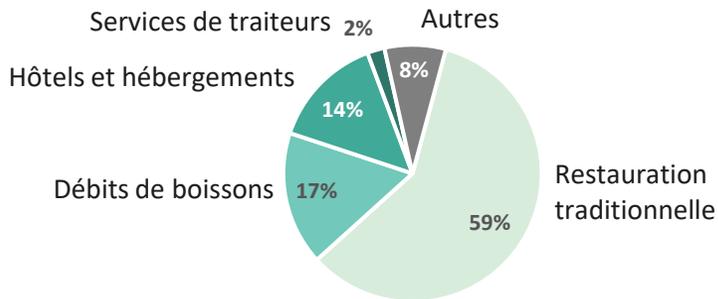
**107 100**  
établissements

**104 500**  
entreprises  
1 salarié au moins

### Répartition des établissements et des entreprises par taille

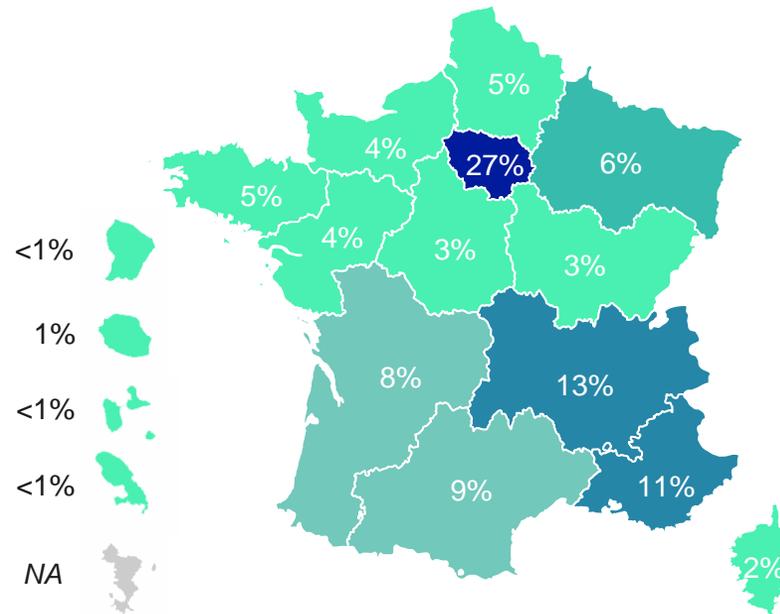


### Répartition des établissements par activité



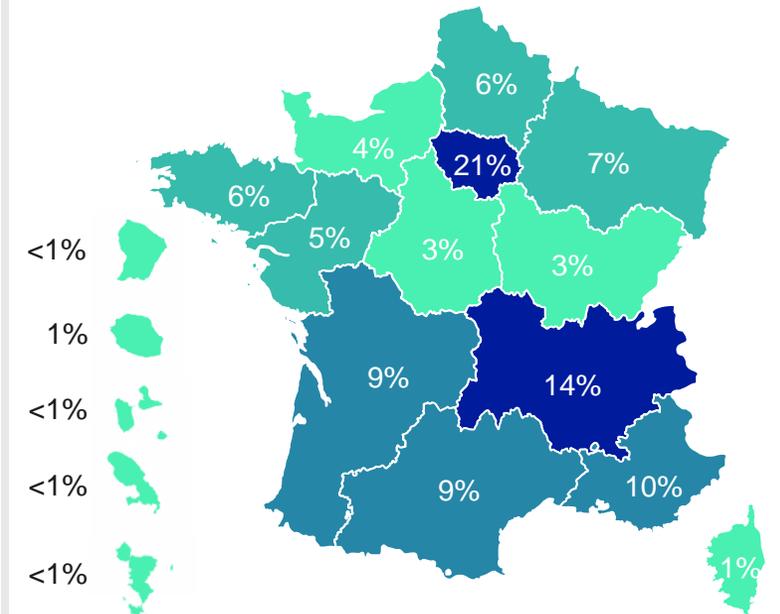
### Répartition des salariés par région

Source: Insee, DADS 2017, traitement Kyu Lab



### Répartition des établissements par région

Source: INSEE, SIRENE 2018, traitement Kyu Lab



02

---

# Impacts de la crise sanitaire sur l'activité et l'emploi

**AKTO**

# 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

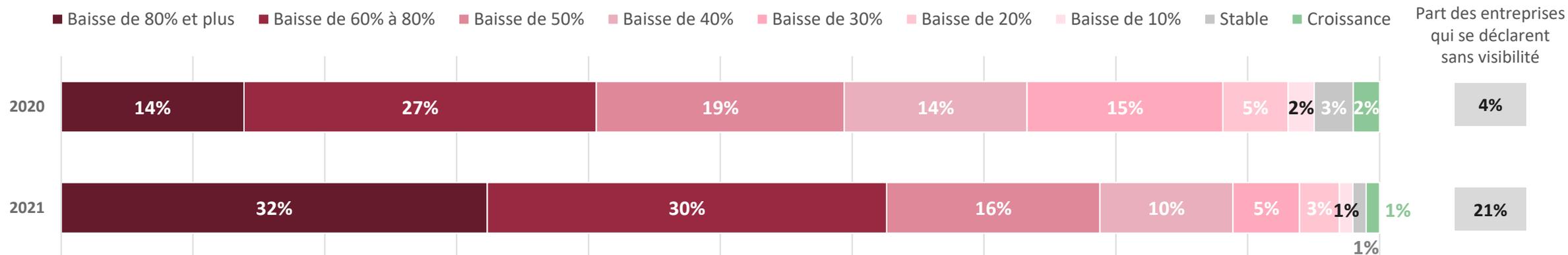
