AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Etat (DGEFP, DGCIS)

Partenaires sociaux (organisations professionnelles et syndicales des secteurs de la restauration et de l'hôtellerie)

FAFIH

APPUI TECHNIQUE POUR UN ETAT DES LIEUX ET PRINCIPALES TENDANCES DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LA RESTAURATION ET L'HOTELLERIE

Rapport final

Février 2015, 1414.11

■ SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE AU CAPITAL DE 100 000 € ■ APE 70.22Z
RCS 434 140 505
■ 18, RUE DROUOT
75009 PARIS ■
TÉL : 01 44 06 05 50
FAX : 01 44 06 05 51
www.ambroisebouteille.com
contact@ambroisebouteille.com

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Sommaire

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration 4

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative 5

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client 13

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence 38

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques 46

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales 61

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques 70

2. Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration 80

2.1 Structuration du secteur 80

2.2 Les évolution de l'offre des entreprises de la Restauration 83

2.3 L'adaptation de l'organisation des entreprises 92

3. Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration 101

4. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche 118

5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir 162

5.1 Principes de construction et pondération des facteurs d'évolution 162

5.2 Les 3 scénarios d'avenir possibles envisagés par les partenaires sociaux des Branches de la Restauration 175

5.3 Les tendances d'évolution des effectifs 220

6. Plan d'action du CEP 226

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions **226**

6.2 Volet A : la formation 234

6.3 Volet B : la Gestion des Ressources Humaines 275

6.4 Volet C : l'observation du secteur 301

6.5 Volet D : les aspects économiques 306

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration
2. Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration
3. Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration
4. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche
5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir
6. Plan d'action du CEP

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

Les observateurs interrogés

Les observateurs interrogés

- Pour rappel de notre méthodologie, étaient prévus initialement en complément de l'analyse documentaire :

Prévu	Réalisé
4 réunions des organisations professionnelles	5 réunions réalisées : • Organisations professionnelles de la Branche de la restauration traditionnelle • SNARR • SNRC • SNERS • SNRPO
1 réunion des organisations syndicales de salariés ;	Une réunion en présence de : • CFDT Fédération des services • INOVA CFE-CGC
1 réunion avec les interlocuteurs de l'Etat	Une réunion en présence de : • DGCCRF • DGCIS

1 réunion avec le responsable de l'observatoire et une réunion de conseillers en formation par OPCA (FAFIH et AGEFOS PME)	• FAFIH :
	  ○ 1 réunion observatoire
	  ○ 3 entretiens téléphoniques avec des conseillers en formation
	• AGEFOS-PME :
	  ○ 1 réunion observatoire
	  ○ 3 réunions avec des conseillers en formation

- Etaient également prévus 15 entretiens téléphoniques auprès d'observateurs :

Type d'entretien	Organisme	Interlocuteur interrogé	Mode
Concurrence	Institut National de la Boulangerie-Pâtisserie	Jean-François Astier, Directeur	Face-à-face
Concurrence	Confédération Nationale des Charcutiers Traiteurs	Elisabeth De Castro, Déléguée générale	Face-à-face
Concurrence	Monop's	Madame Elkasri ;	Face-à-face

		Directrice opérationnelle	
Fournisseurs	Metro	M. Capliez	Téléphonique
Fournisseurs	Geco	Madame Troël, Déléguée Générale	Face-à-face
Fournisseurs	Syneg	M. Doucet, Secrétaire Général	Téléphonique
Fournisseurs	Pomona *	M. Duthil	Téléphonique
Fournisseurs	ANIA	M.Bresse, Directeur du service économique	téléphonique
Groupement d'employeur	RESO75	M. Valentin, Président	Face-à-face
Labels	Association Française des Maîtres Restaurateurs	M. Attrazic, Président	Face-à-face
Formation	CFA CEFPPA Adrien ZELLER d'Illkirch	M. Cellier	Téléphonique
Formation	CFA EPMT des métiers de la table	Mme SAUVAGE	Téléphonique
Transmission/reprise d'entreprise	CRCI	Mme Barré	Téléphonique
Formation	Expert formation en restauration rapide	Christophe Béchet	Téléphonique

Un panel d'entreprises rencontrées qui prend en compte la diversité du secteur ; une vraie implication des interlocuteurs interrogés

▶ Principes de construction

- Dans une enquête qualitative, ce n'est la proportionnalité statistique exacte qui est à rechercher (elle sera assurée dans les statistiques produites et dans l'enquête auprès des entreprises), mais bien la représentation de la variété des grandes familles d'entreprises, en termes d'activité, de taille, de localisation.
- En sélectionnant les entreprises non au hasard (aléatoirement), mais en fonction de la connaissance que l'on a du caractère **représentatif** de leur situation/caractéristiques, ou de leur **dynamisme** particulier (repérage de bonnes pratiques), et **bien disposées** à consacrer le temps nécessaire aux échanges et à transmettre des informations utiles.

▶ Méthode retenue de construction du panel d'entreprises et de conduite d'entretien

- Mise à disposition par les différentes fédérations concernées par l'étude d'un **fichier d'entreprises à rencontrer**
- Choix des entreprises en lien avec les Fédérations de façon à identifier leurs caractéristiques, favoriser leur acceptation de participation, disposer d'interlocuteurs identifiés nominativement avec leurs coordonnées téléphoniques et éventuellement mail
- Ventilation sur les 7 secteurs qui composent le périmètre de l'étude, à savoir :

Secteurs d'activité	Nombre d'entretiens prévus
55.10Z : Hôtels et hébergements similaires	10
56.10A : Restauration traditionnelle	20
56.10B : Cafétérias et libres services	4
56.10C : Restauration rapide	12
56.29A: Restauration collective	10
56.21Z : Traiteurs	4
56.30Z : Cafés et débits de boissons	10
Panel total	**70**

- **Types d'entretiens** : Ils ont été conduits soit en **face-à-face**, soit par **téléphone** ; de manière fréquente, lors des prises de rendez-vous, nos futurs interlocuteurs ont **plutôt souhaité que les entretiens soient réalisés en face-à-face**. Dans la mesure du possible, et lorsque des regroupements de dates sur des localisations étaient compatibles avec leurs éloignements, nous avons donc favorisé ce mode d'entretien.

  - Méthode de conduite des entretiens

  - Envoi préalable d'un guide d'entretien ; chaque rendez-vous, qu'il soit téléphonique ou en face à face, a été précédé d'une confirmation par mail rappelant les objectifs de la démarche et accompagnée de l'envoi du guide d'entretien permettant de structurer l'échange.

- **Condition de prises de rendez-vous** et de **conduite des entretiens** :

  - **Une période de forte activité** ; la prise de rendez-vous a été déclenchée à la réception des fichiers ; cependant la période a posé des difficultés[1] compte tenu de la saisonnalité marquée, dans les zones touristiques tout prioritairement (nous avons par exemple obtenu très peu de rendez-vous, ce dans les zones à forte activité saisonnière l'été comme les bords de mer).

  - **Des créneaux horaires contraints** ; ce phénomène a été particulièrement ressenti dès lors que nos interlocuteurs étaient des opérationnels directement impliqués dans l'activité. Périodes de mise en place, de déserte des tables, de courses pour approvisionnement, ont complexifié l'organisation de certains rendez-vous et nécessité de les envisager sur des durées annoncées limitées (généralement 45 minutes à 1 heure)[2].

  - **Un accueil globalement favorable et accorte** ; les entretiens conduits se sont tous déroulés dans de bonnes conditions et le climat de confiance qui semble s'être généralement instauré a permis une expression libre. Nos différents interlocuteurs ont tous un marqué vif intérêt pour la démarche.

- Précisions méthodologiques sur la présentation des facteurs d'évolution retenus :

  - **Nous nous sommes efforcés de les** retraduire et de les synthétiser avec le maximum de rigueur et d'exactitude **les différentes approches et réflexions qui nous ont été exposées par les différents interlocuteurs**

---

1 *Ainsi, lors de certaines prises de contacts quelques interlocuteurs nous ont souligné leur intérêt, en même temps qu'ils nous faisaient remarquer que « la période choisie n'était pas très professionnelle ».*

2 *Mais certains rendez-vous ont durées entre 2 et même 4 heures.*

- **Les différents éléments rapportés par les professionnels rencontrés ont été** complétés et enrichis d'apports du cabinet**. Ces facteurs d'évolution sont issus de réflexions et de constats par similitude d'approche**[3] faits par le cabinet dans d'autres secteurs. Toutefois, ces différents apports extérieurs ont été testés auprès des professionnels et soumis à leur appréciation. Seuls les éléments qui ont été considérés par eux comme ayant à l'avenir[4] **dans la profession des impacts possibles ou probables sont mentionnés ici.**

- La branche de la restauration est constituée de domaines d'activités sensiblement différents **; aussi quelques** facteurs d'évolution **peuvent-ils être certains (voire déjà constatés) dans tel ou tel secteur alors qu'ils sont moins probables ou d'acuité moins importante dans d'autres**[5]**. Certains facteurs peuvent même être** spécifiques à un secteur**.**

  Aussi pour chaque facteur d'évolution on trouvera :

  * **d'abord les éléments véritablement transverses qui intéressent l'ensemble de la branche**
  * **en suite et dans un second temps nous sommes efforcé, chaque fois que nécessaire, de spécifier les facteurs d'évolution par secteur. Pour faciliter la lecture par secteur intéressé, le code couleur suivant a été attribué à chacun d'entre-eux :**

    55.10Z : hôtels et hébergements similaires

    56.10A : Restauration traditionnelle

    56.10B : Cafétérias et libres services

    56.10C : Restauration rapide

    56.29 : A&B : Restauration collective

    56.21Z : Traiteurs

    56.30Z : Cafés et débits de boissons

▶ Des attentes de retour exprimées par nos interlocuteurs

---

3 *Par exemple, est-il envisageable, dans la restauration traditionnelle que des clients choisissent un plat à distance sur le site du restaurant ?*

4 *Chaque fois nous nous sommes efforcés de préciser qu'il s'agissait d'avoir une réflexion à 3 à 5 ans. Au-delà de cette échéance la réflexion paraissait hasardeuse.*

5 *Par exemple, la dématérialisation des formes de paiement qui est en cours de mise en place et/ou de généralisation, par exemple dans la restauration rapide ou dans le secteur des cafétérias, mais qui semble envisageable à une échéance sensiblement plus lointaine dans la restauration traditionnelle.*

- **Une majorité de nos interlocuteurs ont exprimé le souhait d'avoir un retour sur les travaux réalisés et les conclusions de l'étude.**

Nous remercions vivement l'ensemble des personnes qui ont participé à cette enquête qualitative du temps et de l'intérêt qu'ils ont su consacrer à la démarche engagée.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Les interlocuteurs interrogés

NAF	Etablissement	Mode RV	Interlocuteur
55.10Z	Comfort Hôtel Garden Lille Tourcoing	Face-à-face	Michel GALERNE
	Hôtel de l'Abbaye	Face-à-face	Francis PIOT
	Hôtel Le Samovar	Face-à-face	Roger MACHET
	Au Moulin des Ecorces	Face-à-face	Patrick FRANCHINI
	HOTEL MAS DE L'OULIVIE	Face-à-face	M. Emmanuel Achard
	HOTEL LE PALACE DE MENTHON	Face-à-face	Mme Karen GIRY
	HOSTELLERIE BELLEVUE	Face-à-face	M. URBANIAK
	ACCOR	Téléphone	Hervé DEFFRENNES
	Hôtel du Parc	Face-à-face	Pascal Monchoix
	Hotel du Daufin	Face-à-face	Roger Bellier
	Hôtel des colonnes	Face-à-face	Alain Vidal
	Le belvédère	Face-à-face	Daniel Vandelheuvel
56.10A	RESTAURANT TANTE MARGUERITE	Téléphone	Mme LOISEAU Dominique
	CHEZ TANTE LOUISE	Téléphone	Mme Buisard
	LA BELLE MERE QUI FUME	Téléphone	Mr LENFANT David
	LA PATATERIE - VANNES	Téléphone	Mr LECORRE Hervé
	LA BOUCHERIE	Téléphone	Daniel Porcheron
	GROUPE AGAPES	Face-à-face	Marc Bonduelle
	EL RANCHO	Face-à-face	Richard Larbre
	FLAM'S	Face-à-face	Eric Senet
	Château d'Apigné	Face-à-face	Karim KHAN
	Restaurant l'eden brug	Face-à-face	Brigitte DELAUNAY
	Chez le Per'Gras	Face-à-face	Laurent GRAS
	Le clément marot	Face-à-face	Clément MAROT
	LE POKER D'AS	Face-à-face	M. Vincent FERREUX
	AUBERGE DE BUFFARD	Face-à-face	M. Michel BELIN
	BRASSERIE 1802	Face-à-face	Dominique GROSHENRY
	AU LION DE BELFORT	Face-à-face	Mme Marianne SOLBACH
	RESTAURANT ZIG ZAG	Face-à-face	M. Christian FROSSARD
	L'ALSACIENNE	Face-à-face	M. Gérald HENRION
	BRASSERIE LE GAULOIS	Face-à-face	M. René PERRET
	RESTAURANT FANTIN LATOUR	Face-à-face	M. FROIDEVAUX
	Léon de Bruxelles	Face-à-face	Isabelle HARET
	L'alcove	Téléphone	
56.10B	Groupe Casino*	Téléphone	Marc-Philippe LUCCHINI
	Groupe Flunch	Face-à-face	Brigitte CANU
56.10C	JB PAT à PAIN	Téléphone	M. Leclerc
	MC Donald's France	Face-à-face	Hubert Mongon
	Pomme de Pain	Face-à-face	Patrice GAUTHIER
	Starbucks	Face-à-face	Olivier DE MENDE
	KFC	Face-à-face	M & Mme Coiffier
	DJJP (MC Donald's France)	Téléphone	Laetitia Mandonnet
	MC Donald's France	Face-à-face	Vincent Travers
	Quick	Téléphone	Patrick Strugavic
	Mac Donald's Savoie	Téléphone	Carole Parriault
56.21Z	RIEM BECKER	Téléphone	Thierry Suzanne
	Le Pré Fleuri	Face-à-face	Régis FLORIN
	Brunet Frères	Face-à-face	Christian BRUNET
	TRAITEUR THIERRY GARNY	Face-à-face	M. Thierry GARNY
56.29A	Dupont Restauration	Face-à-face	Pascal DUPONT
	APETIITO	Face-à-face	Hervé Munoz
	SODEXO	Face-à-face	Philippe Pallot
	Tendance Terroirs	Face-à-face	Jean-René Bertereau
	Aridev	Téléphone	M. Rocher
	Restoria	Téléphone	M. Beloeil
	Sud Est Restauration	Téléphone	M. Roinel
	Restalliance	Téléphone	M. Rubio
	Les Agapes'hotes	Téléphone	M. Quinet
56.30Z	Restaurant Bar Coco-Lobo	Face-à-face	Jacques CHOMENTOWSKI
	Bar/Brasserie Le Vert d'Eau	Téléphone	François BEGUIN
	Café du Bourguet	Face-à-face	Olivier DE ROCHE
	Bar Restaurant Au Bon Accueil	Face-à-face	Guy GOUHOT
	Bar de l'angle	Face-à-face	Dominique (Mme) LHOTTE
	CAFE LEFFE	Face-à-face	M. Cyril SAUTROT M. Christophe MARTET
	Le Buci	Téléphone	Annick Biron
	Le Gramont	Téléphone	Mme Ayral
	Café des antiquaires	Face-à-face	Dominique Loir
	Bar Brasserie la Cabourne	Téléphone	Monique Vignaud

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

Remarque préalable *: Les facteurs d'évolution présentés ci-dessous* ***relèvent de la prospective*** *et n'ont en conséquence* ***aucun caractère déterministe****.*

Les facteurs qui suivent ont tous ont été exprimées par les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens conduits. Ils doivent être regardés comme des éléments de prospective et non comme des vérités inéluctables tout particulièrement en ce qui concerne les comportements de consommation et les évolutions sociétales : en effet, ces tendances dévolution lorsqu'elles sont déclinées au niveau des individus, des ménages et des catégories socioprofessionnelles, des âges, des lieux géographiques, des types de secteurs de la restauration concernés, ne prennent probablement pas la même importance. Elles ne concernent pas non plus tous les acteurs au même moment.

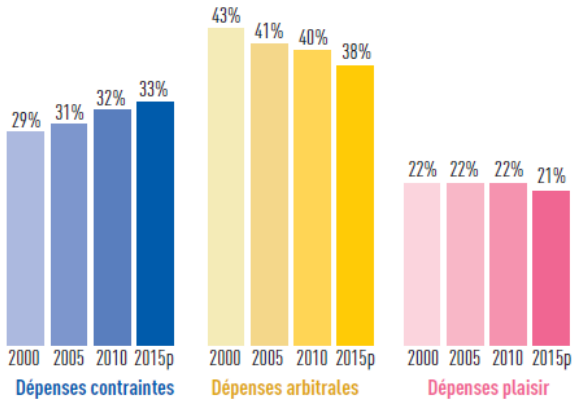
Il s'agit cependant d'éléments d'inflexion qui peuvent à terme contribuer à l'avenir à redessiner l'environnement de la restauration et comme tels, ils doivent être prises en compte.

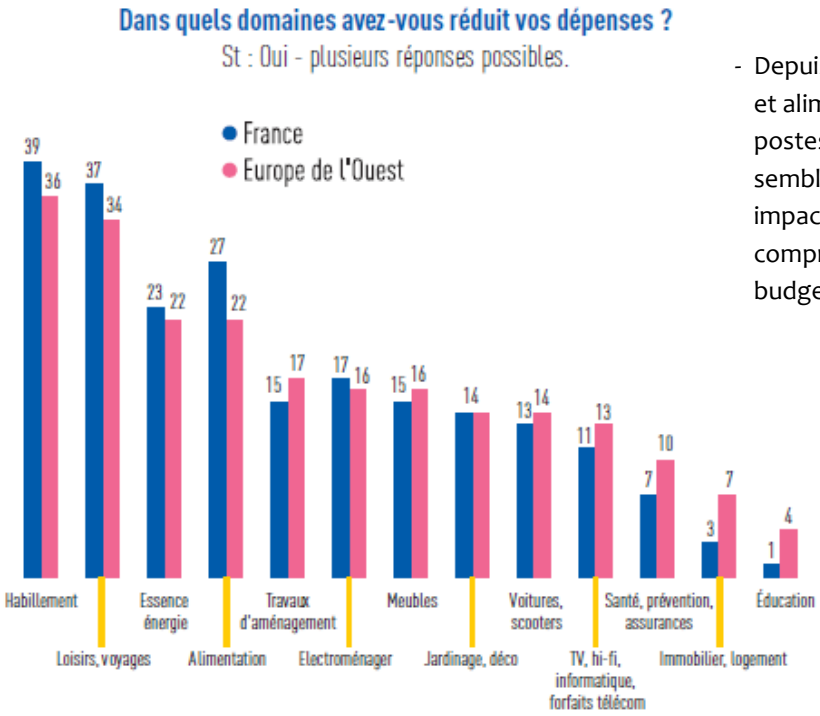
Les contraintes structurelles sur le revenu des ménages et les arbitrages de consommation plus drastiques sont deux facteurs qui affectent déjà lourdement la restauration et qui pourraient continuer à l'impacter de manière durable et croissante

La situation économique et la hausse non jugulée du chômage conduisent nombre de ménages à réorganiser leurs dépenses et même en diminuer certaines

- Des tendances lourdes semblent se confirmer :
  - La part des dépenses contraintes (logement, etc.) dans le budget augmente
  - Logiquement la part des dépenses arbitrales (non obligatoires) diminue en proportion,
  - La part des dépenses plaisir, si elles semblent se maintenir, pourraient décroître à terme

Évolution des coefficients budgétaires en France entre 2000 et 2010, prévisions 2015.
(en % des dépenses de consommation des ménages)





Souce : Observatoire Cetelem 2012

- Depuis 2012, loisirs, voyages, et alimentation font partie des postes budgétaires qui semblent principalement impactés par des compressions significatives de budget

- Soulignons que selon que la crise sera **cyclique**[6] **ou d'une tendance lourde et structurelle** (plus probablement ?), les conséquences ne seront fondamentalement pas les mêmes pour la consommation en général et la branche de la restauration en particulier.

La restauration est au centre de ces arbitrages budgétaires

L'ensemble des personnes rencontrées, organisations professionnelles et syndicales, ministères, les observateurs et les experts, le confirment[7]. Les effets de la crise se sont fait sentir plus tardivement que dans d'autres secteurs. Mais depuis 2012, tous s'accordent pour mettre en avant la baisse du pouvoir d'achat et ses effets freins sur les dépenses de restauration. Tous soulignent les tendances[8] agissant sur la volumétrie et leur caractère de plus en plus marqué ; l'ensemble des prises de repas sont concernées et tout particulièrement les repas de midi :

6 *Comme constaté dans l'histoire économique.*

7 *Les études déjà conduites abondent également dans ce sens.*

8 *Phénomènes qui se conjuguent avec par exemple des modifications d'habitude de consommation (voir plus loin) ce qui tendrait à les accentuer, voire les radicaliser.*

- **Baisse de la fréquentation** : Le chiffre d'affaires du secteur de la Consommation Alimentaire Hors domicile (CAHD) est en recul sur l'année 2013 : il régresse de plus de 2,50 % sur le 1er semestre par rapport à 2012[9].

- **Diminution de composition des repas, qui entraîne une diminution du panier moyen** : de plus en plus souvent un seul plat[10] (sans entrée, ni dessert, ni boisson). Les dépenses « périphériques » au plat sont les premiers arbitrages effectués par les consommateurs. Ainsi :

  - les **entrées et les desserts** diminuent fortement, sauf lorsqu'ils sont proposés dans des formules ou des menus ; ce qui permet de limiter un peu cette baisse ;
  - les **boissons**, notamment les alcools sont également fortement impactés.
    * Si la consommation de vin reste importante dans la consommation des français, les arbitrages se font sur la valeur des bouteilles et sur les volumes consommés en nette baisse.
    * En outre, la consommation d'apéritifs a fortement diminué et les digestifs ont presque disparu de la consommation.
  - la consommation de **fromage** décroît également, mais il semble que l'impact en la matière soit moins marqué.
  - en revanche, la consommation de **café** en fin de repas semble bien résister, notamment sur la clientèle « loisirs ».

- **Contraintes drastiques** sur le montant des **frais de repas pris en charge par les entreprises** qui impacte fortement la fréquentation de la clientèle d'affaires.

- **Diminution marquée** voire disparition des **repas d'affaires**.

- Etc.

▶ Ces impacts budgétaires sur la consommation de restauration concernent toutes les catégories sociales

- Pour nos interlocuteurs, **même les catégories sociales les plus aisées sont concernées** : ainsi, dans le créneau de la restauration gastronomique, les clients sont décrits comme étant de plus en plus sensibles à de très faibles variations de prix, alors même que les impacts de ces éventuelles variations sur l'addition finale demeurent marginaux.