La quasi-totalité des établissements de la branche déplore **le manque de visibilité sur l'avenir**. Plus d'un établissement sur cinq est incapable d'anticiper son activité pour 2021. La question de **l'ouverture des frontières** est une des préoccupations majeures des hôteliers, pour qui les touristes 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).

# 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

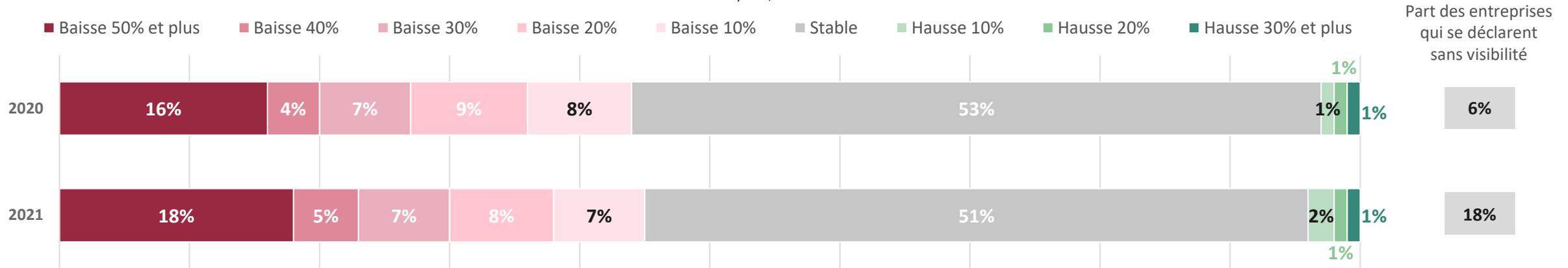
- Parmi les secteurs les plus touchés, on retrouve **les traiteurs, les cafés et la restauration traditionnelle**. Ils sont plus d'un tiers à anticiper des pertes d'au moins 80% de leur chiffre d'affaires, contre un quart des hôteliers par exemple. Les traiteurs sont notamment touchés par la baisse des 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 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 élevées.

# 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

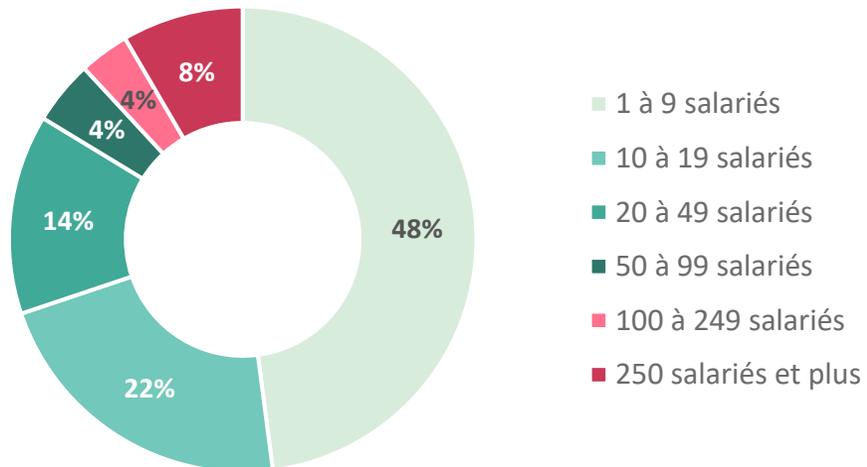
612k

-18%

503k

## Répartition des salariés par taille d'établissement

Source : DADS



## Évolution du nombre de salariés par taille d'établissement

Source : Enquête, traitement KYU

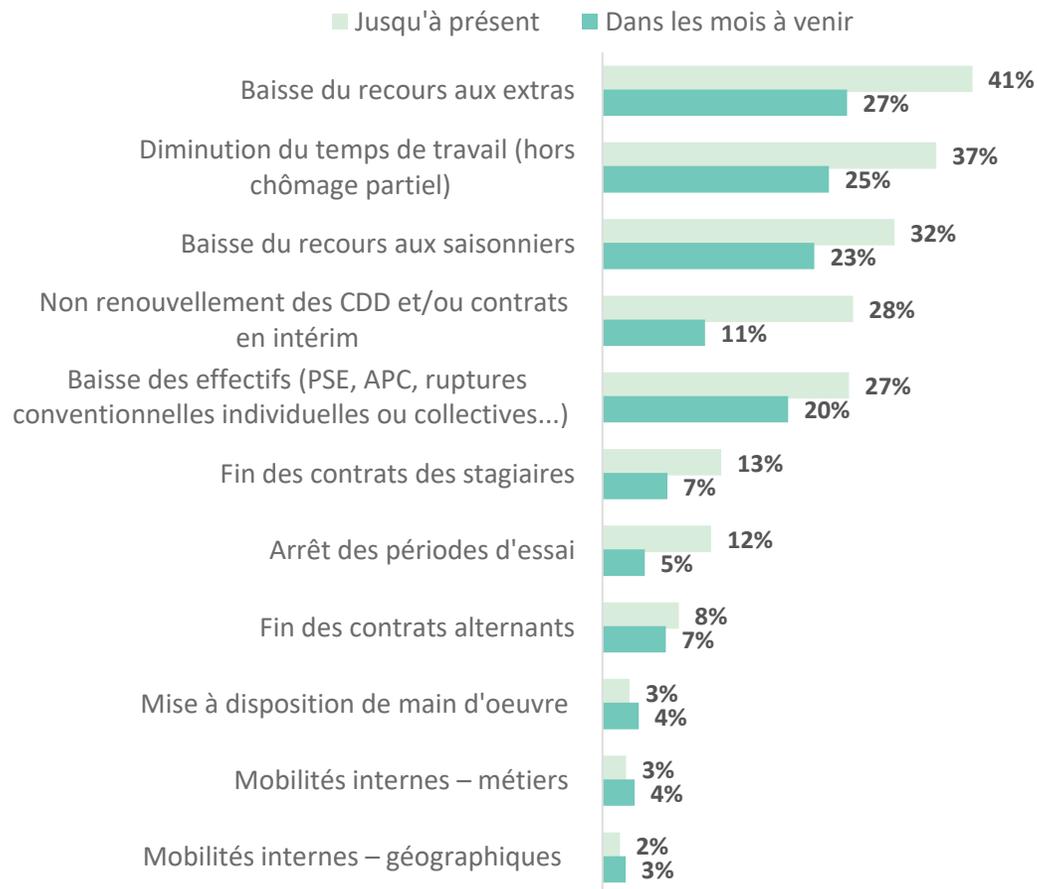
Taille de l'établissement	Nombre de salariés	Prévision pour 2021	Evolution anticipée pour 2021	
			En volume	En %
TPE	294k	246k	- 48k	- 16%
11 à 19 salariés	134k	109k	- 25k	- 19%
20 à 49 salariés	85k	70k	- 15k	- 18%
50 à 99 salariés	27k	22k	- 5k	- 17%
100 à 249 salariés	21k	17k	- 4k	- 18%
250 salariés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