---

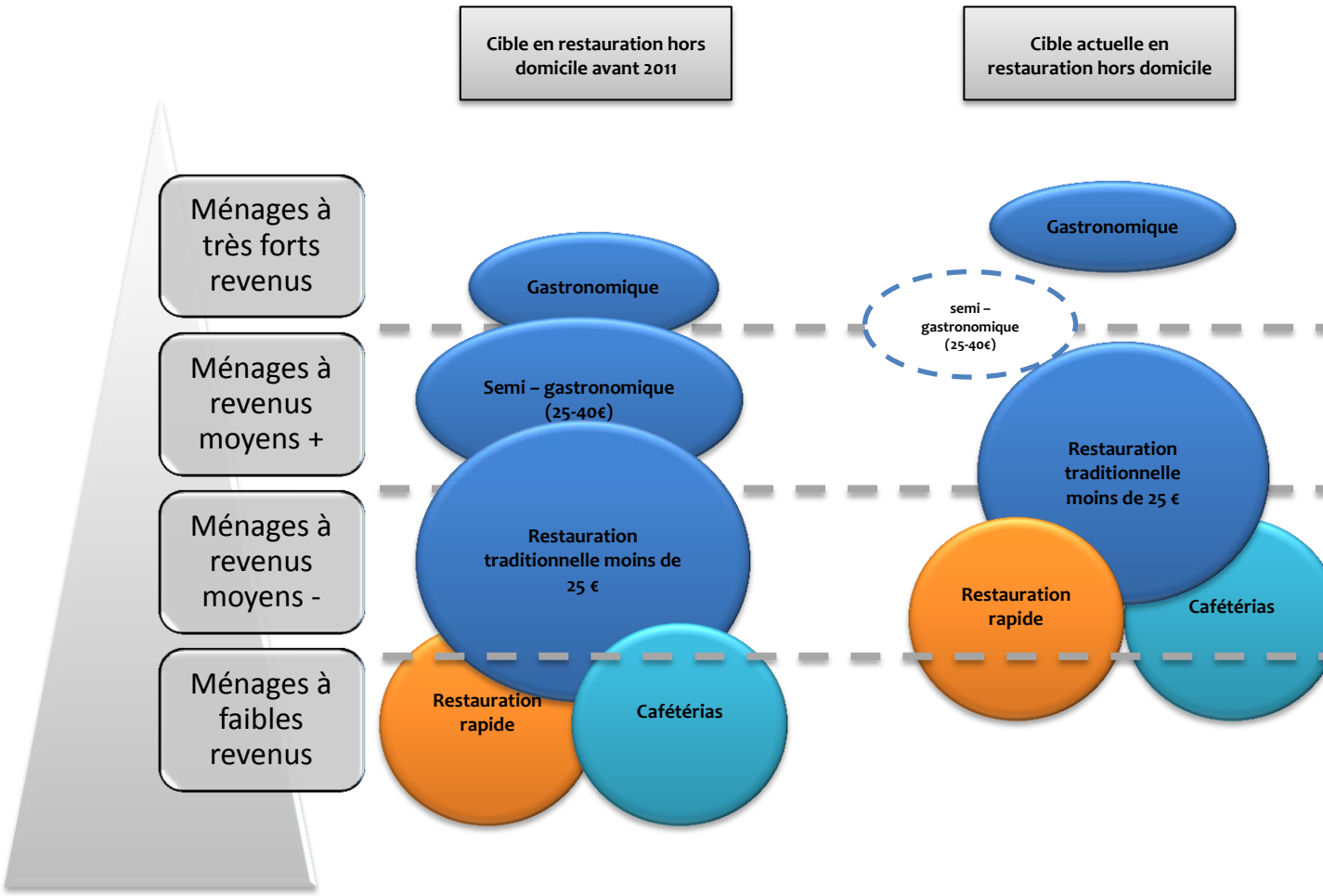
9 *Cahier de tendances ; Giraconseil 2013.*

10 *Ce qui, dans une certaine mesure, nécessite de faire évoluer (aménager), la les formules proposées dans les menus.*

- Plusieurs secteurs (notamment restauration traditionnelle, restauration rapide, et cafétérias) ont semblé constater un **glissement de la clientèle** correspondant à une forte perte de pouvoir d'achat des ménages, particulièrement depuis 2011 – 2012. Ce phénomène semble impacter à la fois la clientèle loisirs et la clientèle d'affaires.
  - Ainsi, les établissements de **restauration rapide** semblent en grande majorité avoir constaté que :
    * leur clientèle traditionnelle, à **plus faible pouvoir d'achat**, est aujourd'hui **sortie ou tend à sortir de la cible de la consommation alimentaire hors domicile**, faute de pouvoir y consacrer un poste de dépense aujourd'hui ;
    * en revanche, les **restaurants de la restauration rapide** touchent désormais une clientèle qui fréquentait autrefois la **restauration traditionnelle**, voire **les cafétérias.**
  - dans les **restaurants**[11] **d'hôtels et hébergements similaires** et la **restauration traditionnelle,** ce même phénomène est ressenti :
    * avec une clientèle des classes moyennes/supérieures qui s'oriente vers une **restauration moins chère** que celle qu'elles avaient l'habitude de fréquenter, en se tournant notamment vers les chaînes, et **vers des gammes de prix sous la barre des 20€.**
    * la clientèle traditionnelle de cette gamme de restauration à moins de 20€ aurait plutôt tendance à **glisser aujourd'hui vers la restauration rapide** ou dans une moindre mesure vers les **cafétérias**.
  - La clientèle la plus aisée, qui fréquente la restauration dite gastronomique semble a contrario avoir été peu impactée en termes de pouvoir d'achat et n'a pas ou peu évolué dans ses habitudes de fréquentation.
- Le **segment de moyenne-gamme** (20 € à 35€ environ) de la **restauration traditionnelle** semble donc aujourd'hui **particulièrement impacté par une réduction importante de sa clientèle.**

11 *Pour ce segment de la restauration, seul l'aspect restauration est pris en compte.*

- Suivant les remontées de nos interlocuteurs, ce phénomène d'évolution de la clientèle pourrait être schématisé de la manière suivante :



▶ Les plus jeunes générations pourraient être plus fortement et surtout plus structurellement concernées par ces effets d'arbitrages budgétaires

- Par-delà ces évolutions des habitudes de consommation qui conduisent à ce que les plus jeunes soient **plutôt portés vers la restauration rapide ou le snacking**, la limitation de leurs revenus tend à accentuer ce phénomène.
- Les effets de telles contraintes pourraient par ailleurs contribuer à ce que ces générations soient plus structurellement et durablement détournées des autres usages de la restauration (restauration d'hôtel, restauration traditionnelle,

gastronomique, etc.), si l'on considère que les comportements de consommation se structurent tôt[12]

[12] *Evidemment, dans la durée, des évolutions de comportement de consommation demeurent possibles, mais, le plus souvent, certains freins demeurent.*

Un faisceau de facteurs contribue à infléchir les modes de consommation alimentaire et par là même les modes de fréquentation de la restauration

▶ Les comportements de prise de repas évoluent

- Le rythme traditionnel de trois repas se perpétue, mais sa forme évolue :
  - **La caractéristique française de prise de trois repas demeure :** petit déjeuner, déjeuner, dîner.
  - **la forme de cette prise tend cependant à se modifier**
    * sous l'influence des conseils de diététique et d'hygiène alimentaire : le petit déjeuner tend à s'enrichir et a vocation à devenir un vrai repas pris à domicile, si possible en commun ; sa durée s'allonge[13].
    * le déjeuner tend, quant à lui, à se simplifier à se raccourcir (un seul plat[14], en temps limité), voire même à se transformer radicalement (snacking, prise de repas rapide sur le lieu de travail, etc.)
    * le dîner continue à être un moment de partage et s'il n'est pas pris à domicile un moment de plus en plus festif « *un moment où l'on se fait plaisir,* » même s'il demeure contraint par des conseils diététiques et d'hygiène alimentaire : « *le soir il faut dîner léger…* »
    * Cependant, lorsque le dîner est prix à l'extérieur, les contraintes évoquées pour le repas de midi tendent à s'atténuer : le temps que le client y consacre est plus important, mais surtout cette prise de repas se caractérise par un besoin d'encore plus de convivialité, un souhait d'une efficacité[15] différente plus tournée sur la considération et la reconnaissance.
  - **Dans certains cas cette pratique tend à être remise en cause :** sauter un repas semble être un comportement de fréquence croissante car,
    * Cette attitude nouvelle permet de « *libérer du temps pour exercer d'autres activités* » ;

---

13 *Evidemment un tel phénomène souffre beaucoup d'exception ; mais l'évolution de l'apprentissage des modes d'alimentation chez les jeunes devrait possiblement conduire dans l'avenir à une modification plus marquée des modes alimentaires.*

14 *Il y a par ailleurs ici conjonction possible avec les arbitrages budgétaires évoqués plus haut.*

15 *L'attente est de moins en moins supportée, même pour un dîner.*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

* elle est facilitée par le grignotage et la consommation de compléments d'alimentation à forte valeur énergétique.

- **L'influence des habitudes anglo-saxonne, notamment auprès des plus jeunes** qui voyagent et qui même s'expatrient momentanément pour des motifs professionnels, pourrait faire que ces évolutions soient à l'avenir plus marquées et contribue à remettre en cause le modèle d'alimentation traditionnel et dominant.

- **La journée continue**, incite à **éviter les temps morts** ; l'**éloignement** entre lieu de travail et domicile ; les nouveaux **comportements dans l'univers professionnel**, tendent à transformer radicalement la prise de repas à midi :

  - Le temps qui y est consacré s'est **fortement contracté**, d'où une nécessité de service extrêmement rapide et efficace[16] lorsque le repas est pris à l'extérieur. Les heures du pic de fréquentation des établissements de restauration hors-domicile se sont fortement resserrées : autrefois étalé sur le créneau 12h-14h, le pic est aujourd'hui **plutôt concentré sur 12h30-13h30 (**effet de coup de feu extrêmement fort**).**

  - En même temps, **la plage horaire** de prise de repas de midi s'étale un peu plus sur le début d'après-midi[17].

  - l'éloignement du domicile et l'allongement des temps de transport, conduisent à ce que le temps du repas de midi devienne de plus en plus, un temps de courses et d'approvisionnement[18].

  - Les **modes de comportement au travail** facilitent et accentuent cette nature d'évolution :

    * il est désormais admis de **grignoter**, voire **déjeuner rapidement**, sur le coin de son bureau ;

---

16 *Il s'agit ici d'une contrainte qu'unanimement les professionnels mettent en avant, ce quelques soient les formes de restauration ; ainsi si la restauration rapide est contrainte à encore gagner en rapidité (borne de commande), l'ensemble de la restauration pourrait à l'avenir voire l'usage de la précommande se développer.*

17 *Le phénomène semble plutôt marqué dans les plus grosses agglomérations ; si l'horaire de début semble peut varier (grosso modo à partir de midi), les prise de repas peuvent désormais s'étaler jusqu'à 14h30 (et même après) et nécessiter en conséquence une capacité de service en continu sur une durée plus longue (mais avec une intensité sans commune mesure avec le pic de 12h30-13h30)*

18 *Notons que le développement des magasins d'alimentation de proximité en centre-ville (Daily Monop's, Carrefour City, etc.), reposent sur la satisfaction de ces comportements.*

* de plus en plus d'entreprise **aménagent des espaces** permettant aux salariés de déjeuner dans les locaux de l'entreprise et d'apporter des **repas préparés**, soit à la maison, soit proposés en plats préparés par le commerce alimentaire de proximité (boulangerie, charcutiers traiteur, etc.) ou des nouveaux commerces spécialisés[19].

- Notons que dans le même esprit, nombre de **cafetiers** soulignent que la mise à disposition croissante de **machines à café à capsules sur les lieux de travail** tend à diminuer de manière très sensible, compte tenu de la qualité obtenue (quasi professionnelle), la fréquentation du matin (premier café notamment).

▶ Ces nouvelles habitudes de fréquentation de la restauration de loisir modifient et impactent directement certaines activités de la branche

Par exemple :

- **L'habitude du repas du dimanche au restaurant tombe en désuétude ;** cette activité, traditionnelle auparavant, est de plus en plus faible ; certains professionnels parlent de sa quasi marginalisation « *avec la disparition de la génération des grands parents et les modifications lourdes des comportements des plus jeunes sur la longueur du temps passé à table, ce type de repas à presque disparu*»
- **Banquets, noces, communions** etc. tendraient à se faire de moins en moins fréquemment dans des salles de restaurant[20] et de plus en plus dans des lieux spécialisés, voire à domicile avec des prestations de **traiteurs**.
- **Les entreprises développent des types de recours à la restauration sensiblement différents :** Avec le travail en équipe, la nécessité d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans des démarches participatives fait que les traditionnels repas professionnels[21] tendent à être moins fréquents et sont remplacés par des formules de plateaux repas.

---

19 *Cf. infra : Concurrence.*

20 *Notons toutefois que lorsque le lieu est prestigieux, ou perçue comme particulièrement original, cette activité demeure importante dans la restauration d'hôtel.*

21 *Ainsi dans l'un des établissements visité dont une partie significative de l'activité de midi reposait sur cette nature de repas et également les repas d'affaires (entreprise – client-prospect avec les aménagements induits de petites salles et de salons), leur moindre importance conduit aussi à ce que la formule de brasserie se développe.*

Des attentes qui se complexifient en matière de goût, en même temps qu'elles s'atomisent et s'individualisent en fonction de l'appartenance des clients à des mouvements éthico-religieux et/ou un désir d'individualisation et/ou un souhait d'identification sociale

On constate une individualisation grandissante des habitudes alimentaires et une remise en cause des modèles d'alimentation traditionnels :

- Les positionnements **ethniques** sont plus marqués (le poids des appartenances communautaires est désormais plus lourd qu'il ne l'était il y a quelques années) ;
- On constate une demande de prise en compte de facteurs **moraux** et/ou **culturels** et/ou **religieux** compte tenu de leur prégnance plus importante qu'auparavant (par exemple en ce qui concerne la consommation de produits carnés[22]).

Le consommateur devient multiple et développe des comportements parfois paradoxaux

- Ainsi, de plus en plus fréquemment chez un même individu, plusieurs types d'attitudes se composent et en même temps qu'elles s'apposent :
  - on apprécie des **goûts nouveaux** par association de saveurs différentes, exotiques, inconnues, etc. ;
  - on est en attente de **nouvelles présentations**, on recherche la **sophistication**, on souhaite être surpris par un univers nouveau (décors de salle)

  Et par ailleurs,

  - on cherche à **retrouver toujours les mêmes saveurs**, les mêmes **associations** de produits, les mêmes **pratiques de présentation**, les mêmes **ambiances de restauration.**

Les effets de zapping que l'on constate dans tous les domaines commerciaux se vérifient également dans les comportements de fréquentation et d'usage de la restauration

- De véritables **courants puissants se développent brusquement** autour de nouveaux produits et/ou d'univers de restauration (consommation de sushis par exemple), en même temps que d'autres formes s'atténuent, voire disparaissent (concept de restaurant de viandes exotiques, bison, autruche, etc.)

---

22 *Les demandes de prise en compte des contraintes religieuses dans le domaine de la restauration collective : école, collèges, entreprises, etc.*

- **Les effets de mode sont particulièrement puissants mais aussi de durée fragile** ; les nouveaux concepts de bar, de restaurant, etc. (par exemple café Coste, Starbucks café, etc.)[23] se multiplient en même temps que d'autres, pourtant à la mode il y a peu, **se banalisent** [24]

- De tels phénomènes nécessitent que les professionnels :
  - accompagnent de plus en plus souvent les tendances incontournables,
  - renouvèlent fréquemment la carte et l'offre,
  - renouvèlent régulièrement la décoration, le matériel de salle, etc., c'est-à-dire l'ambiance du restaurant.

---

[23] *Ces enseignes, sont bien sûr loin d'avoir disparu, néanmoins leur notoriété s'est émoussée au profit de lieux nouveaux.*

[24] *Ce phénomène est particulièrement prégnant dans les villes moyennes de province : la zone de chalandise plus restreinte produit des effets de mode puissants mais aussi éphémères.*

Les préoccupations de santé et de qualité sont des dimensions d'ampleur croissante dont les limites[25] sont sans cesse repoussées par les clients

La dimension santé continue à croître en importance ; elle est accélérée par sa médiatisation et la réceptivité grandissante des consommateurs à cette thématique

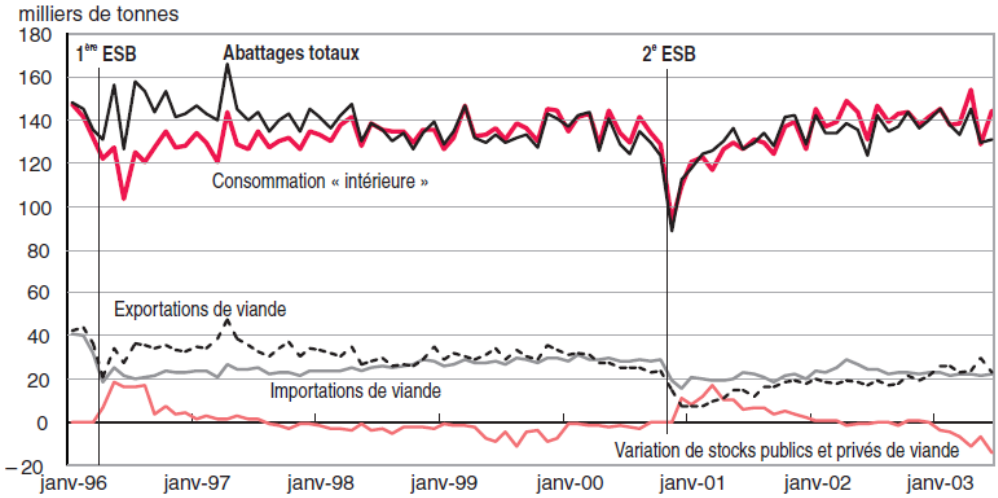
- Les **crises alimentaires** de diverses origines accroissent la **sensibilité aux questions de santé et de respect de l'hygiène alimentaire**

  Les effets se conjuguent et créent des approches globalisantes et mal nuancées de la part des clients de la restauration et des consommateurs en général :

  - Crises dans les **filières d'approvisionnement de la distribution alimentaire** qui entraîne un questionnement fort, si ce n'est un discrédit, même si la branche de la restauration n'est pas concernée au premier plan.
    * cas par exemple des crises sur les origines de viande de bœuf et qui a concernée certaines enseignes de la grande distribution alimentaire et non directement la branche de la restauration
    * Par exemple, les deux crises liées à l'encéphalopathie spongiforme bovine en 1996 puis en 2000 ont eu de lourdes répercutions sur la consommation carnée de bœuf, et par ricochet sur la consommation de plats à base de cette viande en restauration, posant notamment de lourdes difficultés à certaines enseignes de restauration thématique :

[25] *De plus en plus cependant, les contraintes budgétaires font qu'il peut y avoir un écart important entre les désirs exprimés et la possibilité de les réaliser.*

② **Bilan d'approvisionnement mensuel en viande bovine (série CVS)**



Ces séries commencent seulement en 1996, pour des raisons de disponibilité des séries.
Champ : France métropolitaine.
Sources : Scees, calculs Insee pour les abattages totaux.

- **crise** dans **certaines enseignes** de la restauration qui ont des effets de **tâche d'huile sur toute la profession,** avec plusieurs exemples prégnants au cours des deux dernières décennies ;
- les **émissions diverses** d'information sur des cas de non-respect de l'hygiène (notamment dans certaines très petites structures[26]) contribuent à renforcer les questionnements sur le respect de ces règles dans toute la profession et **accroissent la vigilance et les exigences des consommateurs/clients.**

- Le questionnement des consommateurs est d'autant plus important qu'il y a une **faible connaissance du professionnalisme** (avec une forte méconnaissance du grand public sur le niveau des formations en matière d'hygiène, sur la rigueur des normes en vigueur, l'importance des investissements consentis par les restaurateurs en la matière, etc.)[27] et une ignorance de la rigueur des procédures de contrôles interne et externe. La très grande majorité des consommateurs **méconnait les efforts considérables** que la profession a conduits et poursuit dans ce domaine (révision de *process* de production dans le sens d'une amélioration de la sécurité alimentaire, investissements, etc.).

  Par ailleurs, les quelques démarches d'information et d'explication sur la rigueur des pratiques et des contrôles n'a pas toujours les effets souhaités.

---

26 *Emission de télévision sur la préparation des nems à domicile par exemple.*

27 *En même temps, notons que la profession a récemment exprimé les plus vives réticences ou projet d'information des clients proposé récemment.*

- **La « malbouffe »** est associée, à long terme, au développement de certaines **pathologies**
  - Dans ce domaine, causes et effets sont parfois mal identifiés ;
  - inconsciemment, par effet de globalisation, la restauration est **associée aux comportements d'achats alimentaires proprement domestiques** : dans un nombre de cas croisant, les contraintes budgétaires font que ces achats ne portent pas prioritairement sur des aliments respectueux des contraintes de santé.
- Les **problématiques** de **sensibilité à certains allergènes** s'affirment :
  - les phénomènes d'intolérance alimentaire (par exemple gluten – lactose[28]) devraient également prendre une importance croissante, même si certains experts médicaux mettent en question l'ampleur et réalité médicale de ces phénomènes.
  - La restauration, qui a déjà pris le phénomène[29] en compte, sera probablement confrontée à son importance croissante.

D'une manière globale, l'attente de transparence sur l'origine des produits, la vigilance sur les modes d'élaboration en cuisine, les exigences d'information sur la valeur calorique des plats proposés, la composition des produits entrant dans les préparations, devraient à l'avenir se renforcer[30].

Du point de vue des professionnels, l'application de l'obligation d'affichage des allergènes qui entrent dans la composition des plats est cohérente avec les démarches de sécurité alimentaire et aucun n'a semblé remettre en cause son intérêt ni sa pertinence. En revanche, il s'avère que cette application sera complexe pour eux à mettre en œuvre :

- elle demandera un sérieux effort en matière de formation notamment pour les personnels de salle, mais également dans les cuisines, afin que les professionnels soient parfaitement au fait des règles de vigilance et d'information en la

---

28 *Il semble que leur nombre soit en croissance potentielle importante ce qui pose à terme un vrai défi d'information et de solution culinaires à mettre en place.*

29 *La profession n'a pas attendu pour agir, l'ensemble de restauration collective a engagé depuis longtemps des actions dans ce domaine (informations, offre de repas adaptés, etc.) ; le reste de la profession s'engage sur la même voie ; dans les chaînes comme chez certains indépendants une offre nouvelle permet de répondre à cette nouvelle contrainte.*

30 *Il est nécessaire de noter que le défi pour les professionnels est particulièrement ardu : si les exigences sont croissantes, le prix à payer n'est pas pour autant admis par tous.*

matière et capables en salle d'informer le client dans de bonnes conditions sécuritaires ;

- dans certain cas, cette application entrainera une révision des cartes afin de faire apparaître cette l'information nécessaire, l'utilisation de supports numériques pouvant à terme offrir une solution technique permettant de ne pas perdre en lisibilité sur la carte (tout en sécurisant l'éventuelle information orale) ;
- des investissements en cuisine, pour pouvoir séparer dans des cas extrêmes les manipulations d'aliments allergènes.

Plusieurs types de réactions ont été exprimés par les professionnels :

- certaines portant sur un recours important à la formation des serveurs notamment, pour faire entrer ces informations dans le « socle de formation aux métiers » au même titre que l'hygiène ;
- des réactions de contournement du problème, en indiquant sur les cartes simplement l'ensemble des risques pour tous les plats de la carte, pour se couvrir complètement notamment en raison de la volatilité de certaines denrées (farine, etc.) ;
- mais aussi un effort dans le recours aux matières brutes non-allergènes (sans gluten par exemple, etc.), avec dans certains cas la révision des recettes et des fiches techniques des plats ;

▶ Etroitement corrélées aux questions de santé alimentaire, les attentes en matière de qualité des produits entrant dans la composition des plats, demeurent des questions de fond et d'avenir pour la profession

- On **consomme moins, mais mieux** ; les tendances observées de consommation raisonnée se renforcent et concernent la restauration dans son ensemble.

  Le phénomène nous a été fréquemment souligné :

  - *« on va moins souvent prendre un repas à l'extérieur, mais on recherche la qualité ».*
  - *« on ne commande pas une bouteille de vin, on préfère se reporter sur une consommation au verre dans un cru »* [31]

- Le besoin d'information sur **l'origine des produits** (**traçabilité**) se renforce :

---

[31] *D'autant plus que le durcissement de la règlementation en matière de taux d'alcoolémie au volant limite également la consommation d'alcools dans la restauration de loisir*

- Les attentes devraient être d'autant plus fortes que la sensibilisation des consommateurs a cru avec l'information sur les problématiques de qualité.
- Tous les produits pourraient être concernés : non seulement les produits carnés[32], mais également les fruits et légumes avec les questionnements croissants autours de l'usage des produits phytosanitaires, le poisson avec les informations sur les *process* dans les fermes d'élevage, etc.
- Les questions de maîtrise et de transmission des informations auprès des clients pourraient demain être une problématique d'ampleur croissante[33].
- l'affichage de l'origine des produits **devient un argument commercial** dans la restauration qui peut influencer le client dans le choix **des produits sélectionnés**. Par exemple, certains restaurateurs mettent en avant l'origine locale/nationale (voir ci-dessous le paragraphe sur le « consommer français » et le « consommer local ») des produits, affichent des informations sur leurs fournisseurs dans la carte ou dans leur(s) établissement(s), etc. C'est notamment le cas des restaurants qui travaillent avec des circuits courts en local, ou avec des produits bio ; le surcoût engendré par ce type de démarches est presque systématiquement « compensé » par une valorisation de la qualité du produit pour le justifier.