# Conséquences sur les ressources humaines

Plus de 2 établissements sur 5 a 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 leur 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.

- Les établissements situés dans des **zones touristiques** (stations de ski, stations balnéaires...) sont les plus nombreux à avoir diminué **leur recours aux saisonniers**, les autres (établissements situés en centre-ville) ont plutôt baissé leur recours aux extras
- **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 de diminuer le recours aux extras, ils sont 38% à l'avoir déjà fait.
- **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 a 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.

03

---

# Les stratégies mises en œuvre par les établissements

**AKTO**

# 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

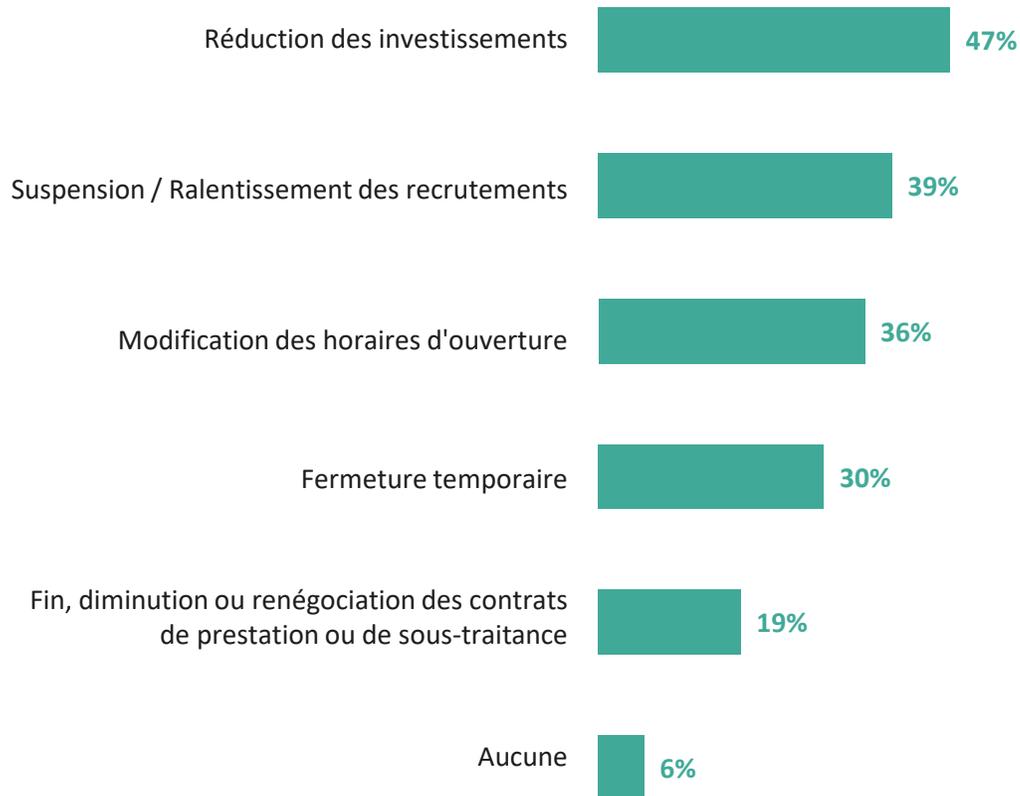
Dans l'**hôtellerie**, les établissements ont d'abord recours à des **mesures temporaires** pour pallier les mesures sanitaires (réduction des investissements, suspension des recrutements...) tandis que les **restaurants** traditionnels et commerciaux développent de **nouvelles offres ou services** (respectivement 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**.

# 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.

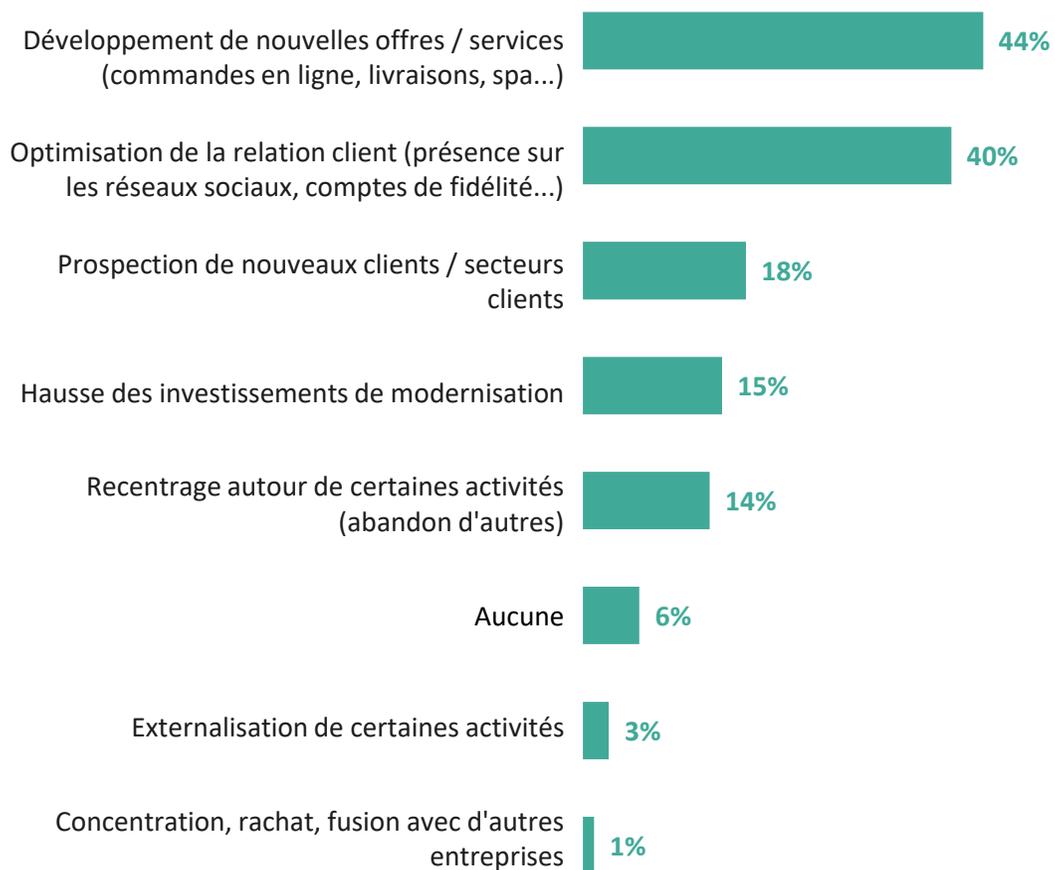
- Face à la crise, les établissements n'ont pas procédé à des recrutements pour remplacer les départs volontaires. D'autres ont même abandonné leurs projets de recrutements en CDI ou CDD prévus avant la crise. Sans visibilité pour l'été, **les établissements reportent leurs projets de recrutements saisonniers, 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** des 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** ouverts 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.