- La **montée en puissance du bio** façonne en profondeur les comportements et les attentes en matière d'alimentation ; ce phénomène pourrait encore s'accentuer.
  - Les attentes sont fortes et croissantes dans ce domaine :
    - « *43 % des consommateurs français en font un usage régulier*[34] » ;
    - la demande de proposition de produits bio semble particulièrement forte pour les consommations hors domicile : « *75 % des Français voudraient que leurs enfants se voient proposer des produits bio à l'école et les actifs sont 59 % à en souhaiter dans le cadre professionnel* »[35].
  - Ce phénomène touche principalement la **restauration traditionnelle**, les **hôtels et hébergements similaires**, ainsi que la **restauration collective**.

---

32 *Il est probable que les informations que les professionnels de la restauration ont pris l'habitude d'afficher en salle sur l'origine des viandes proposées ne suffisent plus à l'avenir.*

33 *Quelle information, comment concrètement, etc. ?*

34 *Source : Etude Gira Conseil février 2013.*

35 *Source : Idem.*

- Le « **consommer français** », une dimension particulièrement importante dans le domaine de l'alimentation et de la restauration ; cette tendance **pourrait croître en importance**
  - Ce comportement, dans le domaine alimentaire, a probablement toujours existé comme gage de goût, d'authentique, etc.
  - Différents phénomènes pourraient amplifier cette attente culturellement ancrée :
    * La remise en cause des phénomènes de **mondialisation**,
    * la **sensibilité accrue** à ce phénomène dès lorsqu'il s'agit de produits alimentaires : pour nombre de consommateurs il s'agit d'un « **domaine réservé français** »,
    * les campagnes de communication actuelle de défense **des filières de production françaises,**
    * la montée en puissance du « **consommer local** » (les « locavores »), déclinaison du « consommer français » : la notion de protection du terroir agit probablement comme un amplificateur du premier. Plusieurs des établissements rencontrés dans les zones rurales travaillent avec des produits locaux, en circuits courts.

      Un exemple a également été rencontré sur du travail de produits locaux en restauration collective. L'entreprise sélectionne des producteurs régionaux/locaux selon ses besoins, et pallie leurs difficultés logistiques pour approvisionner tous les sites en utilisant les capacités de distribution des grossistes (Pomona, Metro, etc.) : le restaurateur demande le référencement des produits du producteur, et n'achète que/prioritairement au distributeur les produits des fournisseurs qu'il a lui-même sélectionnés.

▶ Enfin les contraintes de sobriété ont entrainé une baisse drastique de la consommation de vin et d'alcool durant les repas

- Baisse en quantité[36] rappelons-le, mais élévation de la qualité.

▶ La labellisation, le « fait maison », un enjeu d'avenir pour la reconnaissance de la profession

[36] *Il s'agit de la consommation de vin et alcool durant les repas. Pour ce qui concerne les bars, tous soulignent la monté de la consommation des vins au verre, de la bière et des cocktails et la diminution des apéritifs et alcool.*

- **Autour de la notion de label une profusion de dénominations ;** les professionnels l'admettent, il y a « une multiplication de titres, de noms de plaques aux dénominations diverses, de « recommandé par » :
  - Elles prétendent toutes rassurer le client sur le professionnalisme de l'établissement
  - mais cette accumulation nuit à la visibilité ;
  - et contrairement à l'objectif de conseil, certains de nos interlocuteurs reconnaissent que leur multiplicité contribue à créer une confusion dans la tête des clients ;
  - qui finit par provoquer l'effet contraire pour une majorité de clients « *ça ne veut pas dire grand-chose* » ; « *je ne connais pas* »[37] ;
  - pour d'autres les effets concrets ne sont que fort difficilement mesurables[38].
- **Pourtant dans d'autres secteurs la notion de label demeure un concept fort et rassurant**
  - Ainsi les labels dans le secteur de l'alimentation de détail de proximité sont là pour confirmer leur efficacité : Label rouge par exemple
- **Le titre et le label de « Maître restaurateur » semble se dégager**
  - ils demeurent la **seule mention reconnue par l'Etat**
  - Le nombre de porteurs est significatif : actuellement presque 3 000 (il était de 2 500 en 2013)[39]
  - La montée en puissance semble s'accélérer, l'objectif affiché par l'AFMR étant d'atteindre 6 000 dans les toutes prochaines années pour constituer une masse critique en termes de notoriété et de lisibilité par la clientèle.
- **Plusieurs éléments semblent réunis pour que sa montée en nombre et sa crédibilité se confirme**
  - **reconnaissance par l'Etat** (le titre est attribué par le préfet) ;
  - **démarche volontaire** des professionnels ; pas de cotisation ; ni de droits d'entrée ; ni de cooptation ; tout établissement, qu'elle que soit sa taille et ses ressources peut y prétendre ;

---

37 *Sauf si la mention figurant fait référence à une personnalité de la cuisine.*

38 *Il n'existe pas à notre connaissance de mesure vérifiée et objective sur la notoriété ; grande dispersion des dénominations contribue probablement à complexifier toute mesure.*

39 *Rappelons que le dispositif n'est effectif que depuis 4 ans.*

- titre et labels sont obtenus sur la base d'un **cahier des charges** reconnus[40], un audit réalisé par un établissement agréé par l'Etat (4 organismes en France) ;
- la **démarche est aidée** puisqu'elle donne lieu à un crédit d'impôt de 15 000 euros.

- **La montée en puissance demeure modeste[41]**

  Faute probablement d'une vraie mobilisation

  - la **médiatisation** auprès du grand public est restée très limitée[42] ; avec environ 1 consommateur sur 10 qui connaitrait ce label, selon les résultats de l'enquête de notoriété commanditée par Atout France[43]
  - la promotion par les détenteurs reste modeste, voire parfois inexistante (pas de communication auprès de la clientèle, ni auprès des paires dans la profession).

- **Plusieurs raisons explicatives peuvent être avancées avec des réserves**
  - une certaine **prudence** de la profession : « j'attends de voir si ça marche » ;
  - une crainte probable de la démarche **d'audit** (*intervention d'un tiers qui fait une évaluation - audit*) ;
  - crainte de la **démarche administrative** (*une de plus…*) et de temps nécessaire[44] ;
  - questionnement sur le **contrôle récurrent** tous les 4 ans[45] ;
  - **inscription payante**[46] ;
  - **et probablement encore une certaine méconnaissance du dispositif ;**
  - **Ainsi qu'impression (fausse) de redondance avec le « Fait maison ».**

▶ Le « Fait maison » une nouvelle réglementation qui, pour beaucoup, vient s'empiler avec d'autres mesures[47]

---

40 *Avec des points clés de contrainte fondées sur le professionnalisme de l'établissement en matière de savoir-faire.*

41 *C'est ainsi que des fonds d'aide (crédit d'impôt) ne sont pas utilisés.*

42 *Des actions fortes sont prévue prochainement : émission avec Petit Renaud ; parrainage par des personnalités ; efforts de marketing (plaque plus visible, plus attrayante, etc.).*

43 *Un consommateur sur 10 connaît le titre de Maître Restaurateur, L'Hôtellerie Restauration, 15 novembre 2011. (étude BVA – José-Pierre Cholvy)*

44 *Les évaluations demandées sont totalement disparates : de un à plusieurs jours…*

45 *Notons que le crédit d'impôt est renouvelable.*

46 *Précisons que la somme est de 400 euros, et que 50 % de cette somme sont imputables sur le crédit d'impôt.*

47 *Dont celle de « Maître restaurateur ».*

- **De nombreuses interrogations et un certain vent d'opposition**
  - Les interrogations semblent d'autant plus importantes que :
    * la publication des textes précisant la notion de « Fait à la maison » est récente,
    * que cette réglementation prétend entrer dans le cœur de savoir-faire des professionnels,
    * qu'elle colle à une vision interventionniste de l'Etat dans la profession et qu'elle est psychologiquement (à tort) associée à d'autres mesures coûteuses : accessibilité par exemple.
- **La cohérence avec le label d'Etat « Maître restaurateur » nécessite d'être explicitée ; mais elle ne semble aucunement redondante**
  - car cette notion, sous une dénomination différente existe dans les contraintes du dit label (notions de produit brut ; préférence frais ; fait maison)
  - et que la notion de « Fait maison » associe logiquement dans sa démarche et ses objectifs le label (un maître restaurateur est dispensé de toute mention de fait maison).

L'attente d'accueil, de reconnaissance des individualités, de respect, de convivialité et d'amabilité, sont des dimensions majeures, véritables traceurs de la relation commerciale de demain dans la branche de la restauration

Les attentes ne cessent de se renforcer dans toutes les professions commerciales ; le domaine de la restauration ne fait pas exception

- **Tous les acteurs du commerce sont engagés activement** dans la prise en compte et la satisfaction de ces attentes.
- Il s'agit d'un **mouvement particulièrement fort** qui tend d'ailleurs à s'amplifier au fur et à mesure que cette prise en compte est satisfaite par les différents acteurs du commerce[48].
- Les consommateurs ont pris l'habitude **d'être placés au centre de la relation** (concept de client privilégié, de vente VIP, etc.).
- Il s'agit d'un axe majeur de **l'attraction** et de la **fidélisation**. La personnalisation de la relation par les serveurs permet généralement d'augmenter la fidélisation (connaissance du client, attentions spéciales aux clients réguliers, etc.) ainsi que la mise en œuvre de système de fidélisation semblent avoir de bons impacts commerciaux pour certains restaurateurs, notamment sur la clientèle de proximité.

La branche de la restauration est historiquement inscrite dans cette démarche d'accueil et de convivialité…

- Parce que la **fonction d'accueil fait partie des gènes de l'activité de restauration**. L'une des premières attentes au niveau de la salle dans les établissements de restauration est donc clairement dans cette tendance.

  L'une des premières catégories de critiques des sites en ligne (en positif comme en négatif) porte ainsi de plus en plus souvent sur ce critère d'accueil.
- Parce que la **prise de repas et la convivialité** sont **étroitement associées** dans la culture culinaire française

---

48 *Ce mouvement est par exemple porté par la grande distribution, et par tous les acteurs du commerce alimentaire de proximité ; les efforts déployés dans ce domaine sont particulièrement importants : implication des équipes de direction, formation, etc.*

… mais les attentes se renforcent en même temps qu'elles se sophistiquent

- L'attente d'accueil et de convivialité se porte **de moins en moins sur le formalisme** et de **plus en plus sur la reconnaissance de l'individu** :
  - le respect des **règles élémentaires de politesse** (bonjours, etc.), si elles demeurent indispensables, **ne suffisent plus** ;
  - La nécessité de « ***se sentir bien*** » dans un lieu paraît de plus en plus important[49], ce, **quel que soit le type de restauration** : la question est toute aussi vive comme le souligne le responsable d'un restaurant gastronomique dans un restaurant de haut gamme, que dans une cafétéria, un établissement de restauration collective ou dans la restauration rapide ; pour ce même responsable, le formalisme peut aussi avoir des effets contreproductifs : « *c'est guindé… c'est froid…* » ;
  - on assiste par ailleurs à un désir croissant de **reconnaissance individuelle** qui nécessite de développer des rapports très personnalisés : « *je suis différent, reconnaissez moi et traitez moi comme tel…* »
- **L'attente d'écoute et de conseil se renforce** ;
  - par exemple présenter une carte et laisser choisir ne suffit plus[50] : « il est essentiel de pressentir, d'orienter de suggérer… » ;
  - Les contacts du type : « qu'avez-vous choisi ? Qu'est-ce qui vous ferait plaisir ? Ne suffisent plus… »
- **La nécessité de contact individualisé s'affirme** ; « chaque client attend d'être identifié comme différent et important »
- **La notion de « respect de la promesse de l'établissement » s'affirme**, comme dans tout le monde commercial ; « chaque client entre et s'assoit avec une idée assez précise de ce qu'il peut attendre de l'établissement ; plus que jamais **cette attente doit être satisfaite et même dépassée ».**

Par ailleurs, l'évolution de ces comportements et de ces attentes se fait dans un contexte d'information amplifié[51]

---

49 *La notion de bien être repose évidemment aussi sur l'ambiance de la décoration, du mobilier, etc.*

50 *En même temps que nos interlocuteurs mettent en avant la nécessité croissante cette prise en compte individualisée du client, ils soulignent la difficulté à ne pas être intrusif.*

51 *Ce qui évidemment ne garantit pas la conformité/véracité de l'information fournie.*

- Parce que de plus en plus fréquemment, les **clients se sont préalablement renseignés** sur le site institutionnel[52] de l'établissement dans lequel ils se rendent ;
- et que s'agissant de chaîne de restauration, la communication institutionnelle est souvent massive et écoutée ;
- et enfin que **la capacité d'échange entre clients** (qui se connaissent ou pas) **s'est considérablement renforcée** au travers des sites d'échanges, des sites spécialisés dans l'évaluation des prestations d'hôtellerie restauration, des twitts, des possibilités d'exprimer instantanément sa satisfaction (j'aime ; j'aime pas : liker).

▶ On assiste par ailleurs à une dureté croissante des relations des clients vis-à-vis des professionnels et une capacité amplifiée à exprimer d'éventuelles déconvenues

- Le **pouvoir attribué aux consommateurs** conduit à ce que les exigences s'expriment avec plus de force et moins de retenue.
- Les **émissions de téléréalité** sur la cuisine contribuent à ce que « *le commun des mortel se croit capable d'en faire autant* » ; un tel **phénomène tend à libérer la critique** et pourrait contribuer à complexifier durablement les conditions de la satisfaction des consommateurs.
- **Certains comportements se radicalisent** et conduisent à une propension croissante à la juridisation des différents :
  - Certains clients n'hésitent plus à **relever le moindre incident**, aussi mineur soit-il ;
  - la **diffusion** de ces incidents en ligne (par le biais des photos, des commentaires) est devenue **quasi-instantanée** avec l'émergence des smartphones qui permettent de commenter en direct le repas servi ; les restaurateurs ont généralement assez peu de pouvoir de réponse (faute de moyens humains, de temps à y consacrer, et notamment et de savoir-faire[53] dans les établissements indépendants). Les chaînes et certains restaurateurs impliqués sur le sujet s'impliquent toutefois dans le devoir de réponse, notamment à l'encontre des critiques qu'ils estiment injustifiées.

    D'une manière générale, les restaurateurs indépendants se sentent peu armés et peu accompagnés pour exploiter ce type d'outils (manque de compétences, faible accompagnement ou trop couteux, etc.)

---

52 *D'où l'importance de son existence et de sa mise à jour : cf. infra.*

53 *Faut-il répondre ou pas et si oui comment ?*

- d'autres font de la menace juridique un **moyen de pression pour obtenir des compensations justifiées ou pas ;**
- quelques-uns, n'hésitent pas à engager des procédures. Un cas d'engagement d'une procédure en diffamation a ainsi été signalé par l'un de nos interlocuteurs, et il ne s'agit probablement pas d'un cas très isolé au vue du nombre de restaurateurs qui ont signalé envisager ce type de recours.

- A l'avenir de tels comportements pourraient encore s'amplifier :
  - A l'exemple de ce que l'on constate dans les pays anglo-saxons, notamment aux USA ;
  - compte tenu de la **puissance d'échange** que permet Internet et la capacité offerte de rassembler plusieurs individus autour de la même récrimination.

La juridisation est un comportement de plus en plus fréquent, difficile à gérer

- Certains restaurateurs constatent que des **clients ont de plus en plus tendances à faire des réclamations** suite à un repas, même pour des motifs parfois surprenants ; l'objectif pour eux est clairement d'obtenir des réductions sur leur repas et ou des compensations. Ainsi, cette pratique est souvent accompagnée de la menace du mauvais commentaire sur les sites de réservation et de référencement en ligne.
- Bien qu'encore marginal, ce phénomène semble se développer et devient une préoccupation pour certains établissements, si bien que certaines enseignes ont mis en place un service spécialisé de suivi de ce type de contentieux.

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

La concurrence tend à se renforcer entre les acteurs traditionnels ; des intervenants nouveaux entrent sur le marché et contribuent à le complexifier voire, à terme, à le déstabiliser

Depuis plusieurs années on assiste à une multiplication rapide des acteurs et à une diversification spectaculaire de l'offre

- A l'intérieur de chaque secteur de la restauration, la **multiplication des intervenants est grandissante** :
  - développement des enseignes et des chaînes,
  - ouverture continue au sein de chacune d'elles de nouvelles unités,
  - multiplication des petites unités d'indépendants qui se positionnent sur les mêmes créneaux,
  - développement des franchises, etc.

  A noter toutefois que l'expansion dans certaines chaînes et certaines franchises de la **restauration traditionnelle,** mais aussi des **cafétérias,** a été freinée depuis 2011, dans l'attente d'une conjoncture plus favorable. Toutes les enseignes n'ont cependant pas mis de coup de frein à leur développement, certaines ont fait le choix stratégique de poursuivre leur développement. Ce comportement semble notamment fréquent en **restauration rapide**.

- La **spécialisation** de l'offre dans le domaine de la **cuisine à thème** (italienne ; mexicaine ; sushi ; local, etc.), **accentue la diversification de l'offre** et par là même la concurrence surtout dans un contexte de contraction budgétaire des clients.

- L'orientation du secteur du **commerce alimentaire sur la restauration de type snacking s'accélère** et prend une **dimension décisive** :
  - Dans la **grande distribution alimentaire**, des groupes particulièrement puissants, mettant à profit leur redéploiement en centre-ville, s'installent[54] sur le marché du snacking et viennent s'inscrire en concurrence directe des professionnels du

54 *Le développement est d'autant plus rapide qu'il met à profit des rachats d'enseignes de proximité et que les moyens financiers de ces enseignes leurs permettent de s'affranchir plus facilement de la hausse du foncier de centre-ville ; par ailleurs certains emplacement historique en centre-ville (Monoprix) favorise cette expansion.*

repas traditionnel de midi (sur la clientèle d'affaires) et les **cafés bars et brasseries**.[55]

Ces établissements mettent de plus en plus dans leurs espaces de ventes des lieux liés à la consommation des produits avec quelques équipements de base pour réchauffer les aliments (micro-ondes, etc.) qui leur permettent de passer à des taux de TVA inférieurs.

- Cette offre supplémentaire de snacking dans les centres villes entre également en **concurrence directe** avec certaines formes de **restauration rapide** ; cependant, la clientèle professionnelle qui se tourne vers le snacking semble continuer à se développer, aussi ces établissements ont-ils été **moins touchés** que la **restauration traditionnelle** et les **cafés et débits de boissons** et les **brasseries**.
- Le marché du snacking en GMS a atteint une valeur estimée à 2,8 Mds d'euros en 2013 (Source : GIRA Conseil d'après des données IRI), en croissance de près de 3% en volume, pour un marché de la restauration commerciale de 49 Mds d'euros en restauration commerciale dans son ensemble.
- Dans la même veine, le **commerce alimentaire de proximité** (boulangerie ; charcutiers traiteurs pour les principaux, mais également épicerie, etc.), font de cette activité un **axe stratégique[56] de leur développement** ; avec des moyens certes moins puissants que la grande distribution, mais en revanche en mettant à profit leur **implantation historique favorable** et leur proximité client ils sont devenus des intervenants particulièrement efficaces. Ce développement est d'autant plus rapide que le savoir-faire culinaire existe et que la mise à niveau des équipements nécessaires[57]est limitée.

- Les **tables d'hôtes constituent** également une concurrence perçue comme déloyale par certains établissements de la restauration, en particulier en milieu rural comme le sont les chambres d'hôtes pour l'hôtellerie.

---

55 *Les professionnels de ce secteur parlent d'une baisse très significative des consommations de sandwichs par exemple ; leur redéploiement sur les prestations de brasserie leur permet de compenser cette perte d'activité.*

56 *Les différentes fédérations concernées interrogées ont mis en place de véritables dispositifs de soutien (méthodologie, formation au snacking, aide au marketing, etc.).*

57 *Notons que contrairement à la grande distribution, ce secteur ne développe pas de restauration assise (elle nécessite en effet une modification/adaptation de destination du bail commercial). En revanche la grande distribution met en place une véritable politique de restauration assise (ou assise/debout) en l'accompagnant de services complémentaires comme les micro-ondes en libre-service, l'accès Internet, la mise à disposition de terminaux de consultation, la consultation de journaux, etc.).*

En effet, ces établissements ne sont pas soumis aux mêmes contraintes (législatives, fiscales, etc.).

La restauration collective constate que les prix pratiqués dans certaines chaînes de restauration traditionnelle commencent à venir les concurrencer

- Avec des phénomènes de consommateurs (notamment sur le segment des entreprises de la restauration collective) qui **préfèrent sortir de leur entreprise** pour aller se restaurer dans des chaines de la restauration traditionnelle, plutôt que dans le restaurant d'entreprise.
- Ce phénomène s'explique par un **rapprochement des prix,** notamment du fait de l'introduction de produits d'appel dans la gamme de nombreuses chaînes et d'établissements de la restauration traditionnelle.

Sur le segment de la restauration collective, la « concurrence » de l'autogestion

- Sur le marché de la restauration collective, une forme de concurrence un peu particulière existe avec les collectivités (entreprises, administrations, etc.) qui **font le choix de l'autogestion** au détriment de la gestion déléguée. Certaines administrations reviennent ainsi de la situation de restaurants en gestion déléguée vers des restaurants en autogestion, réduisant en conséquence le marché de la restauration collective déléguée.
- Certaines communes en particulier semblent aujourd'hui revenir de la gestion déléguée vers de l'autogestion, **faute de pouvoir obtenir des prix aussi bas qu'elles le souhaiteraient** sur leurs appels d'offre.
- Toutefois, ce facteur ne semble **pas outre mesure inquiéter les professionnels,** puisque dans le même temps d'autres collectivités arrivent ou reviennent sur le marché de la gestion déléguée.
- Sur ce **marché particulièrement volatile**, les décisionnaires étant souvent des élus, la question de l'autogestion ou de la gestion déléguée est habituelle et le mouvement de l'un vers l'autre semble récurrent.

Le développement de la concurrence se poursuit par ailleurs : la restauration ambulante colle aux tendances de consommation et la montée en puissance du *street food* est spectaculaire

- Cette forme de restauration (cependant pas réellement nouvelle car les camions à pizza se sont développés dans les années 90), connait **sur les deux dernières années un développement particulièrement rapide**
  - elle est multiforme et repose sur l'utilisation de véhicules légers aménagés, et prend maintenant de nouvelles formes avec les stands éphémères et même plus récemment des tricycles équipés[58]
  - dans certains cas, ces véhicules légers sont **devenus sédentaires** et sont positionnés à des **emplacements stratégiques des centres villes pour capter la clientèle d'affaires**
  - elle bénéficie par nature d'une **fiscalité** en matière foncière inégale par rapport aux établissements de restauration, et nettement en leur faveur, qui vient **fausser le jeu de la concurrence** avec des établissements de restauration. Les foods trucks n'ont ainsi aucun loyer à payer, ni taxes, là où certains restaurateurs font face à des coûts particulièrement élevés pour des emplacements équivalents.
- Le développement de cette nouvelle forme de concurrence est **d'autant plus active que** :
  - Elle associe **besoin de proximité**, praticité et désir d'originalité et de ludique ;
  - l'investissement de départ est, si ce n'est faible, du moins limité ;
  - elle permet une véritable « *chasse au bon emplacement* », tout en **s'affranchissant des contraintes administratives et juridiques** (patente, fonds de commerce, droit au bail, etc.) ;
  - elle profite probablement d'un certain **vide juridique** ;
  - elle s'inscrit dans un certain laisser-faire des mairies qui voient dans cette forme de restauration un moyen d'animer la rue dans les espaces qui ont été désertés par le commerce et même un moyen de créer de l'emploi[59] ;
  - elle surfe sur le développement de l'auto-entreprenariat ;
  - en raison de la faiblesse des investissements, l'adaptation aux courants de mode est plus simple et plus rapide ;

---

58 *On notera que ce type de formule s'inscrit dans les mouvances écologiques.*

59 *Cette approche nous a été plusieurs fois mentionnée notamment dans les petites villes de province. Propriétaires/gérants de restaurants et de bars soulignent que le passage de la responsabilité du contrôle de la commercialisation des boissons alcoolisées des douanes vers le maire, contribue à « provoque un véritable appel d'air au développement de ce type de concurrence ».*

- par sa nouveauté, certaines de leurs formes les plus à la mode bénéficient actuellement d'une couverture presse et d'un « buzz » très significatifs[60], mais peut-être pas durable ;
- et profite de **conditions de vérification du professionnalisme** de ces nouveaux acteurs, particulièrement **souple** et **faibles,** avec notamment des contrôles en matière d'hygiène et de sécurité qui semblent beaucoup moins importants (si ce n'est absent selon certains de nos interlocuteurs) que pour les restaurateurs.