04

---

# Impacts de la crise sanitaire sur les métiers et les compétences

**AKTO**

# 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

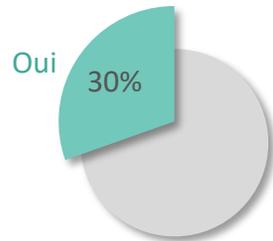
La **fidélisation des salariés et le développement de l'attractivité** de certains métiers sont les deux enjeux prioritaires dans la branche, tous secteurs confondus. La restauration traditionnelle cite ensuite l'amélioration de la qualité de vie de travail (valorisation du travail, avantages...). Les 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).

# 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

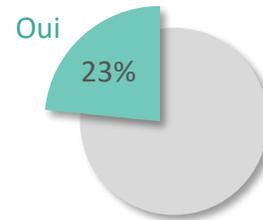


### Une diminution des emplois plus qu'une disparition de métiers

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 les discothèques ou les établissements de nuit (19%), ainsi que les bars (18%). 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%), en raison du développement des services de livraison, de 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

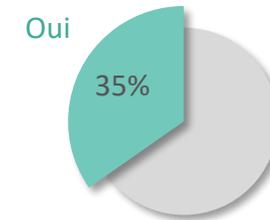


### Livraison et digital

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**. Plusieurs répondants évoquent le phénomène des « Dark kitchen » (restaurants fonctionnant uniquement par la livraison) ou des 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



### Des difficultés en cuisine et dans le service

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 ajoute 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 cités. Les hôteliers évoquent plus marginalement les métiers d'**étage** et **femme de chambre**.

# Profils les plus fragilisés

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

## MÉTIERS DE LA RESTAURATION

**Service** : « serveurs, commis de salle... » et plus marginalement les **barmans**.

**Cuisine** : « cuisine ou cuisiniers » tous métiers confondus : les « commis et aides-cuisiniers » (assistants, apprentis, extras...), les « chefs cuisiniers » et les « plongeurs ».

**Encadrement et direction** : « chefs de rang, responsables de salle, maîtres d'hôtel, équipes managériales, dirigeant... »

**Fonctions supports** : les métiers administratifs comme les secrétariats ou les commerciaux.

## MÉTIERS DE L'HÔTELLERIE

**Cuisine et salle** : cités par plus d'un tiers des répondants (établissements proposant de la restauration ou des bars qui ont dû fermer).

**Étages** : « femmes de chambre » (citées par la moitié de ces répondants), « employés d'étage, services de ménage et lingères et gouvernantes ».

**Réception** : réceptionnistes et fonctions d'accueil (de jour et de nuit), voire des valets.

**Encadrement, annexes et supports** : « dirigeants d'établissements, cadres d'hôtellerie » (managers, responsables et commerciaux) mais aussi des métiers comme « maître-nageur, esthéticienne, régies techniques... ».

## PROFILS DE SALARIÉS

**Les saisonniers et les extras** (jobs étudiants notamment). Ils concernent aussi bien des métiers de cuisine, du service ou de l'hébergement.

**Les alternants et notamment les apprentis** : profils cités notamment en cuisine et par les établissements de moins de 10 salariés.