Et de toutes nouvelles formes de restauration sont apparues encore plus récemment

Ces nouveaux intervenants mettent à profits les pratiques sociétales nouvelles **d'offre de services entre particuliers**[61] et le développement des **réseaux sociaux**[62] pour proposer de nouvelles prestations de restauration

- **La cuisine à domicile préparé par un tiers**[63]; très proche de la notion de traiteur, elle consiste à se faire préparer à domicile ou chez la personne en charge de cuisiner des plats festifs, exotiques, gastronomiques, etc.
- **La plateforme**[64] **de repas chez l'habitant** (dénommé aussi restaurant clandestin)**;** cette autre forme de concurrence **se développe en France** prioritairement dans les **grandes agglomérations** ; elle consiste à commander et consommer un repas chez un particulier ; le faire livrer chez un autre particulier proposant un lieu exceptionnel. Ce dernier est alors en charge d'un service particulièrement soigné.

  Cette tendance, qui semblerait **monter en puissance** rapidement, repose sur plusieurs facteurs porteurs, en phase avec des attentes nouvelles et fortes :

  - l'aspect **jeu** et **découverte au travers des réseaux sociaux** : on découvre l'univers d'un inconnu ; on y fait des rencontres inattendues ;
  - le **besoin d'authentique** au travers de la cuisine faite à la maison ;
  - la possibilité de découvrir une **cuisine gastronomique** et des **spécialités rares**.

  L'attraction de cette forme de restauration peut être accentuée par la présence d'une personnalité.

---

60 *Notons qu'il existe désormais un salon du streetfood ; il s'est tenu à Paris en septembre 2014.*

61 *Il s'agit d'un mouvement identique au co-voiturage ou bien encore à l'échange (ou la commercialisation) d'un appartement pendant une durée limitée, par exemple.*

62 *Comme « Super marmite » par exemple.*

63 *Ce peut être un particulier, mais aussi nu chef cuisinier : cf. le site « Une toque à la maison »*

64 *Par exemple avec le concept « Cookening ».*

- Notons que pour toutes ces formes de concurrence nouvelle, **Internet et le développement des communautés sont les supports privilégiés de leur croissance et de leur notoriété.**

La multiplication ainsi que la diversification de la concurrence, couplée aux contraintes et arbitrages budgétaires[65], ainsi qu'aux évolutions rapides des modes de consommation, peuvent conduire à une fragilisation durable et préoccupante de l'ensemble du secteur

Certains phénomènes sont déjà connus et mis en avant par la profession ; Ils sont tout prioritairement soulignés par les professionnels rencontrés ; nous les rappelons brièvement ici :

- La **concurrence entre les différents secteurs de la restauration s'exacerbe, notamment en raison de la sortie du marché de la restauration hors-domicile des clientèles aux revenus les plus modestes** (cf. paragraphe dédié à ce sujet en page 17)
  - Le phénomène est ressenti comme particulièrement net depuis l'exercice 2013.
  - Selon nos interlocuteurs, la baisse des revenus, la limitation des dépenses de restauration examinés plus haut, conduisent à ce que certains clients se tournent vers d'autres types de restauration alors même que cette nature d'établissement ne fait pas partie de leurs habitudes culturelles : restauration rapide, snacking par exemple[66].
  - Comme signalé en page 17, la restauration traditionnelle **de moyenne de gamme semble particulièrement touchée** par ce phénomène, mais elle ne serait pas la seule.
- En conséquence **les marges et les équilibres économiques fondamentaux sont fragilisés[67]**.
  - Ce phénomène est d'autant plus prégnant qu'il y a une volonté de maintenir le niveau de qualité ;
  - et que les exigences clients se développent.
- La **capacité à investir** et à **maintenir l'outil de production au niveau attendu par la clientèle devient dans certains cas problématique**

---

65 *Cf. supra.*

66 *Ce comportement est d'autant plus fréquent que les clients de la restauration sont de plus en plus des nomades en recherche d'univers et d'expériences différentes.*

67 *Il s'agit d'une des causes explicative ; mais ce n'est pas la seule voir plus loin.*

- Surtout dans un contexte où les clients attendent des **mises à niveau plus rapides et un renouvellement accéléré des concepts** (nouvelle salle, nouvelle carte, nouvelle atmosphère, etc.)
- et dans une période ou l'investissement dans les technologies de fabrication est une des conditions des gains de productivité[68].

68 *Cf. infra.*

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

Les nouvelles technologies de la communication transforment la relation du client avec son environnement commercial

Internet est partout, pour tout et chez tous

- **Toutes les classes d'âges sont concernées** ; toutes les catégories sociales en font désormais un usage intensif.

  Même les séniors, qui semblaient encore réfractaires à cet outil il y a une dizaine d'années sont devenus des utilisateurs réguliers et massifs car ils disposent souvent de plus de temps pour comparer les offres, laisser des commentaires, etc.

- **Il s'agit d'une évolution lourde,** qui concerne tous les secteurs de l'activité économique.

- **Les pratiques de consultation et de recherche d'informations sont totalement bouleversées :**

  - Les guides sont en ligne,
  - les adresses sont en ligne,
  - les informations quelles que soient leurs natures sont en ligne,
  - etc.

- **Avec les sites d'échange, c'est désormais en ligne que se fait et se transmet le bouche à oreille :**

  Et dans ce cas,

  - la **puissance décuplée** : l'information est disponible à tous ;
  - **l'instantané** est la règle : toute l'information, tout de suite ;
  - **la quantité d'information** ne connait **aucune limite :** tous les commentaires sont possibles, toutes les opinions s'expriment ;
  - **le partage des opinions est la règle :** je donne mon avis et je prends avis ;
  - etc.

- **Tous les acteurs** (et particulièrement ceux du commerce) développent des **stratégies extrêmement offensives** de développement de la **vente en ligne, mais également du conseil en ligne**

  - toutes les formes de commerce sans exception sont concernées (habillement, alimentaire, santé, etc.)

- toutes les enseignes se sont lancées dans une démarche de multiplication des canaux de vente (on achète indifféremment en magasin ou sur le site de l'enseigne) ;
- La pratique de l'achat mobile s'est généralisée : « *j'achète quand je veux, d'où je veux et où je veux* »
- etc.

De telles stratégies et pratiques renforcent de manière déterminante l'usage intensif d'Internet par les clients.

▶ Les sites de partage sur la restauration qui font l'e-réputation des établissements ont un impact qui reste incertain, mais pose question

- Les sites permettant aujourd'hui la qualité, la publication d'opinion, l'appréciation des établissements de restauration concerne essentiellement **restauration « commerciale »**, c'est-à-dire celle dont les consommateurs du **grand public** ; sont ainsi particulièrement impactés :
  - la **restauration traditionnelle**, de tous les niveaux de gammes,
  - Les **hôtels et hébergements similaires avec restaurants**, qui connaissent ce phénomène depuis plus longtemps avec l'émergence précoce de ce type de sites dédiés dans l'hôtellerie, mais qui le découvrent pour leur restaurant ;
  - les **cafés et débits de boissons**,

  Les **autres secteurs** de la restauration sont **moins directement exposés**.
  - la **restauration rapide** et les **cafétérias** semblent plus être choisies en fonction de la notoriété de l'enseigne, les commentaires en ligne ont un impact plus limité que ne peuvent avoir les affaires médiatiques sur la fréquentation de certaines enseignes par exemple.
  - la **restauration collective** est choisie par le client pour ses salariés et ce n'est apparemment pas la consultation d'appréciation des prestataires sur Internet qui fait le choix, mais plutôt la qualité de l'adaptation de la réponse à appel d'offre par rapport au besoin ; notons cependant que les commanditaires, surtout si ce sont des élus, restent attentif aux appréciations.
  - enfin, les **traiteurs** se doivent de soigner leur réputation de manière générale sur leur clientèle de particuliers (mariages, etc.), pas seulement sur Internet. Le phénomène n'est pas tellement nouveau, il n'a fait que prendre de l'ampleur avec ce support.

Sur la clientèle des événements d'entreprises, ce n'est pas tellement la réputation de l'établissement qui semble le critère déterminant de choix, mais là encore l'adaptation et la qualité de la réponse semble bien plus décisive.

- Les établissements de restauration, notamment les plus petits, sont souvent **impuissants face à ces pratiques**. Et lorsqu'ils tentent de se préoccuper de cette problématique, il leurs est difficile de ne pas le faire avec un certain amateurisme s'ils ne recourent pas aux services de professionnels de ces pratiques ;
  - D'une part, beaucoup ne savent pas sur quels sites aller vérifier leur e-réputation (leur multiplicité rend ce travail complexe et extrêmement chronophage) ;
  - d'autre part, l'exercice de leur droit de réponse aux critiques (positives comme négatives) leur prend généralement trop de temps pour qu'ils s'y investissent vraiment et efficacement.
  - des groupes ont créé des postes de *community managers* qui gèrent entre autres fonctions la e-réputation des enseignes, et qui s'occupent de répondre aux commentaires, etc.

    Les commentaires négatifs sont par exemple systématiquement traités, pour montrer aux internautes l'attachement de l'enseigne à la satisfaction de sa clientèle.
- L'une des préoccupations majeures des restaurateurs sur cet aspect porte sur le **contrôle de l'origine des commentaires**. En effet,
  - sur la plupart de ces sites, il est difficile de prouver que l'auteur du commentaire était réellement un client et non un concurrent ou une personne mal intentionnée qui cherche à dénigrer anonymement un restaurateur ;
  - par ailleurs, les analyses récentes montrent qu'une part très importante des commentaires, d'ailleurs tant positifs que négatifs, sont des faux ;
  - les acteurs d'Internet tentent de trouver des parades à ce phénomène qui fragilise la crédibilité de leurs sites, en améliorant les procédures de certification des sources.
- Les **restaurateurs semblent partagés sur l'impact** que peuvent avoir ces pratiques sur la fréquentation de leur établissement :
  - Certains mettent en avant la **dimension du risque**, notamment le fait que la **destruction de la réputation en ligne** d'un établissement peut avoir des **répercussions catastrophiques** en termes de couverts servis ;
  - d'autres estiment au contraire que ces sites peuvent **constituer une chance** pour des établissements notamment situés sur **des emplacements peu « passants » :**

l'e-réputation permet **d'attirer des clients qui n'auraient pas la connaissance du restaurant** sans cela.

- D'autres encore estiment que ce type de site semble disposer d'une **crédibilité limitée auprès des consommateurs**, dans la mesure où ceux sont conscients de plusieurs limites :
  - les consommateurs prennent souvent plus facilement la peine de laisser une critique négative, qu'un commentaire positif sur la qualité des plats servis ;
  - rien n'empêche le restaurateur de demander à son réseau d'entrer des commentaires positifs sur l'établissement pour l'aider.
- En conséquence, il convient pour les petits restaurateurs de s'assurer de temps en temps que tous les commentaires laissés ne sont pas négatifs ce qui pourrait laisser une impression globale très négative.

  En revanche, si les avis laissés sont partagés, alors l'impact sur la fréquentation semble peu visible.
- Les plus **gros établissements et les chaînes** agissent davantage en la matière, et exercent une vigilance permanente sur leur e-réputation. Il s'agit pour elles d'une forme de **management du risque**, notamment sur le suivi des commentaires en lignes les plus négatifs, à la fois sur les sites spécialisés, mais aussi sur les réseaux sociaux.

La portabilité, la simplicité d'usage, la multiplication des supports[69] et la baisse relative de leurs coûts ne font qu'accroître la familiarité à leur utilisation par tous

La géolocalisation contribue à modifier le rapport à l'individu à son environnement

- Je sais où je suis ;
- on sait où je suis

On assiste donc à une **transformation profonde de la relation du consommateur/client** à son **environnement commercial**. Lorsqu'il est dans la rue, le prospect va choisir le restaurant, non seulement en fonction de son ambiance extérieure, de sa carte, mais aussi de l'appréciation sur tel ou tel site Internet qu'il peut consulter en temps réel sur son portable.

La virtualisation de la réalité s'affranchit de la distance

69 *Smartphones, tablettes, etc.*

- L'image est disponible en tout lieu : elle permet de concrétiser à distance ce à quoi le client peut prétendre et attendre commercialement : tel décor, telle présentation, tel plat, etc.
- Dans un avenir relativement proche les images (de plats, de desserts, de table dressée) seront accessibles en relief, ce qui ne pourra que renforcer fortement la puissance du support en termes d'attraction et d'étaiement de la décision de fréquentation, etc.

Bouleversement des moyens de la communication ; évolution attendue des moyens de paiement : la restauration est au centre d'un maelstrom technologique nécessitant une mobilisation accrue

La nécessité d'un site est d'ores et déjà indiscutable ; son existence sera encore plus incontournable demain

Par exemple,

- Dans un univers ou tout le monde communique commercialement, se faire connaître à l'égal des autres est devenu indispensable :
  - Il sera de plus en plus nécessaire d'entretenir la **notoriété** par une **communication renforcée** et parfaitement bien organisée[70],
  - La **visibilité** dans un univers concurrentiel particulièrement actif sera probablement une des clés du maintien de la réussite de demain.
  - le **référencement** des restaurants devra être de plus en plus ciblé, sur les sites réellement impactant auprès des consommateurs/clients.
- Le besoin d'interaction/échange avec le client va certainement encore se développer, pour :
  - **comprendre ce qu'il aime et attend** ; c'est notamment le cas déjà de quelques établissements qui utilisent les critiques en lignes pour améliorer la qualité de leurs plats et pour faire évoluer leur carte ;
  - **coller au besoin** de **reconnaissance et d'individualisation** : « *je me suis exprimé, on m'écoute, ce sont de vrais professionnels* » **;**
  - **réagir** aux remarques et suggestions en quasi temps réel,
  - etc.
- Les restaurateurs semblent généralement, a minima, renseigner les coordonnées de l'établissement, sa localisation, ses horaires d'ouvertures et les grandes lignes de la carte sur leur site internet. Leur vocation est notamment de pouvoir faciliter la localisation par le client.

---

70 *Quand bien même le bouche à oreille classique continue à fonctionner.*

Plusieurs sites de référencements (par exemple pagesjaunes.fr) proposent désormais à leurs clients de leur créer leur propre site internet propre et développent également, désormais de la réservation en ligne.

- Notons aussi que les établissements les plus en pointe utilisent les sites internet comme de véritables outils commerciaux (offres promotionnelles, visites virtuelles, actualisation au jour le jour du menu, etc.)

▶ De nombreuses possibilités techniques sont d'ores et déjà concrétisées, d'autres vont sûrement encore émerger

- Le domaine de la **réservation** se transforme en profondeur :
  - la **réservation en ligne** dans la restauration est devenue une règle quasi universelle, à l'exemple de ce qu'a connu l'hôtellerie il y a quelques années.
  - le recours aux sites spécialisés particulièrement actifs, comme dans l'hôtellerie (Tripadvisor, Booking, etc.) **va probablement encore monter en puissance[71] dans la restauration** (La Fourchette, Tripadvisor également, etc.) ; la position déjà dominante de ces sites va probablement rendre très difficile le développement de nouveaux sites, en tout cas sur les créneaux généralistes en termes de clientèle (certains segments très ciblés de clientèle pouvant préférer des sites plus réduits, mais dédiés à leurs problématiques/profil particuliers).
- **L'impact** de ces sites de réservation en ligne semble **particulièrement important aujourd'hui en milieu urbain** (centres villes et périphéries) et permet d'assurer un **taux de remplissage plus élevé**, mais avec des conséquences pour les restaurateurs (cf. paragraphe suivant).
- D'autres évolutions pourraient se développer, comme par exemple la **précommande** en ligne[72], bien qu'elle soit encore extrêmement marginale aujourd'hui, sauf dans quelques enseignes de la restauration rapide ;
- Ou bien encore des **solutions de nouveaux services** comme la mise à disposition pour emport à domicile[73] ; ce concept est ancien dans les restaurants de couscous, les

---

71 *Un grand nombre de nos interlocuteurs ont exprimé leurs réserves, leur déconvenue parfois, leurs interrogations sur les modes de fonctionnement, leurs contrariété toujours sur les tarifs pratiqués ; cette pratique, dans laquelle le client est le partenaire essentiel, est néanmoins là. Compte tenu de l'importance d'usage constatée de cette pratique, les manières de la contourner paraissent problématiques.*

72 *Cette possibilité, testée auprès de nos interlocuteurs a retenu leur attention ; elle ne leur paraît pas envisageable immédiatement, mais à l'avenir l'éventualité de cette pratique n'a pas été rejetée.*

pizzérias, mais il semble maintenant concerner de plus en plus de créneaux, plus modernes, plus à la mode, plus haut de gamme (sushis par exemple, ou bien encore restaurant épicerie haut de gamme ;

- Etc.

La réservation en ligne impose une course à la réduction des prix et aux offres promotionnelles qui grèvent les marges

- Un des effets majeurs de la réservation en ligne sur la restauration est aujourd'hui identique à ce qu'il a pu être dans l'hôtellerie, il y a quelques années : le client est de plus en plus en recherche d'un prix.
- En conséquence, les sit**es de réservation en ligne exercent une pression croissante sur les restaurateurs** pour qu'ils octroient des **promotions** à ces utilisateurs. Or, dans le même temps, ces mêmes sites exigent des commissions croissantes sur les couverts servis dues aux réservations effectuées par leur site, ce, pour financer leur fonctionnement.
- Le restaurateur fait donc face à un risque majeur de baisse de rentabilité sur les couverts servis par ce canal (si la fréquentation n'est pas au rendez-vous ; ce qui selon certains de nos interlocuteur serait le cas).
  - L'exemple le plus fréquemment cité par nos interlocuteurs est celui du site lafourchette.com, qui prélève une commission de 2€ HT par repas réservé et effectivement réalisé par le biais du site de la fourchette (et un éventuel forfait mensuel en fonction de l'option choisie).
  - Cependant, ces sites mettent en avant deux facteurs très attractifs :
    * Une hausse de la fréquentation du restaurant
    * Une hausse également des consommations « périphériques », notamment sur les boissons.
    * Ainsi, le site de lafouchette.com met en avant une étude sur l'impact en terme de CA et de marge d'une offre à -50% :

---

73 *Il s'agit en quelque sorte d'une prestation de traiteur ; les problèmes de fréquentation, de baisse d'activité pourraient trouver dans cette pratique (certains restaurants offre ce service depuis longtemps) un moyen de maintenir l'activité. Ce service semble particulièrement adapté aux nouvelles conditions de vie en agglomération (temps limité, transport, faible disponibilité de préparation des repas, etc.).*

Ce sont des opérations très rentables : Pour un ticket moyen de 40€ par client et 500 clients supplémentaires, les résultats sont les suivants :

	Valeur	%
Nbre de couverts normal (hors promo)/mois	1 500	
Nbre de couverts suppélementaires promotion	500	
Ticket moyen	40 €	
Ticket moyen avec promo (-30%)	28 €	
Revenu couverts hors promo	60 000 €	
Revenu couvert avec promo	14 000 €	
Coût fixes	18 000 €	
coût de personnel	18 000 €	
coût matière	18 000 €	
Coût matière additionnel promo (40% TM remisé)	5 600 €	
coût de personnel additionel (20 % TM remisé)	2 800 €	
Commissions LaFourchette	750 €	
Marge nette sans promo	6 000 €	*10%*
Marge nette avec promo	10 850 €	*15%*

Source : lafourchettepro.com – Livre Blanc

- En outre, si le volume de réservations est suffisamment élevé, il est fréquent que les sites demandent aux restaurateurs d'augmenter le nombre de table disponibles pour satisfaire les réservations via leur site.

▶ En outre, l'introduction des nouvelles technologies à la prise de commande pourrait s'étendre

- Cette introduction a déjà gagné certaines grandes chaines de la **restauration rapide** avec les **bornes de prise de commandes**, qui permettent de rendre instantanée la prise de commande et la transmission en cuisine, de mieux gérer la production, etc.
  - A noter que l'introduction de ce type de technologies resterait très limitée, l'investissement étant un frein très important ;
  - il devrait gagner l'ensemble des grandes chaînes de restauration rapide sur le segment du burger, mais il ne semble pas tellement voué à s'étendre sous cette forme dans les autres modes de restauration.
- En revanche, ces technologies pourraient plutôt prendre la forme de **menus électroniques**, par exemple sur des **tablettes ou d'autres types de supports numériques** (les PDA se sont par exemple déjà implantés dans certains établissements, qui permettent grâce à un routeur de transmettre immédiatement

les commandes en cuisine). Ces technologies sont potentiellement porteuses de plusieurs avantages :

- des menus plus **interactifs**, laissant plus de place et plus commodément des possibilités pour les **nombreuses informations obligatoires**[74] à apporter demain au client ;
- là encore, la possibilité de rendre **instantanée** la relation avec la cuisine ;
- un **risque plus limité d'erreur dans la prise de commande**.

Mais, le **manque de convivialité** (recherchée par les clients) de ce type de technologies reste un grand frein à toute généralisation compte tenu de son caractère potentiellement contre-productif en termes d'accueil, de relation et d'échange. **Peu de restaurateurs semblent envisager ce type d'évolution à court terme.** En revanche le facteur coût ne semble pas être le frein majeur à leur développement.

▶ La dématérialisation des moyens de paiement va s'accélérer, sans perspectives d'impacts positifs pour les restaurateurs à court terme

- Le **paiement sans contact** devrait monter en puissance
  - Il s'agira alors de pouvoir prendre en compte la technique de paiement par :
    * portable de la 3ieme génération, en substitution (partielle) par exemple de la carte de paiement ;
    * les nouvelles cartes de paiements qui commencent à se généraliser et qui permettent le paiement sans contact pour les montants inférieurs à 20€, sous réserve que l'établissement se soit équipé ;
  - En même temps ce type d'appareil sera également le **support de moyens de fidélisation**, phénomène d'ampleur limité dans la branche, mais qui pourrait se développer à terme.
  - en revanche, il s'agira également d'un **coût supplémentaire**, puisque les restaurateurs vont devoir s'équiper des matériels adéquats.
- Avec la **dématérialisation des titres restaurant** de nouveaux enjeux techniques et de maîtrise financière se posent à la profession :
  - Les problématiques de **choix des techniques et des matériels** avec les 4 opérateurs historiques vont devoir être arbitrés dans un contexte d'enjeux financiers de répercussion des coûts d'opération particulièrement complexes et difficiles politiquement : diminution/augmentation des commissions, etc.

74 *Composition notifiant la présence d'allergènes par exemple.*

- Cette évolution technologique va devoir également prendre en compte des solutions concurrentes, techniques mais aussi financières proposées par des opérateurs ayant volonté d'entrer sur ce marché des tickets restaurant, mais uniquement sur les solutions dématérialisées.
- Il semble qu'aujourd'hui **complexe pour un nouvel opérateur** d'entrer sur le marché des titres restaurants. Les acteurs historiques occupent une place dominante qui leurs permet **d'amortir des conditions avantageuses** qu'elles offrent à leurs entreprises clientes **pour ne pas perdre de part de marché**.
  * Si les entreprises clientes bénéficient de conditions plus avantageuses, les restaurateurs craignent que les opérateurs historiques ne répercutent ces coûts supplémentaires sur les restaurateurs.
  * L'opportunité de voir **se renforcer la concurrence** et donc de pouvoir **bénéficier de conditions plus avantageuses** avec l'ouverture du marché **semble pour le moment limitée** pour les restaurateurs, étant donné le verrouillage exercé par les acteurs dominants.