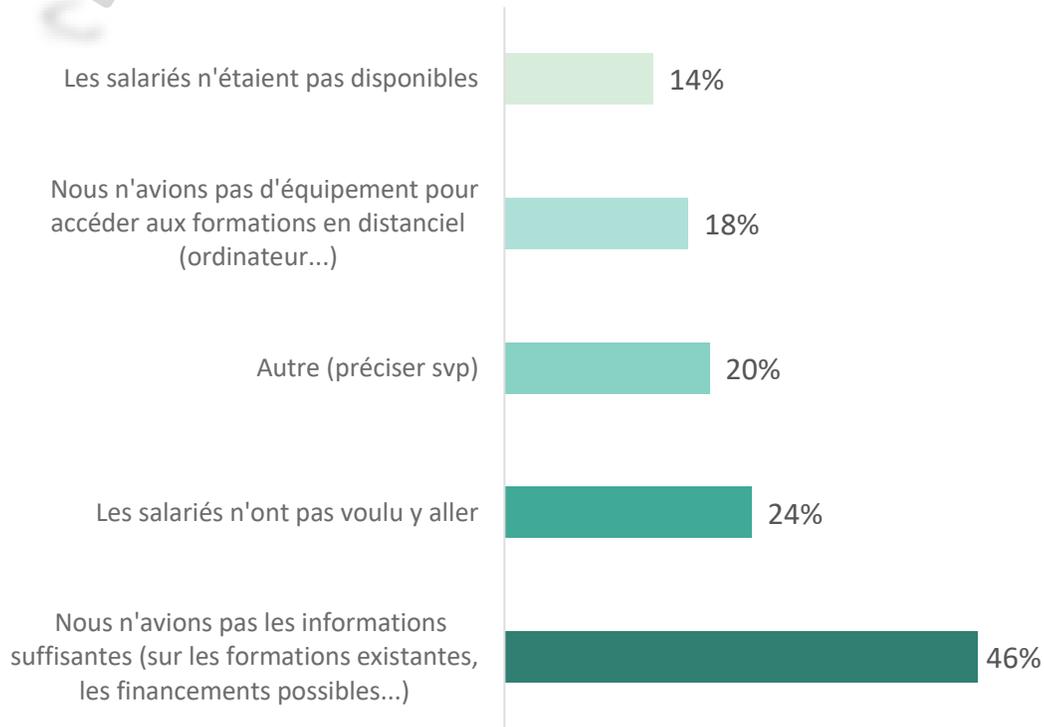
**Les étudiants et de manière générale les jeunes** : les moins de 25 ans sont trois fois plus cités que les plus de 50 ans dans la restauration, et deux fois plus dans les hébergements.

**Les salariés avec des enfants** (garde d'enfants, baisse de revenus induits par l'arrêt des heures supplémentaires...) et les **profils les moins qualifiés**.