Par-delà les questions financières le problème de l'harmonie des technologies et de leur compatibilité demeure un sujet d'avenir pour la profession.

A constat de tous, la technologie renforce l'aléa de fréquentation sur la clientèle de weekend dans les zones touristiques

- Notamment avec les nombreux moyens de **consulter la météo en ligne** et sur les smartphone.
- En conséquence, les restaurateurs sont confrontés à de plus **nombreuses annulations** sur la clientèle de week-end, si les prévisions météorologiques sont mauvaises ; cependant, ce phénomène reste plus limité dans la restauration que dans l'hôtellerie[75].
- Enfin et d'une manière générale dans ces zones touristiques (notamment littorales), la **fréquentation est devenue beaucoup plus aléatoire** sur les weekends et les vacances **courtes sans qu'il soit possible de dire si ces outils en sont la cause**.

75 *Sauf pour la restauration d'hôtellerie.*

Les technologies de la cuisine vont continuer à évoluer ; des enjeux de mise à niveau et de capacité à suivre ces évolutions pourraient se poser avec une acuité croissante

▶ Les évolutions des matériels liés au cœur de métier, la cuisine, sont continuelles et importantes ; leur mise à niveau régulière est également un enjeu d'avenir

- **L'univers de la cuisine est devenu un concentré de technologie :** four à vapeur, chambre de refroidissement, appareils de mise sous vide, appareils de remise en température, appareil de cuisson à froid, etc.
- **La mise à niveau technologique régulière est d'autant plus importante que c'est un des moyens important d'optimisation des qualités gustatives, d'amélioration des conditions de production, de respect des réglementations et de maintien des marges**

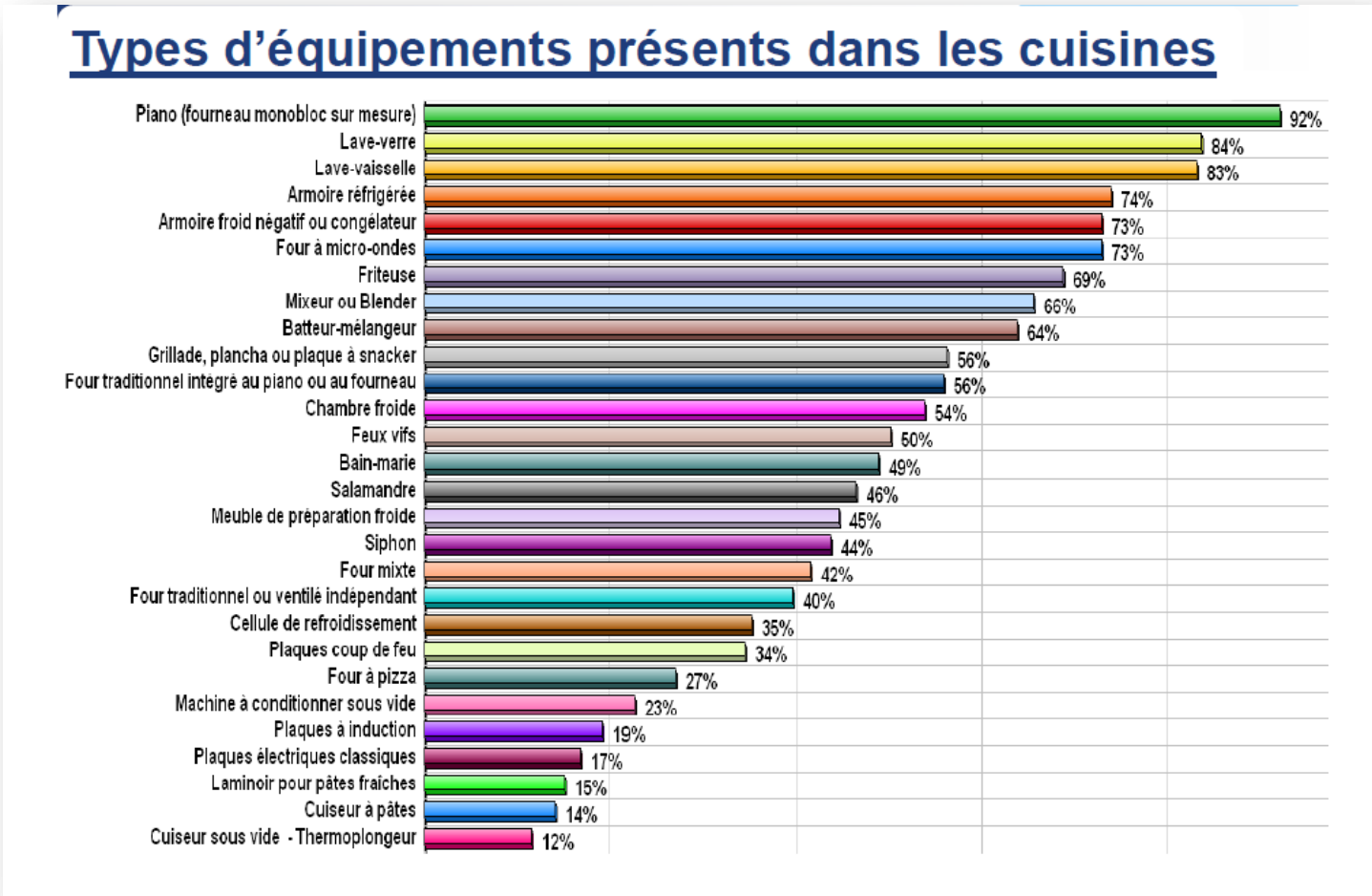
  En permettant par exemple et de manière très indicative de :

  - **préserver le goût** des produits dans des conditions nettement améliorées,
  - **d'anticiper les préparations** en réunissant les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire ;
  - **mieux adapter** les travaux de préparation et de cuisson aux pointes d'activité ;
  - **d'anticiper les achats** et profiter des opportunités de prix (par exemple) pour préparer et conserver les aliments dans les meilleures conditions, etc. ;
  - etc.
- **La mise à niveau technologique des matériels paraît par ailleurs d'autant plus importante professionnellement que :**
  - Les appareils sont **plus rapidement vieillissants**[76].
  - Au fil du temps, et semblerait-il, dans un nombre significatif de cas, il y peut y avoir en cuisine à une **juxtaposition d'appareils recourant à des modes d'utilisation sensiblement différents** (fluides utilisés, process hétérogènes de mise en œuvre, méthode d'entretien différents, etc.), ce qui complexifie les conditions d'exploitation.
  - **L'amélioration des conditions de pénibilité** au travail dépend également largement de ces mises à niveau (aération automatisée, transmission de la

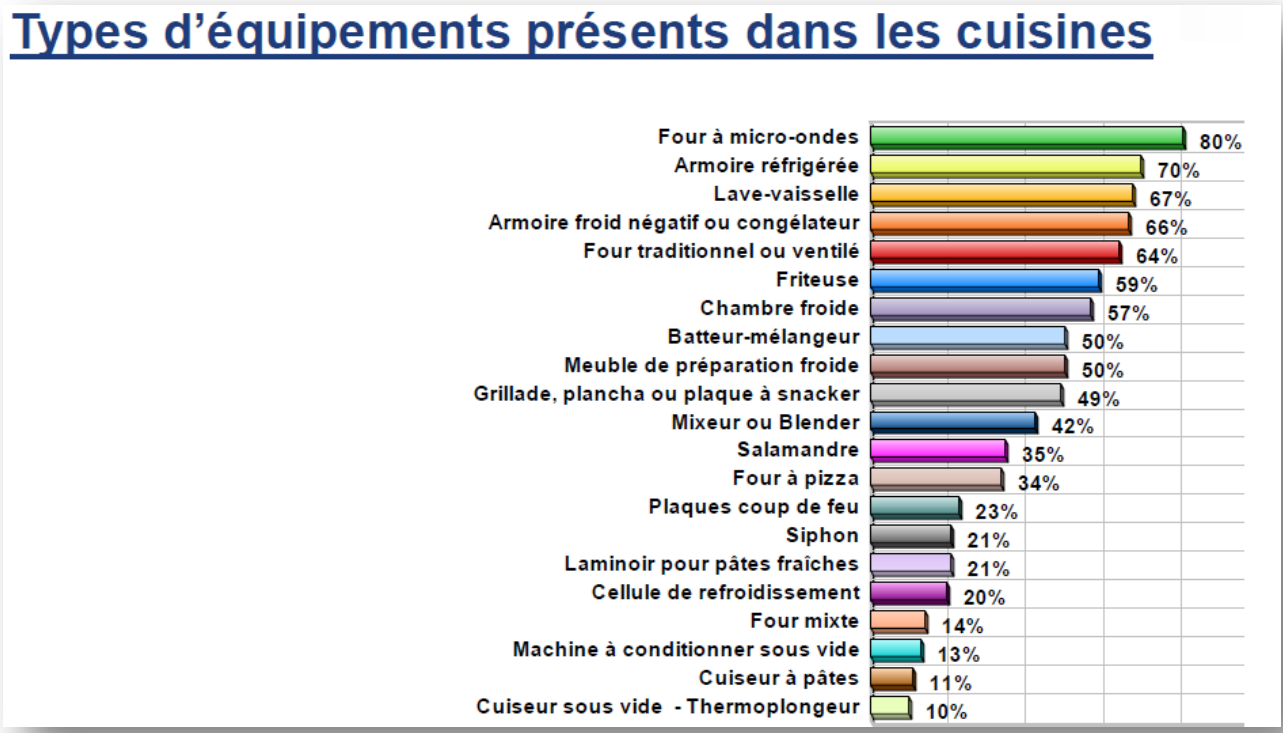
76 *Il s'agit moins d'une obsolescence physique que d'un vieillissement d'usage.*

chaleur réduite, place optimisée, chaîne de lavage optimisée, hauteur de plan de travail adaptée, aménagement permettant de limiter les ports de charge, etc.)

- A l'heure actuelle, les observateurs font le constat que les restaurateurs attendent **systématiquement le dernier moment** et même éventuellement la **casse** pour renouveler leurs équipements. Notons qu'il ne semble pas culturel dans les chaînes de restauration de renouveler le parc d'équipement pour tous les restaurants à la fois et ainsi négocier des tarifs pour réaliser des économies d'échelles.
- Selon une étude récente du GeCo (rapport d'étude quantitative 2013), les principaux équipements présents dans les cuisines en restauration traditionnelle sont les suivants :



Et dans les établissements de restauration rapide :



▶ La mise à niveau des matériels devient problématique

- Leurs **coûts** d'acquisition sont **croissants.**
- **Leurs coûts de maintenance évoluent fortement,** ce d'autant plus que leur sophistication et le respect des normes de sécurité imposent d'externaliser les interventions auprès de professionnels agréés.
- **Les capacités d'investissement sont de plus en plus contraintes** avec la compression des marges et la baisse évoquée des résultats.

▶ Dans ces conditions, à terme, peut se poser pour une partie de la profession le maintien à niveau des matériels et donc plus généralement le maintien à niveau de l'outil de production

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

La réglementation est en évolution constante ; elle devrait continuer à se renforcer. Ces changements mobilisent de manière toujours croissante les professionnels

▶ D'importantes réactions des restaurateurs sur la fiscalité semblent créer des distorsions de concurrence

- D'une manière générale, au–delà de l'aspect « prélèvement » qui semble « *toujours trop élevée* », quel que soit le secteur d'activité interrogé, plusieurs aspects propres à la restauration se dégagent en matière de fiscalité.

  Au-delà de cette expression récurrente de nos interlocuteurs, le fond du problème se situe plutôt sur les **distorsions de concurrence qui semblent s'être créées en matière fiscale** et qui désavantageraient certains acteurs de la restauration alimentaire hors domicile par rapport à d'autres.

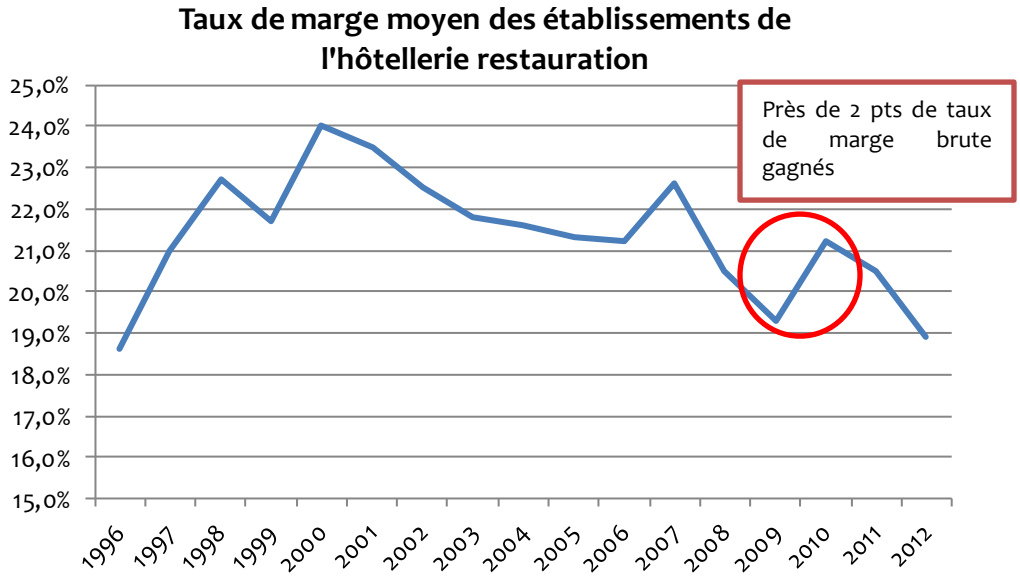
  - C'est notamment le cas sur l'application de certaines taxes à certains acteurs de la restauration mais pas à tous (Sodas, etc.);
  - mais c'est surtout le cas **vis-à-vis des nouvelles formes des concurrences**, qui **parviennent à contourner les règles fiscales** et à capter une part de la clientèle en pratiquant des prix d'autant plus attractifs qu'ils ne supportent pas ces taxes.

  A noter que cette problématique n'a pas forcément été exprimée en ces termes, ni même consciemment dans le discours des restaurateurs, ils n'ont pas toujours le recul suffisant ni une vision assez globale du secteur pour l'identifier en ces termes, mais plutôt par les Branches et quelques observateurs.

- Ont été évoqué en particulier :

➥ **La TVA**

- Avec au premier rang la question de **l'instabilité de la TVA**. Le passage à un taux de TVA de 5,5% a été vécu par de nombreux restaurateurs comme une bouffée d'oxygène, notamment en raison de la pression forte que subissent les marges dans le contexte actuel.



Données : Banque de France
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

- Le retour progressif à un taux de 10% aurait eu des impacts forts et négatifs sur la fréquentation des restaurants, elle a selon nos interlocuteurs contribué à exclure du marché de la restauration alimentaire hors domicile toute une tranche de la population française à plus faibles revenus.

  Le taux de marge brute moyen[77] semble avoir été ramené de plus de 21% du chiffre d'affaires des hôtels et restaurants en 2009 à moins de 19% en 2012, bien que l'effet TVA ne soit pas le seul facteur en cause dans cette diminution des résultats financiers des établissements.

- Des inégalités de taux existent par exemple en restauration collective entre les opérateurs en gestion déléguée et les opérateurs en autogestion, qui peuvent donc comparativement gagner en compétitivité.

➥ **Les autres taxes spécifiques, mais non appliquées à tous les établissements :**

- la **Taxe Soda**, qui affectent les établissements de la restauration rapide en particulier ;
- La **taxe locale** sur les enseignes et les publicités extérieurs

▶ Hormis ces aspects fiscaux, les domaines d'évolution et de modification de la réglementation sont particulièrement nombreux, divers, décris comme lourds et contraignant dans leur mise en œuvre

77 *Taux de marge brute : (CA HT – coûts totaux HT)/CA HT. Il s'agit donc du taux de marge avant impôts.*

Parmi la foison des évolutions soulignées par les professionnels rencontrés, quatre aspects réglementaires nécessitant des investissements décrits comme lourds ressortent avec force :

➥ ***L'hygiène***

- La branche s'est engagée de manière résolue sur les problématiques de respect des **normes d'hygiène**[78] **:**
  - Formations lourdes des personnels
  - Mise en place de référent dans les brigades
  - Mise à disposition de guides de bonnes pratiques
  - Forte mobilisation des chefs d'entreprise
  - Etc.

  Mais les contraintes de suivis (suivi écrit des températures de frigo, etc.) sont décrites comme chronophages et « *piégeantes* ».

  A noter que certains établissements soulèvent une problématique sur cette règlementation : comment sera-t-il possible demain dans les cuisines d'éviter la contamination par des produits allergènes ?

  - « *Le travail de la farine par le pâtissier risque de* ***contaminer les autres postes de travail****, simplement parce que la farine est très volatile* ».
  - « *Il sera* ***impossible d'aseptiser complètement les cuisines contre cette nature de contaminations*** », aussi selon certains, les restaurateurs seront probablement contraints d'inscrire tous les allergènes sur tous les plats de la carte (au moins en cuisine sur des produits bruts) pour prévenir tout risque et ne pas engager leur responsabilité.
  - Au final, **l'effet serait contre-productif pour les bénéficiaires de cette mesure**, les personnes allergiques se trouvant dans des situations où elles ne pourront plus consommer aucun produit sur la carte, hormis en cuisine d'assemblage.

➥ ***La sécurité***

- Les questions de **mise aux normes de sécurité** incendie, de protection contre le bruit, etc. ont des **impacts décrits comme particulièrement lourds sur les charges** des établissements :

---

78 *L'obligation de faire apparaître un logo traduisant les derniers résultats d'un contrôle d'hygiène semble tout particulièrement décrié, par les professionnels qui en avaient connaissance.*

- adaptation/transformation des locaux,
- réduction de la surface commerciale (moins de tables mises à la disposition des clients par exemple)
- etc.

- Les normes de **sécurité pour les salariés** se sont constamment renforcées sur les dernières années ; l'univers de la cuisine est concerné au premier plan :
  - Sols antidérapants ;
  - Traitement de l'air ;
  - Ergonomie des postes de travail
- La réglementation sur le suivi et la maîtrise de la **pénibilité au travail** devrait contribuer à encore accélérer ces évolutions.
- Les obligations liées au respect des **normes environnementales** ce sont également fortement amplifiées lors des cinq dernières années :
  - Traitement /tri des déchets solides ;
  - traitement des eaux usées.

➥ ***L'accessibilité ; une thématique récurrente***

- La **mise aux normes en cours des conditions d'accessibilité** dans les établissements de restauration est décrite comme tout particulièrement contraignante et lourde à mettre en œuvre tout en impactant également les aspects commerciaux :
  - nouvelle adaptation/transformation des locaux, **particulièrement contraignante pour les établissements des centres villes** ; ceux-ci sont parfois exigus et d'**agencement difficile** (sur plusieurs étages, etc.). En outre, cette règlementation risquerait d'entraîner des « *aberrations architecturales* » dans les locaux des restaurants, notamment ceux situés dans des locaux anciens, « ***rendant parfois le risque d'accidents plus importants pour la clientèle non handicapée*** **».**
  - nouvelle **réduction de la surface commerciale** qui fait souvent perdre des espaces pour des **tables en salle** (obligation de pouvoir pivoter les fauteuils des personnes à mobilité réduite à 360°) et qui impacte donc directement le nombre de couvert et le chiffre d'affaires de l'établissement.
  - des questions ont ainsi fait jour au cours des entretiens sur des dérogations partielles à cette loi.
- A noter toutefois que face au retard de mises aux normes pris pour tenir l'échéance de 2015 (et pas uniquement dans la restauration), l'ordonnance n° 2014-1090 du 26

septembre 2014 est venu assouplir les délais, laissant plus de marges de manœuvres aux restaurateurs en la matière[79]

➥ ***La règlementation sociale en constante évolution***

- Le droit social est décrit comme étant en constant changement ; les restaurateurs ont des difficultés à s'y retrouver et à l'appliquer, ce d'autant plus que les gérants des petits établissements ne sont généralement pas des spécialistes de ces questions.
  - Certaines contraintes sont vécues comme particulièrement problématiques pour une profession qui nécessite une **souplesse horaire** importante comme par exemple :
    * L'obligation d'un minima de 24 heures pour **les nouveaux contrats à temps partiel,**
    * la fiscalisation des **heures supplémentaires,**
    * etc.

➥ ***La profession continue à avoir une approche constructive de ces évolutions, mais remonte essentiellement des difficultés liées au rythme des réformes sur les dernières années***

Considérant que c'est un moyen de faire progresser la branche techniquement et socialement

- Aucun des interlocuteurs interrogés n'a ainsi remis en cause sur le fond l'intérêt de ces réformes, mais les critiques sont nombreuses quant au **rythme et à l'accumulation** des investissements sur les dernières années, sans prise en compte de la conjoncture actuelle.

▶ Les restaurateurs semblent s'attendre à un impact décevant du « fait-maison », mais restent partagés sur ce label

- Notamment parce qu'il viendra s'inscrire comme **une « *sorte de label en plus* *de tous ceux qui existent déjà* »** ;
- Il contribue, selon certains à donner une **transparence supplémentaire** au consommateur, qu'il ne s'agira pas de plats préparés, que le restaurateur se contenterait de réchauffer.

79 *A noter que cette ordonnance et les décrets d'application ont été adoptés postérieurement au déroulement des entretiens auprès des observateurs et des entreprises en la matière.*

- Plusieurs restaurateurs se posent la question de **l'application et des contrôles** ; sans contrôles, les labels perdent de leur crédibilité ; la « *mention du fait-maison n'échappera pas à la règle* ».
- Certains mentionnent également une incompréhension sur le choix des produits pouvant entrer dans le fait-maison, notamment sur le cas de l'exclusion des pommes de terre épluchées.
- A noter également que certains restaurateurs déplorent que le texte ait été modifié par le Parlement dans le sens d'une application obligatoire.
- Au moment où ont été conduits les entretiens qualitatifs auprès des entreprises, les restaurateurs semblaient imaginer peu d'impacts de l'introduction du « fait-maison » sur l'organisation de la cuisine. L'exemple le plus fréquemment cité portait sur l'épluchage des pommes de terre pourrait simplement revenir dans certaines cuisines qui achetaient des pommes de terre déjà pelées ; mais cette pratique ne devrait pas avoir d'impact majeur pour l'organisation du travail dans les cuisines.

  La principale préoccupation semble plutôt porter sur les approvisionnements, afin de s'assurer que les produits qui entrent dans la composition des plats correspondent bien aux conditions fixées par le décret[80].

▶ Quelques restaurateurs soulignent que les normes européennes sur la conservation des aliments créent une difficulté pour la cuisine à partir des aliments bruts

- Notamment car elle oblige à des **investissements en matériel** :
  - Problèmes de coût (bien que ces équipements ne semble pas représenter un investissement lourd)
  - mais plutôt **en termes d'espace** dans des exploitations dont les locaux sont fréquemment exigus (centre-ville).

▶ L'accumulation des normes et des réglementations « passent mal » et paraissent quasi insurmontables dans certaines exploitations

- Mise à jour, **coordination et suivi** sont décrites comme extrêmement problématiques
  - parce que ces évolutions de la réglementation sont **peu coordonnées** et ne permettent pas d'approche globale ;
  - parce que certaines sont **difficilement compatibles avec les contraintes existantes,** notamment pour les mises aux normes en termes d'accessibilité[81].

80 *Décret n° 2014-797 du 11 juillet 2014*

- Les conséquences sont décrites comme tout particulièrement lourdes en termes d'investissement
  - selon certains de nos interlocuteurs, les différentes mises aux normes **absorbent l'intégralité de la capacité d'investissement** des exploitations et même, dans nombre de cas, la dépasse ;
  - une telle **situation limiterait ou empêcherait tout nouvel investissement commercial permettant le développement** de l'exploitation[82].
- Elles sont décrites comme lourdes en termes de **mobilisation des chefs d'entreprise**
  - certains s'estiment presque **intégralement occupés** par ces aspects de mises aux normes ;
  - d'autres évaluent le temps d'occupation à **environ un mi-temps**[83].
- Certains chefs d'entreprises se déclarent même « ***prêts à renoncer*** »
  - Une telle attitude est probablement **pour partie amplifiée** ;
  - mais elle semble résulter d'un climat de **perte de confiance** ;
  - et repose sur une impression d'être « ***en permanence sur le fil rouge de l'illégalité*** ».