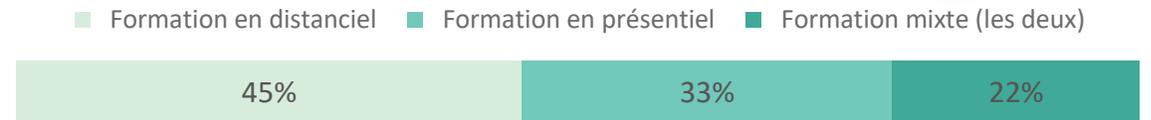
# Recours à la formation

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 :**

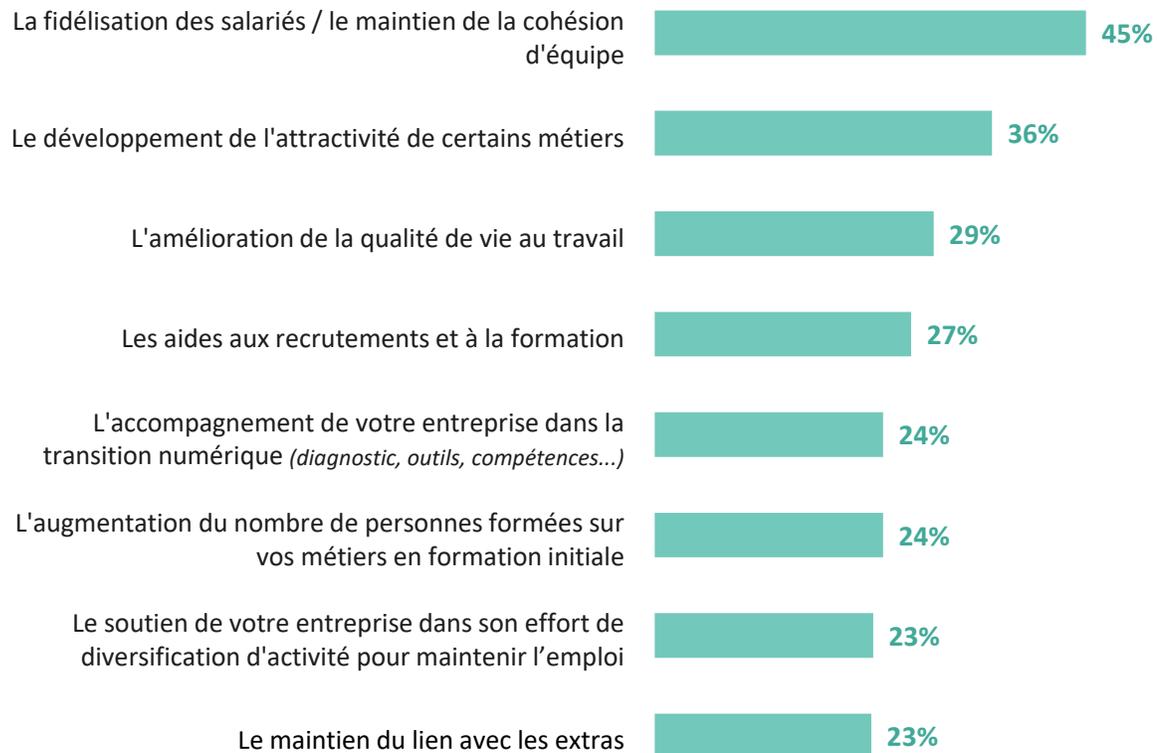
- **Dans la restauration** : l'accent est mis sur les nouvelles techniques de cuisine (locale, durable, japonaise...). Certains ont recours à des formations plus génériques (gestion du stress, management, droit social, réseaux sociaux...). Celles-ci peuvent se dérouler en distanciel.
- **Dans l'hôtellerie** : 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 pluri compétences 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 facile 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<sup>er</sup> 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

## 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...).

05

---

# Les enjeux prioritaires pour la branche et pistes d'action

**AKTO**

# 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<sup>ème</sup> 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 existantes (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

<b>Baisse d'activité</b> <i>Pages 33 à 35 – 51</i>	Secteurs : Restauration traditionnelle, traiteurs, cafés Territoires : Stations de ski et zones touchées par la COVID (Grand Est et Île-de-France).
<b>Baisses d'effectifs</b> <i>Pages 39 – 42 – 64 - 65</i>	Métiers : Serveurs, Cuisiniers, Jeunes Territoires : Île-de-France – Auvergne Rhône Alpes – PACA - Corse (régions avec le plus d'effectifs dans la branche)
<b>Baisse de recours aux extras et saisonniers</b> <i>Pages 16 – 44 - 45</i>	Métiers : employés d'hôtellerie, serveurs, cuisiniers Territoires : Corse, PACA, Nouvelle-Aquitaine pour la saison estivale et Occitanie et Auvergne Rhône Alpes en hiver
<b>Difficultés de recrutement</b> <i>Pages 15 – 44 – 55 – 57 - 63</i>	Métiers : Chefs cuisiniers, Maîtres d'hôtel, Cuisiniers, employés de restauration, employés de l'hôtellerie... Territoires : Grand Est, Bourgogne-France Comté, Centre-Val de Loire
<b>Besoins en métiers et compétences</b> <i>Pages 56 - 63 - 67</i>	Compétences : Présence sur les canaux numériques (réseaux sociaux et plateformes de livraison ou de réservation), management et relation client Métiers : Livreurs

Pour consulter les pages ci-dessus, se référer au rapport complet.

/ **AKTO** / L'humain au cœur des services

# 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<sup>ème</sup> 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.



## 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