▶ Des demandes qui portent également sur une inscription du métier de cuisinier au répertoire des métiers

- Pour faire reconnaître le statut d'artisan aux cuisiniers chefs d'entreprise ou conjoints collaborateurs et qui pourrait permettre au cuisiniers-gérants de faire le choix de ce statut et donc de pouvoir bénéficier des avantages qui y sont associés.

---

81 *Les demandes de dérogation permettent certes de trouver des solutions, mais leur établissement sont décrites comme particulièrement complexes et leurs formalisme nécessite l'intervention de tiers spécialisés : conseillers technique extérieurs, expert d'une fédération professionnelle par exemple ; les coûts de ces interventions sont par ailleurs particulièrement élevés (le chiffre de plusieurs centaines d'euros nous a fréquemment été cité).*

82 *Cette situation est présentée comme particulièrement préoccupante dans une période considérée comme rapidement changeante et fragile commercialement.*

83 *Les contraintes d'exploitation ne permettant la prise en compte de cette charge, cette dernière est effectivement reportée sur le chef d'entreprise ou son conjoint(e) si ce dernier travaille sur l'exploitation.*

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration

1.1 Le panel des entreprises rencontrées et les conditions de réalisation de l'enquête qualitative

1.2 Les facteurs liés aux évolutions sociétales, aux attentes et comportements client

1.3 Les facteurs liés aux évolutions de la concurrence

1.4 Les facteurs liés aux évolutions technologiques

1.5 Les facteurs liés aux évolutions réglementaires et environnementales

1.6 Les facteurs liés aux évolutions des partenaires de la branche, fournisseurs et banques

La relation aux fournisseurs continue à se complexifier

Les prix des produits de base ne cessent d'augmenter

- Sur la période 2000-2010, tous circuits confondus, les prix des denrées alimentaires ont augmenté plus vite que les prix à la consommation[84]
- **Ce phénomène est probablement structurel à long terme**
  - Compte tenu de l'accroissement des phénomènes climatiques[85] et des contraintes environnementales qui tendent à faire baisser les rendements (productions agricoles plus respectueuses) ;
  - compte tenu de phénomènes mondiaux, par exemple d'augmentation de la population et de raréfaction des terre agricoles ;
  - compte tenu des effets de spéculation sur certains cours comme le café[86].
- **Cette tendance impacte à long terme la branche**
  - Elle peine à répercuter cette augmentation des coûts d'approvisionnement dans la carte, compte tenu de la crise et de la sensibilité client à toute nouvelle augmentation ;
  - elle est en même temps dans l'obligation de maintenir la qualité pour répondre aux attentes client (voire l'augmenter comme on l'a vu).

Une diminution des petits fournisseurs au profit de grands groupes

- Ce qui peut provoquer à terme des **difficultés de diversité des sources d'approvisionnement**, de recherche des produits locaux nouveaux, originaux, dont on peut maîtriser avec régularité la qualité dans la durée[87].
- Ou oblige de trouver des sources plus éloignées, plus coûteuses, moins facilement maîtrisables dans régularité de la qualité.

---

84 *Etude CLCV 2011*

85 *Les impacts de tels phénomènes sont particulièrement importants sur les vins et sur les fruits.*

86 *Dans ce cas précis les cafetiers rencontrés soulignent combien cette situation est complexe lorsqu'il s'agit de répercuter une augmentation sur un produit ayant un prix psychologique : café à 1 euro.*

87 *Ce phénomène concerne à un bien moindre titre les grandes chaînes ; leur taille et leur organisation leurs permet d'accéder à des sources d'approvisionnement amont plus massives. Cependant, leur volonté de s'approvisionner en local sur certains produits les expose aux mêmes difficultés que les indépendants de la restauration en même temps que cette approche contribue à « assécher » encore plus les marchés locaux.*

- Enfin ce phénomène de réduction des petits fournisseurs semble accélérer le recours aux grossistes institutionnels[88].
- Pour l'approvisionnement en produits locaux, la problématique est particulièrement accrue pour les groupes de restauration, quelle que soit leur activité, en raison des volumes de leur demande sur lesquels de petits producteurs ont des difficultés à répondre avec régularité.
  - A noter toutefois quelques expériences de groupements de fournisseurs locaux (coopératives, etc.), notamment identifiés dans l'approvisionnement d'établissements de restauration collective.
  - En outre, il apparait que les grossistes commencent également à se positionner sur l'approvisionnement en productions locales : ils référencent des produits de petits producteurs identifiés et signalés par des clients, et garantissent à ces clients que les produits qui leurs seront livrés viendront prioritairement de ces petits producteurs.

    L'exploitation de leurs capacités de logistique et de distribution permet de pallier les difficultés que peuvent avoir des petits producteurs à approvisionner différentes cuisines d'une même enseigne.
  - A l'inverse, les établissements indépendants (particulièrement en zones rurales) ont tendance à s'organiser avec les producteurs de proximité, qu'ils viennent à connaître personnellement. Les difficultés d'approvisionnement sont alors moindres, puisque les volumes demandés sont moins importants.

▶ Le marché des grossistes reste un canal d'approvisionnement important pour les restaurateurs, quel que soit leur segment

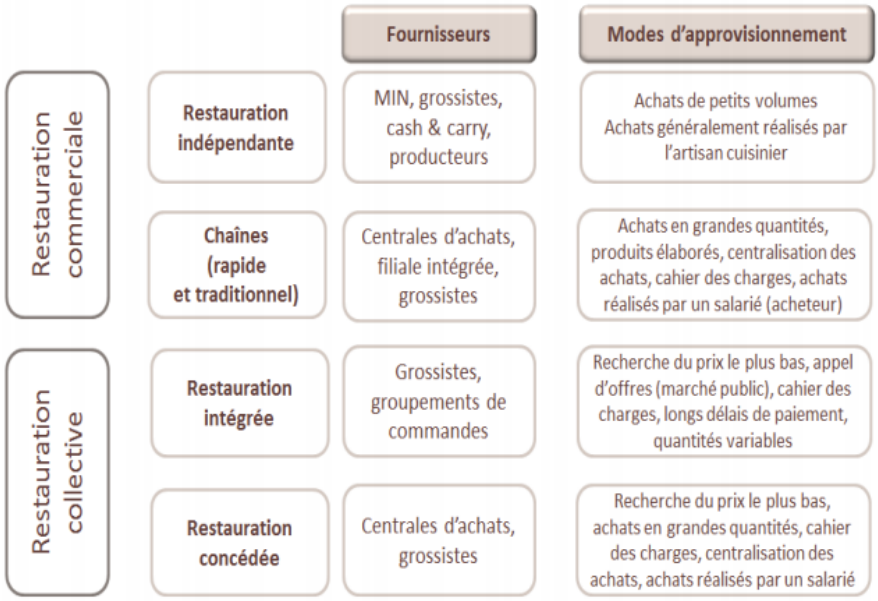
- Le marché compte aujourd'hui environ **3000 à 4000 grossistes en France** (estimation GIRA Food Service), qui distribuent les produits de l'industrie agroalimentaire française sur le marché de la restauration alimentaire hors-foyer.
- Selon les résultats de l'étude XERFI « Les IAA face à la restauration hors foyer »[89] et les remontées des restaurateurs interrogés, il semble que les grossistes soient les principaux fournisseurs de la RHD aujourd'hui :

---

88 *Pomona, Metro, Brake, Promocash. Il faut cependant souligner que certains de nos interlocuteurs ont vanté le professionnalisme de ces enseignes dont certaines proposent même des catalogues de produits qui agréés par l'association des Maîtres restaurateurs.*

89 *COMMUNIQUE DE PRESSE – 22 janvier 2013 : « Les IAA face à la restauration hors foyer », XERFI, Auteur de l'étude : Isabelle Senand*

Des modes d'approvisionnement variables selon les catégories d'acteurs de la restauration



		Fournisseurs	Modes d'approvisionnement
Restauration commerciale	Restauration indépendante	MIN, grossistes, cash & carry, producteurs	Achats de petits volumes Achats généralement réalisés par l'artisan cuisinier
	Chaînes (rapide et traditionnel)	Centrales d'achats, filiale intégrée, grossistes	Achats en grandes quantités, produits élaborés, centralisation des achats, cahier des charges, achats réalisés par un salarié (acheteur)
Restauration collective	Restauration intégrée	Grossistes, groupements de commandes	Recherche du prix le plus bas, appel d'offres (marché public), cahier des charges, longs délais de paiement, quantités variables
	Restauration concédée	Centrales d'achats, grossistes	Recherche du prix le plus bas, achats en grandes quantités, cahier des charges, centralisation des achats, achats réalisés par un salarié

Source : **Xerfi-Precepta**

- A noter que la **restauration hors-foyer représente environ 16% du CA total de l'industrie agroalimentaire** en France, qui varie entre 145 et 160 Mds d'Euros en 2013 (le reste allant à la vente directe au consommateur essentiellement).
- Ce circuit d'approvisionnement a **fréquemment une mauvaise image auprès des consommateurs** : ils l'associent souvent à de la nourriture industrielle de mauvaise qualité.

  En réalité, il apparait que la plupart des restaurants français, y compris en restauration gastronomique ne peuvent pas faire sans ces produits, puisqu'il n'existe pas d'autre circuits de production que l'industrie agroalimentaire.

  Une grande part des produits de l'industrie agroalimentaire sont pourtant des produits épluchés, lavés, etc. sans dégradation de sa qualité.
- A noter que ce secteur, **composé en France à 97% de TPE-PME** (et même à 78% de TPE) reste le principal débouché pour l'agriculture française, et est en mesure aujourd'hui de fournir les produit adaptés aux restaurateurs.

  Il permet par exemple aux restaurateurs de pouvoir s'adapter rapidement[90] aux tendances de consommation notamment pour les personnes âgées, pour les régimes sans allergènes, etc.

---

90 *Notamment par ce que ces sociétés ont une vision nationale, voire internationale, de l'évolution des marchés.*

- **Des *business models* crédibles de la restauration sans recours aux grossistes semblent donc impossibles à court comme à moyen terme.**

▶ Les industriels de l'agro-alimentaire progressent de plus en plus dans leur offre de produits finis, surgelés, en poche, en prêt à la transformation, voire en prêt à la remise en température, etc.

Compte tenu de,

- la nécessité pour les restaurateurs de préserver les prix ;
- la diminution et l'éloignement des sources possibles d'approvisionnement ;
- la nécessité de s'assurer de conditions de disponibilité d'approvisionnement relativement stables ;
- la massification croissante souhaitée par les fournisseurs lors des commandes,

le recours à ces grossistes institutionnels[91] est quasiment incontournable selon une part importante de nos interlocuteurs, a minima sur quelques produits.

▶ Dans le même temps, des modes d'approvisionnement alternatifs se développent au travers des circuits courts

- Suivant la tendance de la recherche de **consommation de produit locaux**, l'approvisionnement sur des circuits courts est tenté par de nombreux restaurateurs, notamment dans les zones périurbaines, mais surtout rurales.
- Cette tendance concerne bien entendu **l'approvisionnement en produits bruts**, et non en produits déjà transformés (pré-épluchés, pré-découpés, etc.).
  - ces business-model posent toutefois des contraintes d'adaptation importantes aux restaurateurs :
    * tous les produits n'étant pas disponibles tout au long de l'année, mais seulement en fonction de la production ; il convient alors de savoir s'adapter et d'adapter sa carte en fonction des produits disponibles.
    * il convient également d'entretenir un réseau de producteurs locaux suffisamment étoffé pour faire face à d'éventuels aléas de production.
  - A noter également que le développement de groupements de fournisseurs locaux, notamment en coopératives, commence à permettre à des groupes de combiner des fournisseurs locaux avec leurs fournisseurs habituels.

---

91 *Metro en dominance.*

Ce circuit d'approvisionnement est devenu **une quasi-nécessité** (combiné à d'autres circuits) pour les établissements de **restauration collective** sur les appels d'offres de collectivités, qui voient toujours d'un œil particulièrement positif le fait de faire travailler l'économie locale.

- les retours sont globalement positifs sur le développement de ces filières d'approvisionnement, mais chaque fois nos interlocuteurs ont souligné leur relative fragilité et leur manque d'organisation voire de lisibilité.

- **L'approvisionnement en produits Bio** semble rester souvent complexe pour les restaurateurs, qui ont notamment des difficultés à s'assurer d'un approvisionnement constant et qui rencontrent des difficultés, dans ce cas également, à trouver des fournisseurs de taille suffisante pour assurer un volume d'approvisionnement constant[92].

▶ Les conditions de négociation se durcissent en même temps qu'elles se normalisent

- Les conditions d'achat sont **de plus en plus contraignantes** et les demandes de garanties plus lourdes.
- Les conditions de **paiement** sont de plus en plus exigeantes (raccourcissement des délais de paiement) dans un contexte de trésorerie diminuée[93].
- En même temps on assisterait, selon certains professionnels, à une **normalisation** des relations commerciales avec les fournisseurs :
  - Les représentants ont de moins en moins de marges de négociation ;
  - ce qui en même temps tendrait à rétablir une équité concurrentielle selon certains.

▶ Les fournisseurs d'équipements de qualité traversent une crise face à la baisse de la capacité d'investissement des restaurateurs

- Les restaurateurs auraient dans ce contexte de restriction et de crise fortement tendance à **ne se focaliser que sur le prix** d'achat, sans tenir compte de la qualité des matériels, ni des coûts induits en maintenance qui en découlent :

93 *Et de plus en plus contraintes par le manque de soutien évoqué des banques (cf. infra).*

- c’est notamment le cas dans la restauration pour les collectivités, où face à la baisse des ressources financières, les décideurs ne peuvent plus se permettre d’autre choix que les premiers prix ;
- les gros équipements des cuisines sont notamment touchés par cette tendance.

- Sur les **petits équipements**, la consommation des restaurateurs reste **plus porteuse** et laisse, encore aujourd’hui, de la place pour l’innovation.

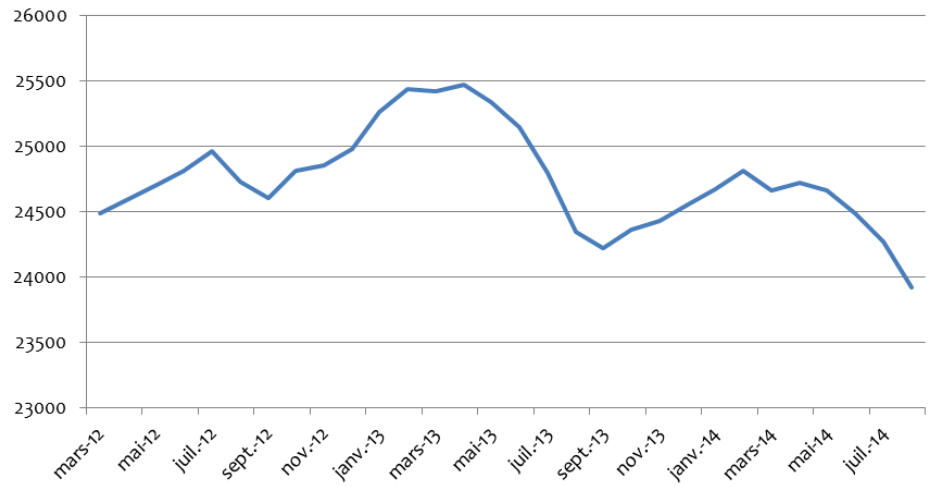
La relation au monde bancaire s'est significativement complexifiée et tendue

La banque ne serait « plus un soutien »[94]

- La **profession serait dite « à risque »** tout particulièrement lorsque l'activité est saisonnière (plusieurs mois possibles avec des chiffres d'affaires faibles, voire nul).
- Les **lignes de trésorerie se seraient considérablement réduites**, voire pour les exploitations plus fragiles, auraient été supprimées.
- La restructuration observée et l'automatisation des guichets sembleraient rendre les relations **d'échanges avec les conseillers plus rares** et **complexes à organiser**.
- Les interlocuteurs n'auraient que de **très faibles connaissances du secteur**, ce qui les conduit à avoir des approches globalisantes peu adaptées aux particularités des exploitations dans la restauration :
  - Le recours à des **indicateurs standards** conduit à des analyses financières dont la pertinence est discutée : poids des frais de personnel dans l'exploitation par exemple (alors que la restauration est un secteur de main d'œuvre) ;
  - la **variabilité du chiffre d'affaires** due aux phénomènes de saisonnalité croissants semblerait de moins en moins comprise ;
  - etc.
- En conséquence, les volumes de crédits accordés aux établissements du secteur semblent décliner (hôtellerie et restauration confondues), selon les chiffres de la Banque de France, avec par exemple un recul d'environ 5% entre mai 2013 et août 2014 :

94 *Nous traduisons ici l'expression de la très grande majorité des chefs d'entreprise rencontrés. La force et l'unanimité de cette expression ne concerne essentiellement que les indépendants.*

Crédits mobilisés, Hébergement et restauration, en Millions d'€uros

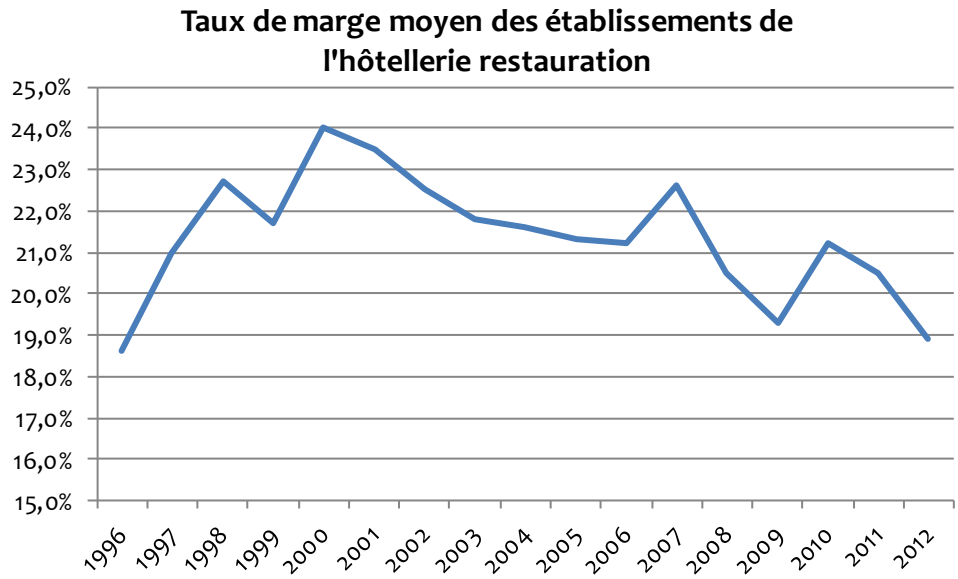


Données : Banque de France
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

La capacité d'investissement n'en serait que plus limitée

- Les **possibilités de prêts seraient de plus en plus contraintes** en durée et en valeur (les modes de calcul de retour sur investissements seraient peu cohérents avec les modes spécifiques d'exploitation dans la restauration).
- Les **garanties exigées** de plus en plus importantes.
- Ce phénomène est en outre accru par la **diminution des marges** financières d'exploitation dans bon nombre d'établissements, qui grève leur capacité d'autofinancement
- Selon les données de la Banque de France, le taux de marge brute[95] des établissements de l'hôtellerie-restauration a poursuivi sa diminution

95 *Taux de marge brute : (CA HT – coûts totaux HT)/CA HT. Il s'agit donc du taux de marge avant impôts.*



Données : Banque de France
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

Cette situation pourrait fragiliser le secteur, tout particulièrement les indépendants

- En contraignant de manière importante sa capacité à se moderniser.
- En fragilisant les plus petites exploitations.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. **Les facteurs d'évolution de la Restauration**

2. **Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration**

   2.1 Structuration du secteur

   2.2 Les évolution de l'offre des entreprises de la Restauration

   2.3 L'adaptation de l'organisation des entreprises

3. **Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration**

4. **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche**

5. **Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir**

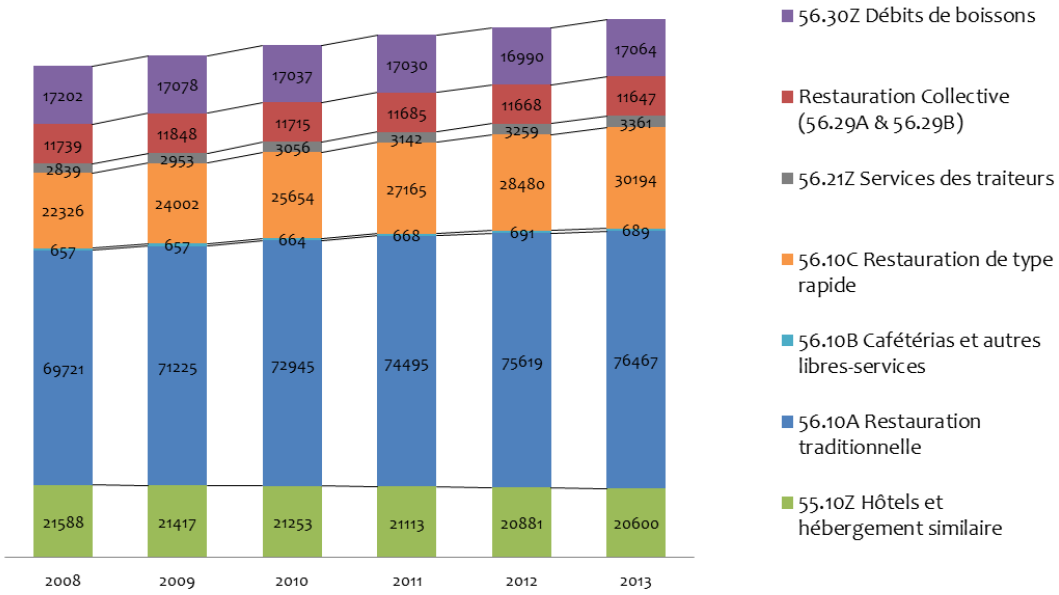
6. **Plan d'action du CEP**

Peu d'évolutions dans la structuration des différentes Branches de la restauration

Peu d'évolutions sont envisagées dans le tissu d'entreprises de la restauration

- Une **croissance globale du nombre d'établissements** qui semble se poursuivre (+9,6% au global entre 2008 et 2013) malgré une conjoncture moins favorable sur les dernières années :

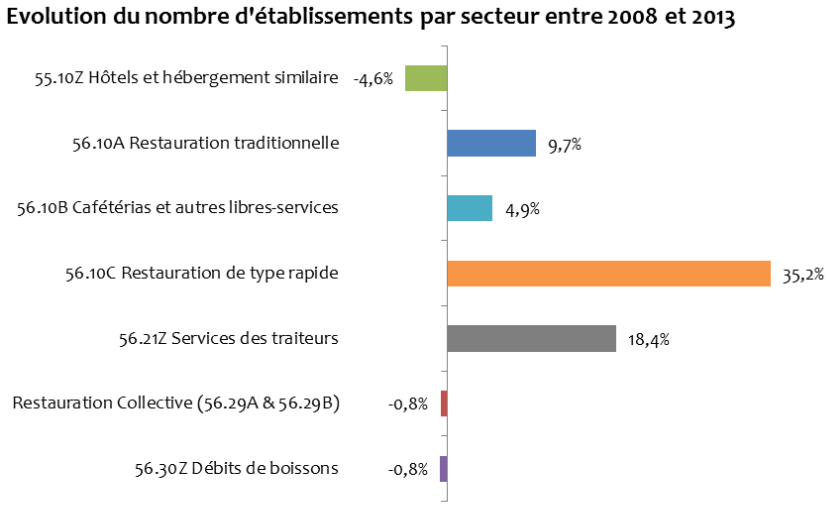
Evolution du nombre d'établissement dans les différents secteurs de la restauration



Données : Acoss
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

- Cette croissance globale cache tout de même de grandes différences entre les différents secteurs, avec une forte croissance dans la restauration rapide et une diminution du nombre d'établissements de la restauration collective, et dans les cafés et débits de boissons.

Evolution du nombre d'établissements par secteur entre 2008 et 2013



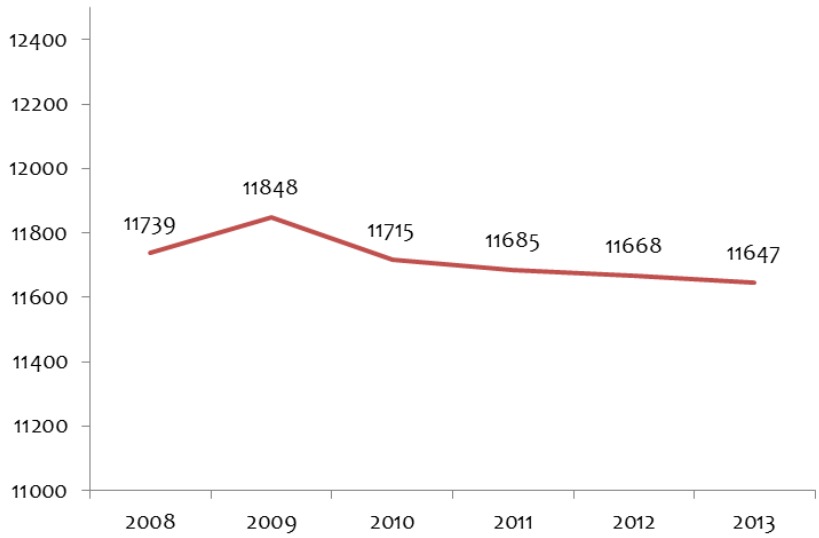
Données : Acoss, Urssaf
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

Vers une concentration dans la restauration collective ?

- Si les avis semblent partagés en la matière, il semble toutefois que certains professionnels **anticipent une légère concentration des établissements** de la restauration collective, en raison de la difficulté à transmettre les établissements lorsque le dirigeant arrive à l'âge de la retraite.
- Dans beaucoup de cas, il semble apparaître que les structures sont souvent reprises par les *majors* du secteur, faisant craindre une concentration du secteur.

  L'évolution récente du nombre d'établissements de la Branche semble effectivement indiquer une très légère tendance à la concentration du secteur depuis 2009 :

Evolution du nombre d'établissements en Restauration Collective (56.29A & 56.29B)



Données : ACOSS, Urssaf
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. **Les facteurs d'évolution de la Restauration**

2. **Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration**

   2.1 Structuration du secteur

   2.2 Les évolution de l'offre des entreprises de la Restauration

   2.3 L'adaptation de l'organisation des entreprises

3. **Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration**

4. **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche**

5. **Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir**

6. **Plan d'action du CEP**

Face aux difficultés de conjoncture, les restaurateurs réagissent et sont en recherche permanente d'une plus grande efficacité

▶ Des modifications dans les horaires d'ouverture, pour éviter les services à perte et les coupures

- Cette adaptation a pour vocation de répondre à certaines difficultés, d'ordre :
  - **économique** principalement ; elles sont liées aux évolutions des modes de consommation, notamment au recul de la fréquentation sur certaines périodes dans certains établissements et à la diminution du ticket moyen ;
  - de **gestion du personnel**, notamment dans le but de :
    * réduire les **coupures** / astreintes et donc de limiter les difficultés de gestion des plannings et redonner de l'attractivité aux métiers du secteur ;
    * diminuer les **difficultés de gestion des équipes** notamment sur le travail des jours fériés et les weekends, etc.
- En pratique, cette évolution de l'offre se manifeste par des **horaires d'ouvertures plus réduits** ; ou plus fréquemment par la **fermeture du restaurant sur des services** où le nombre de couverts n'est plus suffisant pour assurer sa rentabilité :
  - Ainsi certains restaurants rencontrés ferment deux jours par semaine au lieu d'un seul auparavant ;
  - dans d'autres cas, il s'agit simplement de **fermer le midi ou le soir**, selon le niveau de fréquentation et le segment de fréquentation sur lequel est favorablement positionné l'établissement.
- Ces restrictions dans les horaires ou les jours d'ouvertures des établissements ne concernent pas uniquement les petits établissements. Certaines **chaînes de restauration traditionnelle sont également contraintes** de fermer certains établissements sur certains créneaux pour conserver leur rentabilité.
- Par ailleurs, des entreprises rencontrées ont également la volonté de réduire les coupures, notamment en **restauration rapide** et en **restauration collective** (sur le segment des entreprises) en assurant la continuité de l'activité en **développant les ventes sur l'ensemble de la journée**, notamment sur des produits solides et liquides (produits de grignotage).

- Enfin, les **évolutions technologiques**[96] permettent également à certains restaurateurs de limiter les coupures en travaillant l'après-midi, grâce notamment au développement des techniques de **cuisson différée.**

Une diversification des gammes pour la clientèle d'affaires, avec une révision des prix des cartes pour créer des produits d'appel

- Dans la restauration rapide, les enseignes sortent **des offres « low-cost »,** moins couteuses que les menus, avec un budget aux environs de 4 ou 5€ afin de retenir la clientèle à plus faible pouvoir d'achat et **limiter ainsi la concurrence de la gamelle et du snacking**.

- Dans les **chaînes de** restauration traditionnelle, qui semblent se livrer une concurrence de plus en plus active, il devient nécessaire de disposer dans sa carte **d'un ou deux produits d'appel**[97] **vendus à quasi prix-coutant**, notamment dans les centres commerciaux dans lesquels les établissements sont tous concentrés sur un espace restreint et où le client peut encore plus facilement comparer les prix.

  Ces produits d'appels permettent d'attirer des flux de clients vers le restaurant et donc de générer un effet d'attraction amplifiée (« *l'effet visuel d'une salle pleine donnant envie aux consommateurs de tester le restaurant* »).

- Cette pratique tend à **rapprocher les tarifs** de ces types de restauration de ceux pratiqués dans la **restauration collective**.

Des positionnements sur des gammes élargies, pour toucher une clientèle plus large

- Avec l'objectif évident de **développer la fréquentation des restaurants**. Des restaurateurs auront tendance à développer une gamme « low-cost » pour attirer la clientèle à moindre pouvoir d'achat, mais aussi et en même temps à produire quelques plats qualitatifs pour élargir leur offre et commercialiser ainsi des produits à plus fortes marges.

  Cette tendance semble particulièrement concerner les chaînes de restauration traditionnelle, la restauration rapide, mais aussi la restauration collective.

- En **restauration collective**, il devient désormais essentiel pour les établissements d'être en mesure de se positionner sur tous les segments :

---

96 *Cf. infra évolution des technologies*

97 *Ou encore des produits qui sont traditionnellement proposés par la restauration rapide, comme par exemple le burger.*

- Phénomène souligné par nos interlocuteurs, il est **dangereux de ne se concentrer que sur les DSP** en raison des problématiques de paiement et de prix qui font que ces marchés deviennent trop peu rentables pour permettre à une entreprise de ne vivre que sur ce segment ;
- Il leur est également impossible de ne se concentrer que sur des marchés d'entreprises, certes plus qualitatifs, mais qui deviennent beaucoup trop rares et trop concurrentiels pour leurs garantir suffisamment de débouchés et d'activité.
- Ces entreprises doivent donc **être en mesure de proposer une offre qui s'adapte aux besoins particuliers de chaque client**. Cette dimension était déjà importante, mais elle semble devenir primordiale aujourd'hui.

▶ A l'inverse, la restauration traditionnelle produisant ses plats à partir de produits bruts a fréquemment été contrainte de réduire la carte[98]

- La législation européenne imposant notamment des **normes drastiques sur la conservation des aliments** (avec l'utilisation des cellules de réfrigération, sur la conservation des plats en sauce par exemple) les restaurateurs qui travaillent à partir de produits bruts rencontrent de plus en plus de **difficultés à maintenir une carte élargie** en raison des difficultés de conservation et des risques de gaspillage, mais aussi comme on l'a vu en raison de certaines contraintes d'approvisionnement[99].
- **L'adaptation la plus fréquente** dans cette nature d'établissements a donc été de resserrer la carte autour de 6 ou 7 plats, voire un seul plat (du jour) y compris dans des restaurants qualitatifs, plats fortement mis en avant pour leur qualité, leur fraîcheur ; cette évolution est décrite comme positive aux yeux des clients, nombre de ceux-ci ayant compris qu'une cartes très large, proposant un choix important est souvent signe d'utilisation de produits congelés ou de prêt à réchauffer.

▶ Pour ces mêmes établissements on constaterait une certaine difficulté à s'adapter aux évolutions/changement de goûts des clients

- Un **phénomène** est certes **marginal**, mais qui semblerait encore exister : certains restaurateurs (souvent chefs-gérants de leur établissement) **concentrent leur carte sur ce qu'ils aiment cuisiner, et non sur ce qu'ils sont davantage susceptibles de vendre** parce que cela correspond à des tendances et des modes culinaires**.**

---

98 *Phénomène qui semble d'autant favorable que les clients ont largement intégré le fait qu'une carte très large est incompatible avec la notion cuisine avec des produits bruts et frais.*

99 *Cf. Infra « Evolution des fournisseurs »*

Une problématique surtout révélatrice d'un certain manque de compétences de gestion de la rentabilité et de savoir-faire sur le calcul des marges est probablement ici sous-jacente (cf. paragraphe dédié aux besoins en compétences de gestion en page 102).

Dans le contexte actuel cependant, ce type de positionnement devient de plus en plus difficile à tenir sur le plan économique, compte tenu des impacts forts sur l'exploitation et surtout sur l'attraction et la fréquentation

▶ Une volonté généralisée de mieux vendre et de faire de la vente complémentaire sur les produits[100] périphériques aux plats pour faire progresser le panier moyen

- En règle générale, il s'agit essentiellement de **faire progresser les ventes sur les certains alcools** (cocktails, vins, etc.)[101], le **fromage et les cafés.** Rappelons que ces produits « de complément au plat » font généralement partie des premiers arbitrages effectués par la clientèle souhaitant faire des économies sur leur budget repas.
- De plus en plus, il s'agit aussi de développer là aussi une **gamme plus étendue**, par exemple en restauration rapide avec des enseignes qui se lancent dans les soupes, les pâtes, etc. en parallèle de leurs activités de cœur de métier.

▶ Une nécessité de diversification et de création d'activités de complément et d'attraction, notamment dans les cafés bars

- En développement de manière quasi systématiquement un service de **restauration allégée**, voire de **brasserie[102].**
- En associant l'activité principale à une thématique attractive[103] qui permet de créer une identité forte et attractive : Bar à thème (culturel ; sportif ; etc.) ; le modèle économique consiste alors, en générant de l'image et de la notoriété, à augmenter la fréquentation et par là, le chiffre d'affaires.

---

100 *Cette nature de produit margeant plus fortement.*

101 *Ces produits sont quant eux en forte diminution pour e deux raisons : des changements d'habitude de consommation et bien sûr les contrôle d'alcoolémie.*

102 *Ce type de service correspond bien des fois à une offre de restaurant lorsqu'il ne s'agit pas de brasserie légère.*

103 *Cette nature de démarche, pour réussir, s'accompagne d'efforts très importants de communication de lobbying auprès des communes, des associations, etc.*

Vers une *silver economy* de la restauration ?

- Plusieurs restaurateurs se posent aujourd'hui la question de l'existence à moyen terme d'un marché spécialisé sur les personnes âgées.
- En effet, les **évolutions démographiques** et **l'allongement de la durée d'indépendance** de bon nombre de personnes âgées pourrait créer les conditions favorables à l'émergence d'un marché de restauration commerciale spécialisée.
  - pour tenir compte des régimes alimentaires liés aux pathologies spécifiques des personnes âgées ;
  - pour « *coller au goût* » ;
  - pour faciliter l'accessibilité.

  A noter que les établissements de la restauration collective ont déjà une très bonne connaissance de ces publics spécifiques, en raison de leur présence dans un nombre important d'EPHAD notamment.
- Le potentiel de ce marché ne se limiterait pas aux seules personnes âgées, **mais aussi à leurs familles dans le cadre de réunions familiales**, ce qui pourrait générer un véritable potentiel dans les années à venir.
- A ce jour, peu d'actions concrètes ont été constatées, hormis en restauration collective, secteur dans lequel cette problématique est prise en compte depuis longtemps grâce au marché des EPHAD et des maisons de repos pour personnes âgées.

  Les premières initiatives en la matière en restauration commerciale semblent pour le moment se limiter à calquer les pratiques de la restauration collective en la matière :
  - création de menus adaptés nutritionnellement ;
  - meilleure prise en compte des régimes alimentaires spécifiques.

La profession réagit par une adaptation permanente aux attentes des clients et une recherche d'originalité pour se démarquer dans un milieu, comme on l'a vu, très concurrentiel

Une adaptation permanente aux exigences de temps disponible de la clientèle, notamment professionnelle

- Avec par exemple l'émergence des **repas en temps garanti** « *en moins d'une heure* », afin d'attirer la clientèle de restauration d'affaire sur le créneau du midi, malgré la réduction du temps consacré aux repas.
- Mais aussi avec le développement de la **consommation nomade** :
  - **ventes à emporter** (pour les publics qui prennent leur repas sur leur lieu de travail) ;
  - **repas pris debout** directement sur le lieu d'achat, sans table, ni chaise (snacking).
- Ces pratiques font partie des gènes de la restauration rapide, en revanche dans la restauration traditionnelle se lancer sur ces usages est un phénomène récent particulièrement illustrant d'une capacité d'adaptation[104].

Des efforts sont déployés pour se démarquer des concurrents, notamment par des « concepts » originaux, qui doivent par ailleurs se renouveler régulièrement[105]

- Avec l'importance de **la mise en scène** (décors, ambiance, etc.) dans les restaurants, qui, dans une certaine mesure, tend presque à prendre le pas sur l'offre de nourriture : « *le **visuel doit donner envie*** ».
- Avec le **développement de « concepts » et de thématiques originales**. A noter cependant que tous les concepts originaux ne sont pas couronnés de succès : on prendra pour exemple la démarche de « Mezzo di pasta » qui en proposant un concept mono-produit n'a pas pu fidéliser, ni faire revenir une clientèle qui souhaite, rappelons-le, diversifier son alimentation.

---

104 *Certains des professionnels rencontrés soulignent cependant les risques afférents : confusion d'identité et d'image, difficulté à prendre en compte et gérer des attentes clients qui sont différentes et contradictoires.*

105 *Cf. infra « Les évolution des comportements clients »*

- Ces démarches peuvent aujourd'hui être accompagnées par les prêts du Fonds de Modernisation pour la Restauration (FMR), bien que les résultats en soient semble-t-il aujourd'hui assez peu marquants, avec peu de restaurants ayant fait les démarches pour en bénéficier.

  Il permet pourtant de mobiliser des capitaux (jusqu'à 300 000€) pour financer la mise aux normes de l'établissement et l'amélioration des conditions d'accueil en vue du développement de l'activité et de l'emploi, y compris dans le cadre d'une opération de transmission.

- De même, en **restauration collective,** les appels d'offres se jouent souvent à des détails, qui permettent de démarquer l'offre de celle des concurrents pour faire la différence.

  C'est pourquoi les enseignes de restauration **travaillent de plus en plus sur des offres originales,** sur des concepts, ou sur des prestations de type animations, démonstrations de cuisine, etc., pour rendre plus vivant et attractif le restaurant.

- A noter toutefois la temporalité, rappelons-le, plus faible de ces concepts et de ces thèmes : le client a une **lassitude plus rapide**, et les restaurateurs doivent donc fréquemment varier de thématique, de décor, d'ambiance pour entretenir l'attraction et la fréquentation.

▶ Les professionnels réagissent aussi en développant des efforts accrus d'accueil du client, par l'introduction de services annexes dans les établissements

- En réponse aux besoins de la clientèle professionnelle, certains établissements **introduisent des services annexes** dans leur offre tels que :
  - l'accès à Internet gratuit via des bornes **Wifi** ;
  - la mise à disposition de **prises électriques** afin de pouvoir brancher les dispositifs électroniques.

  Cette pratique est déjà courante voire en voie de généralisation en **restauration rapide**, mais elle commence également à toucher les **bars**, ainsi même que certains établissements de **restauration traditionnelle.**

- L'objectif est **d'inciter le client à rester** sur son lieu de consommation plus de temps et de lui donner ainsi des **occasions d'achat supplémentaires** sur une période plus longue, notamment lors des heures creuses de l'après-midi et du matin.

Dans la restauration collective, l'effort porté sur la relation client semble souvent s'inspirer des pratiques de la restauration commerciale

- Avec la mise en œuvre de services **marketing** qui développent des concepts, comme évoqué précédemment et qui travaille à l'intégration des concepts de la restauration commerciale : nourriture, prix, décors, mise en scène, etc.
- Mais aussi avec la mise en œuvre **d'enquêtes de satisfaction** et d'un suivi plus poussé de la qualité, pour « *démontrer au consommateur qu'on est loin de l'image de la cantine et que sa satisfaction est une préoccupation permanente du restaurateur* ».
- Les enseignes encouragent ainsi **la création d'une relation commerciale entre l'équipe en place et les clients.** Les professionnels sont ainsi invités à aller plus fréquemment mesurer sur le terrain la satisfaction (chef qui sort de sa cuisine pour aller en salle, etc.).

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. **Les facteurs d'évolution de la Restauration**

2. **Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration**

   2.1 Structuration du secteur

   2.2 Les évolution de l'offre des entreprises de la Restauration

   2.3 L'adaptation de l'organisation des entreprises

3. **Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration**

4. **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche**

5. **Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir**

6. **Plan d'action du CEP**

L'impact sur l'organisation des entreprises

On constate un écrasement de la hiérarchie en cuisine et en salle pour les établissements de taille modeste

- Dans les établissements de taille modeste, la notion de brigade a semble-t-il pratiquement disparu. L'organisation en brigade est décrite comme étant de plus en plus inadaptée, avec des postes très spécialisés en cuisines, surtout **s'agit d'établissement travaillant en dominance par assemblage** (ce qui nécessite beaucoup moins de préparation) ; ainsi toutes les spécialités ne sont plus requises dans les cuisines ; l'organisation des équipes se simplifie en conséquence.
- Le **nombre d'échelons dans la hiérarchie se réduit**, avec un management de plus en plus direct à la fois en cuisine et en salle, dans les établissements de la **restauration traditionnelle**, **les hôtels avec restaurant**, et la **restauration collective** principalement.
  - en **restauration rapide** et dans les **cafétérias**, cette organisation ne semble pas exister rappelons-le.
  - Les **cafés et débits de boissons** semble moins directement concernés, sauf dans les grandes unités et celles qui ont des amplitudes horaires particulièrement importante[106].
- Les **traiteurs** semblent en revanche mieux résister à cet aplatissement des hiérarchies, ayant toujours besoin d'équipes de cuisines conséquentes. En outre, les rythmes semblent sont moins soutenus[107] chez les traiteurs dans les cuisines, car la production n'est pas centrée sur les coups de feu et peut être lissée sur la journée (voire la nuit le cas échéant).
- Dans les grands établissements qui servent un nombre important de couverts et les établissements de prestige, cette organisation hiérarchisée de la cuisine et de la salle semble toutefois se maintenir.

Une nécessaire évolution des relations entre les cuisines et les salles

- Les relations cuisine/salle sont décrites comme encore trop **souvent complexes** (manque de communication, erreurs de commandes, voire même dissension entre le service et la cuisine ; etc.) face aux **exigences de plus en plus élevées des clients**,

106 *Par exemple dans les grandes agglomérations pour les quartiers touristiques.*

107 *Lorsqu'il s'agit de traiteur pur ; dès lors que le traiteur est restaurateur, les problématiques sont identiques aux restaurants traditionnels.*

notamment en termes de rapidité et de suivi de service, de connaissance de composition des plats de la part des serveurs, etc.

- Les **nouvelles technologies** donnent la possibilité **d'accélérer et d'automatiser** cette **relation entre la salle et la cuisine**, comme c'est déjà le cas dans certaines enseignes de restauration rapides avec l'introduction des bornes.

  Ces nouvelles technologies offrent plusieurs avantages en termes de gestion, puisqu'elles permettent notamment :

  - une **accélération du service** ;
  - une **limitation du risque d'erreur** dans les commandes ;
  - une **meilleure visibilité sur les flux** de production dans les cuisines.

- Cependant, l'utilisation de ces nouvelles technologies doit s'accompagner d'un accompagnement des équipes du restaurant auprès de la clientèle. Il ne faut **surtout pas « déshumaniser » le service et la prise de commande**, mais simplement utiliser l'outil technologique comme un support permettant un meilleur accompagnement du personnel du restaurant et surtout un meilleur accompagnant de la relation au client.

  Les premiers constats de l'utilisation de ce type de technologies dans la prise de commande semblent provoquer **non pas une diminution des effectifs mais bien plutôt une progression** des personnels dédiés à l'accompagnement du client.

- Ce type de technologies finira possiblement par être également **introduit dans la restauration traditionnelle**, mais il ne devrait pas faire peser de menace importante sur une diminution du nombre d'emploi dans le service à l'heure où la **clientèle est particulièrement vigilante sur la qualité de l'accueil et de l'accompagnement** et sur la **convivialité.**

- Aujourd'hui, l'impact de ces nouvelles technologies semble limité quant aux évolutions du métier, sauf dans quelques grandes enseignes de la restauration rapide, ou la prise de commande par le biais des bornes automatiques vient lentement révolutionner le relationnel au client.

La contrainte de la coupure créée des inégalités entre les établissements selon leur localisation géographique

- La problématique de la coupure et des astreintes touche les établissements **dont l'activité se concentre uniquement sur les heures des services du midi et du soir**. Entre les services, les restaurateurs n'ont pas d'occupation complémentaire à la cuisine ou au service/à l'entretien de la salle pour leurs salariés, aussi les horaires de

travail sont-ils coupés. Cette période de temps libre (vacant ?) pour les salariés n'est pas toujours problématique, mais **dans la plupart des cas, elle est vécue comme une contrainte par les salariés**, qui n'ont pas forcément la capacité de quitter leur lieu de travail, ni de trouver une occupation à proximité de leur lieu de travail.

Cette problématique créée des journées plus longues, notamment pour ceux qui ne peuvent profiter de la coupure pour rentrer à leur domicile.

- **Tous les secteurs ne sont pas également affectés par cette difficulté**. Par exemple, le sont moins des segments comme :
  - la **restauration collective** (entreprise, scolaire hors-internats),
  - les traiteurs[108]. Ils disposent en effet d'un système de production différent de la restauration commerciale : leur organisation permet en effet de **lisser la production** sur la journée de manière à ce que tout soit prêt au moment pour l'événement. La cuisine peut donc **planifier son activité** beaucoup plus simplement qu'une cuisine traditionnelle.
  - Certains **hôtelier-restaurateurs,** qui peuvent trouver des compléments d'activité dans l'hôtel pour leurs salariés, permettant de travailler sur une période continue, mais limitant les possibilités de recourir au salarié sur deux services au restaurant, en raison d'une amplitude horaire qui devient alors trop importante.
- En revanche, certains salariés des établissements de la **restauration traditionnelle**, des **cafétérias**, des **cafés et débits de boissons** et de la **restauration rapide** sont concernés par les coupures.
- Le problème des coupures et des astreintes est de plus **accru dans les zones où la main d'œuvre est plus difficile à recruter, surtout dans les établissements isolés de province et également dans les grandes agglomérations dont les coûts du logement sont élevés** : les salariés viennent généralement de plus loin et la problématique de l'occupation des temps de coupure devient particulièrement complexe et dissuasive.

  C'est notamment le cas des établissements des **petites villes** et des **zones rurales** qui maintiennent deux services par jour.

---

108 *Même s'ils font restaurant les traiteurs semblent moins concernés, car cette prestation n'est assurée généralement assurée qu'à midi*

- L'un des aménagements qui semblent le plus fréquemment mis en œuvre pour diminuer la pénibilité de la coupure est de **laisser l'accès à la salle aux salariés qui le souhaitent**, notamment dans les zones isolées[109] et dans les centres commerciaux.
- Les établissements qui le peuvent essaient également de lisser la production sur la journée, afin d'éviter les coupures. Par exemple, dans certains établissements, certains éléments froids des repas du soir sont préparés à l'avance (par exemple, les plateaux de fruits de mer, etc.) afin de permettre de fonctionner avec des effectifs plus réduits sur le service du soir, et d'occuper en continu quelques personnels du service de midi.

▶ Une organisation des équipes variable selon le type de cuisine pratiquée en restauration traditionnelle

- En restauration traditionnelle les besoins en effectifs dans les cuisines sont différents selon le type de cuisine pratiquée :
  - dans les établissements pratiquant **la cuisine d'assemblage**, les équipes peuvent **être plus restreintes** que dans les établissements qui travaillent le produit brut : le nombre d'étapes de production des plats est restreint et d'évidence demande moins de préparation ;
  - les exigences en termes de qualité par les clients ont donc nécessairement des répercutions en termes de coûts de personnel (que les clients ne sont pas toujours prêt à voir répercuter sur les prix).

▶ Pour les chaînes en restauration traditionnelle, la gestion du planning devient un des facteurs clé de de la réussite

- Notamment en termes **d'optimisation de la productivité** des restaurants : il devient essentiel de pouvoir bien calibrer les équipes aux besoins réels du service.
  - Des équipes trop importantes **grèvent la rentabilité** de l'exploitation du restaurant ;
  - des équipes trop peu nombreuses créent du **stress et de la tension pour les salariés et une insatisfaction de la clientèle** (délais d'attente, qualité du service, voire des plats, etc.).
- La **législation sociale en vigueur rend de plus en plus complexe cette gestion** puisque les ajustements de dernière minute sur les équipes sont difficiles : les

---

109 *Quelques tentatives de mise à disposition de locaux privés nous ont été décrites comme difficilement maîtrisables : problèmes de tenus des locaux, etc.*

plannings doivent être communiqués à l'avance, laissant peu de marges pour gérer les aléas de fréquentation.

En outre, l'ajustement par le **recours à des extras**, pratique courante depuis de nombreuses années dans la profession notamment saisonnière, s'est également complexifié (cf. chapitre dédié à cette problématique en page 144) ; les opportunités d'utiliser cette variable d'ajustement sont aujourd'hui beaucoup plus limitées.

- Les évolutions de la législation en matière de contrat à **temps partiel sur 24 heures** devrait, selon nos interlocuteurs, complexifier l'optimisation indispensable aux équilibres d'exploitation.
- A l'heure actuelle, les entreprises semblent disposer de peu d'outils prévisionnels pour ajuster ces plannings.

  Dans certains cas toutefois, les restaurateurs se sont organisés au niveau local pour être tenus informés (au même titre que les établissements hôteliers) des événements qui se déroulent à proximité de leur établissement (salons, forums, événements en général, etc.) de manière à pouvoir anticiper des hausses de fréquentations inopinées.

▶ Pour les traiteurs et organisateurs d'événement, la gestion de l'équipe est aussi un facteur clé de succès

- Étant donné le niveau plus **irrégulier** de l'activité, comme c'est souvent le cas dans les activités évènementielles pures, le recours aux extras est très fréquent, voire dominant pour les traiteurs qui n'interviennent que sur cette seule nature de prestation.
- Il est donc nécessaire de **rationnaliser l'équipe de permanents** au plus près des besoins pour éviter les problématiques juridiques du recours aux extras telles qu'elles sont présentées en page 144 sur le chapitre dédié à cette forme de travail.
- En parallèle, l'entretien d'un **réseau d'extras** « de confiance », dont les qualités et les compétences sont connues, est indispensable pour pouvoir ajuster les équipes en fonction du niveau d'activité, sans pour autant perdre aucunement sur la qualité du service.

  Pour cela, les restaurateurs gardent généralement le contact des extras avec lesquels ils ont déjà travaillé. Lorsqu'ils ne peuvent pas faire appel à leur volant d'extras « habituels », certains restaurateurs utilisent des réseaux informels entre confrères pour s'entraider, en se transmettant mutuellement les meilleurs contacts d'extras connus.

Dans certains cas, il semble que des restaurateurs fassent appel à d'anciens salariés ou d'anciens apprentis qui ont quitté la profession, mais qui trouvent dans ces quelques heures un certain plaisir à exercer leur ancien métier et y trouvent un complément de revenu par rapport à leur nouvelle activité.

Pour le secteur des cafétérias, on assiste à une volonté marquée de sortir de l'espace des centres commerciaux

- En raison des **conditions de plus en plus contraignantes et onéreuses fixées dans les baux par les sociétés immobilières** et des groupes de grande distribution qui gèrent les galeries commerciales, les cafétérias cherchent des solutions ;
  - Les cafétérias étaient généralement les vaches à lait des galeries commerciales il y a encore quelques années, mais cela ne semble plus tellement être le cas ;
  - les enseignes de la grande distribution ont de plus en plus tendance à installer des activités concurrentes de restauration au sein des galeries, voire au sein de leur magasin même ;
  - en outre, pour rentabiliser les galeries, les loyers semblent grimper rapidement dans les galeries les plus fréquentées, sans que la variation de fréquentation des cafétérias ne permette d'absorber cette augmentation.

  Ces solutions passent donc le plus souvent par une sortie pure et simple des galeries et par une installation en immédiate proximité du centre commercial.
- L'objectif consiste à diminuer les charges immobilières et à limiter les aléas de gestion liés aux changements des conditions par les bailleurs : en effet, les cafétérias ont besoin d'espaces importants, en raison des contraintes de production (cuisine, laverie, etc. représentant généralement 40 à 45% de la surface globale) ; il devient donc plus rentable pour les cafétérias de trouver des emplacements moins onéreux.
- Enfin, si les cafétérias étaient **autrefois un des moteurs des galeries commerciales**, il semble que ce ne soit le cas aujourd'hui ; ce phénomène tend donc à amplifier les raisons de recherche d'espace extérieur.

La judiciarisation des relations avec les salariés

- Concernant les départs, les restaurateurs font part du fait que de plus en plus de salariés ne souhaitent plus remettre leur démission, mais qu'ils **tentent de négocier des ruptures conventionnelles**, afin de pouvoir bénéficier de prestation sociales après la rupture du contrat de travail. Cette démarche a toutefois un coût pour l'entreprise, et la multiplication de ce type de demandes devient difficile à gérer ; elle

pose, par ailleurs, légitimement des questions de rigueur éthique et de respect de l'intérêt collectif.

- D'une manière générale, et en parallèle d'un phénomène qui semble se développer dans le monde du travail en général, et pas seulement dans la restauration, les entreprises font le constat d'une **plus forte propension à judiciariser les relations avec l'employeur.**

La problématique croissante des cessions/reprises

- Cette thématique a été quasiment systématiquement évoquée par nos interlocuteurs exerçant en indépendant. Différents facteurs concourent à ce que les reprises soient de plus en plus complexes et conduisent à la disparition pure et simple de certains établissements (notamment en zone rurale, mais pas uniquement) :
  - La **baisse du nombre de candidats** ayant une vraie formation professionnelle[110] à la reprise (trop de risque ; désir de rester salarié afin d'éviter toute contrainte, etc.) ;
  - des prix et des conditions de cession qui sont trop élevés et/ou qui traduisent des défauts d'accompagnement (période de recouvrement trop courte ou même inexistante dans certains cas) ;

    Des aides à la reprises qui sont limitées si bien que les candidats sont dans la nécessité de s'engager sur fonds propres dans la majorité des cas (les banques semblent **particulièrement réticentes** à s'engager sur une profession considérées comme « à risque »).
- Pourtant, La restauration reste un secteur qui attire des repreneurs. Selon les données de l'enquête de l'OPPE (Observatoire Permanent des Porteurs de projet d'Entreprise) des CCI, l'hôtellerie et la restauration concentrent près de 40% des projets d'entreprises en cours au moment de l'enquête menées auprès de repreneurs d'entreprises.

[110] *Certains de nos interlocuteurs soulignent l'arrivées de non professionnels qui dans les deux ans sont en situation d'échec ; ce phénomène inciterait donc à mettre des actions spécifiques pour renforcer la professionnalisation de ces nouveaux professionnels.*

Dans quels secteurs d'activité envisagez-vous votre projet de création ou de reprise d'entreprise?

Taux de réponse : **84%**

	Nb	
Hôtellerie (café/hôtel/restaurant)	**3768**	40%
Commerce et réparation sédentaire	**2897**	31%
Autres cas	**737**	8%
Industrie	**380**	4%
Services aux particuliers	**328**	4%
Services aux entreprises	**308**	3%
BTP/Construction	**271**	3%
Transport	**156**	2%
Commerce ambulant (sur marché)	**110**	1%
Santé/action sociale	**95**	1%
Immobilier	**81**	0,9%
Agriculture	**72**	0,8%
E.commerce	**51**	0,5%
Education, formation	**41**	0,4%
Banque/Assurance/Finance	**31**	0,3%
Télécommunications	**27**	0,3%
Administration	**6**	<1%
Services informatiques et développement de logiciels	**3**	<1%
Concepteurs multimédia, agences web, publicité ou marketing en ligne	**0**	0%
Total	**9362**	

Source : OPPE, CCI

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration
2. Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration
3. Les impacts sur les métiers et les compétences des entreprises de la restauration
4. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche
5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir
6. Plan d'action du CEP

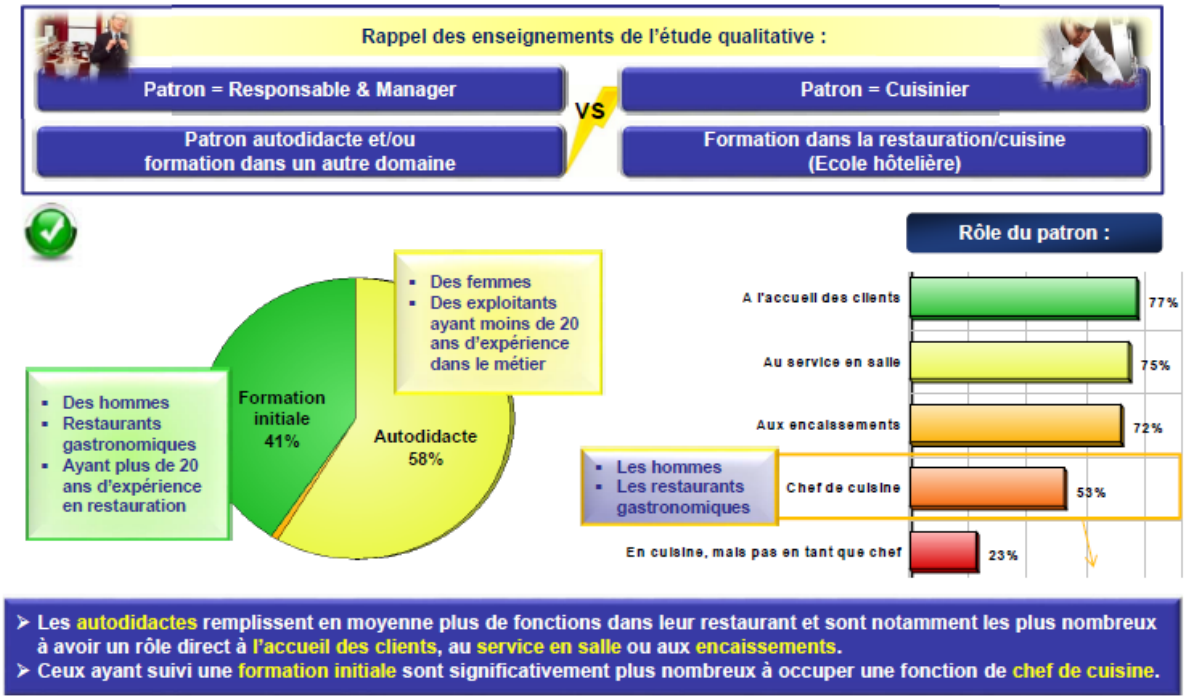
Peu d'évolution dans les métiers de l'administration et de la gestion de l'entreprise

Les dirigeants semblent de plus en plus se focaliser sur la gestion des « contraintes administratives »

- Le **rôle du dirigeant** dans les établissements de restauration peut prendre différentes formes, qui ne sont **pas nécessairement propres au secteur** :
  - dans les **petites PME**, le dirigeant est le plus souvent le **responsable de l'ensemble des aspects de gestion de l'entreprise** ; il occupe généralement une place centrale dans l'organigramme de son entreprise, souvent en cuisine (chefs-gérants) ;
  - dans les chaînes et dans les établissements les plus importants en termes de personnel, le **dirigeant aura tendance à s'éloigner du terrain** et de l'organisation de la production de l'établissement au quotidien ; il s'appuie sur des managers intermédiaires (à la fois en cuisine, en salle, et dans les autres services de l'établissement). Ses fonctions se concentrent donc plus directement sur des **tâches de management** et d'animation de son/ses établissement(s).
- Traditionnellement dans la restauration, les **gérants des établissements** sont des **professionnels du secteur** et ne semblent que **très rarement formés aux compétences de gestion d'entreprise ou insuffisamment** (la lecture et l'interprétation d'un compte de résultats d'entreprise apparait dans les référentiels de formation à la cuisine seulement au niveau du BTS restauration option B), notamment dans les petits établissements indépendants qui constituent le tissu le plus dense du secteur. La plupart sont donc des autodidactes sur ces champs de compétences, ce d'autant plus qu'ils occupent la plupart du temps ce rôle en plus d'une autre fonction centrale dans l'établissement :

  Cf. schéma page suivante

Le profil des professionnels interrogés



Source : GECO – rapport d'étude quantitative 2013

- un renforcement des compétences en gestion d'un établissement de restauration semblerait donc une nécessité pour professionnaliser les restaurants en la matière, à tous les niveaux de diplômes en formation initiale.

- D'après l'expression de nos interlocuteurs, le rôle du dirigeant au quotidien semble **de plus en plus se focaliser** sur les aspects liés à des o**bligations administratives**, notamment liées à **l'impact des règlementations** (veille juridique, mise en application des nouvelles normes, organisation du travail, gestion des contrats de travail, relation complexifiées aux fournisseurs et aux banques[111], etc.).

- Une part importante de nos interlocuteurs souligne que **la compréhension des nouvelles règlementations prend beaucoup de temps** pour des dirigeants qui ne sont généralement pas des experts juridiques, fiscaux, ni des hommes de dossiers. Si ce phénomène n'est pas nouveau, la multiplication des textes ces dernières années est une réalité qui a mécaniquement entraîné un **accroissement peu contestable du temps consacré à cette compréhension et cette mise en œuvre.**

111 *Cf . infra.*

- Les dirigeants ont en outre **l'impression de consacrer de plus en plus du temps à la constitution des dossiers administratifs**.
  - d'une manière générale, une part de ce temps supplémentaire déclaré par les dirigeants semble toutefois résulter, rappelons-le, d'un aspect psychologique : si les aspects administratifs ne demandent pas toujours plus de contraintes en termes de temps de gestion, les évolutions règlementaires **exigent du dirigeant un « *qui-vive permanent* » ;**
  - Cette tension donne très probablement une **impression d'en faire plus** et pouvant entraîner dans quelques cas une survalorisation du temps passé.

  Les restaurateurs mettent également en avant la nécessité pour eux **d'avoir recours à des services spécialisés** pour monter des dossiers de mises aux normes ou des dérogations par exemple.
  - Ce conseil appuyé a un **coût supplémentaire** pour les établissements, notamment lorsqu'ils doivent faire appel à des experts privés ;
  - ce temps investi par le dirigeant lui-même n'est **pas un investissement considéré comme productif** permettant de faire progresser l'activité de l'établissement ;
- A noter toutefois qu'au global, cet **aspect « administratif » du métier est aujourd'hui est difficilement mesurable concrètement**.

L'importance du marketing et de la communication des établissements, notamment en lien avec le suivi de l'e-réputation est croissante

- Les grandes chaînes investissent de plus en plus des **budgets importants en communication pour faire connaitre leur concept**, car la notoriété de l'établissement :
  - est souvent un facteur déterminant du nombre de couverts servis ;
  - est également un facteur d'attractivité pour le recrutement de personnel.
- De **nouveaux métiers** apparaissent dans les équipes de **communication externe des établissements**, notamment en lien avec l'avènement des nouvelles technologies liées au réseau ; ainsi :
  - Les ***community managers***, qui s'occupent pour les établissements du suivi de leur e-réputation, un rôle qui devient très important dans la conjoncture et l'environnement décrit plus haut ;
  - de manière générale, des **connaissances en informatique / web** intègrent de plus en plus les enseignes notamment dans la restauration commerciale (restauration

traditionnelle, hôtels et hébergements similaires, cafés et débits de boissons, cafétérias, pour travailler au référencement du restaurant sur les sites de comparaison et de critiques en ligne ;

- les **métiers des multimédias** intègrent aussi les restaurants pour travailler sur les **systèmes de réservations en ligne**, qui se développent rapidement.

- A noter que les petits établissements, tous secteurs confondus, n'ont **que rarement les capacités financières pour intégrer des salariés** à temps plein consacrés à ces problématiques. Ils ont le plus souvent recours à des **prestataires externes**, mais beaucoup (la majorité ?) y renoncent encore aujourd'hui, pour plusieurs raisons :
  - leurs **coûts** sont souvent prohibitifs ;
  - la **qualité** du résultat n'est pas toujours au rendez-vous et la **prestation dans la durée souvent problématique** (le référencement ne peut pas être réalisé uniquement à un instant T, il doit être entretenu sur la durée) ;
  - le recours à ces prestataires externes pose des difficultés en termes de **confidentialité** : il est nécessaire de dévoiler au prestataire une grande partie de la politique tarifaire de l'établissement et il est difficile d'être certain que le prestataire retenu ne soit pas également en contact avec des concurrents directs (qui sont très intéressés par la connaissance de cette politique tarifaire).

▶ Le *yield management* est en plein développement

- Pour **favoriser la rentabilité des établissements** et **son suivi en temps réel** même dans une période de crise, les établissements, notamment les chaînes, s'adaptent de plus en plus et intègrent des techniques de gestion venues d'autres secteurs.

- L'introduction du *yield management* a notamment permis le développement de **services marketing** et l'émergence de la **recherche des promotions**, du développement des **produits d'appel**, etc., ces dernières années.

  Dans les faits, cette introduction se manifeste notamment par :

  - l'introduction de formules *low cost* dans les cartes et de produits d'appel dans les cartes déjà évoqués,
  - par la multiplication des formules destinées à attirer la clientèle pendant les heures creuses, avec le développement des *happy hours*, des *afterwork* ou encore de formules « mode » type les *brunchs* le dimanche, qui visent notamment à attirer une clientèle de loisirs plus nombreuse en semaine et sur les heures creuses le weekend ;

- le développement de formules « à volonté », notamment dans les chaînes de restauration thématique, ou des buffets.

- Aujourd'hui, et comme pour les compétences de *community managers* évoquées précédemment, **les petits établissements** n'ont pas les capacités financières pour intégrer en interne ces compétences. Elles doivent donc avoir éventuellement recours au concours de **prestataires externes**, ce qui pose les **mêmes problématiques de prix et de confidentialité** à ces établissements que les *community managers*.

- L'intégration de ce type de compétences semble cependant **avoir vocation à se développer** et même à gagner de nouveaux secteurs d'activités (cafés et débits de boissons, petits établissements de la restauration traditionnelle), même si les volumes de personnels concernés resteront quoi qu'il arrive très modestes.

▶ Dans les chaînes de restaurants, notamment les cafétérias et les chaînes de restauration traditionnelle, les postes en charge de l'expansion sont fortement soumis à la conjoncture

- Il s'agit des postes en charge du **développement de la Franchise** et de **l'étude des opportunités** d'ouvertures de **nouvelles filiales**.

- Ces postes sont souvent les premiers à subir les conséquences d'une période difficile, puisque l'extension devient un sujet non-prioritaire dans ces périodes, entrainant des arbitrages budgétaire défavorables rapidement. Dans les cafétérias notamment, les services de développement **ont vu leurs effectifs se contracter** au cours des dernières années, même s'ils ne représentaient que des volumes modestes en termes de salariés au regard des effectifs des groupes.

▶ Dans les établissements de restauration collective et dans les chaines de restauration traditionnelle, une forte évolution du métier de chef gérant sur les aspects de gestion/management

- Désormais, les gestionnaires doivent avoir des **champs de compétences élargis**. Les fonctions du chef gérant **dépassent aujourd'hui la seule cuisine**, le chef gérant devant désormais veiller à :

  * la **gestion des ressources humaines** / la **motivation** des équipes ;
  * la **gestion financière** de l'établissement, la gestion de sa **rentabilité** ;
  * les **achats** et la **logistique**, notamment en matière d'approvisionnement au plus juste et en flux tendus pour une réduction drastique du gaspillage ;
  * le **contrôle de la qualité** ;

* la **formation** des salariés, notamment sur l'hygiène, etc.

- Les compétences en gestion deviennent **presque aussi indispensables**[112] que les **compétences techniques** ; elles se heurtent souvent à un défaut de formation pour faire face à cette situation (gestion de l'outil informatique, compétences de management, etc.)
- Pourtant, les chefs gérants de ces établissements continuent à avoir le plus **souvent des profils techniques de cuisine** et ne sont donc pas préparés ou trop peu préparés à la prise en main et la maîtrise des **responsabilités qui deviennent des cœur de métier.**
  - certains chefs de « l'ancienne génération » ont ainsi du mal à accepter ces nouveaux champs de responsabilités qui les éloignent de leur domaine de compétences en cuisine et ne présentent pas d'intérêt pour eux ;
  - enfin, le profil de ces chefs gérants polycompétents devient plus rare, entrainant de plus grande **difficultés de recrutement**.

En restauration collective, disposer d'un bon système informatique et d'une bonne gestion des systèmes d'information devient indispensable

- Il devient de plus en plus déterminant pour les établissements de restauration collective de s'équiper d'un système d'information performant, pour **maîtriser les difficultés de gestion liées à la dispersion des équipes sur différents sites.**
  - la communication entre l'entreprise et ses équipes (qui sont déployées chez les clients) étant complexe ;
  - toutes les entreprises ont donc investi dans des systèmes performants et disposent désormais de compétences informatiques avancées en interne, notamment les plus gros groupes.
  - Ces systèmes d'information portent notamment sur le suivi en temps réel de la gestion de l'établissement, sur le suivi des approvisionnements en fonction des référencements de fournisseurs, des stocks, de l'activité, etc.

Chez les traiteurs et organisateurs d'événements, le métier de technico-commercial devient un poste clé

- Bien qu'il ne s'agisse pas en soi d'une évolution, plusieurs de nos interlocuteurs dans ce secteur font part du rôle devenu essentiel des **profils de commerciaux** et de la

112 *Si ce n'est plus…*

difficulté à en trouver pour venir renforcer leurs équipes, du fait du panel de compétences très larges que ce poste exige.

- Les établissements de traiteurs doivent donc savoir **assouplir leur organisation** et **organiser des passerelles internes** pour pourvoir à leurs besoins en la matière.

  En effet, ces commerciaux doivent avoir la **parfaite maîtrise technique** de l'organisation des réceptions et donc avoir des compétences non seulement en cuisine, mais ils doivent également disposer impérativement de **compétences commerciales** et de **chef de projet**, pour pouvoir **assumer une organisation événementielle**.

  - La complexité à trouver ce type de profils semble avoir créé une inflation sur les salaires, rendant aujourd'hui ces postes très attractifs ;
  - sur ce poste en particulier, il semble que les débauchages par les concurrents soient relativement fréquents, contribuant ainsi à l'inflation salariale ;
  - par ailleurs, face à la difficulté à trouver ce type de profils sur le marché de l'emploi, les traiteurs ont recours à la formation interne. Ils forment généralement des professionnels de la cuisine chez qui ils détectent des aptitudes commerciales et l'envie d'évoluer vers ces métiers.
  - Une telle formation interne demande beaucoup de temps et requière une forte compréhension des problématiques commerciales de la part du salarié.

Dans les cuisines, les compétences évoluent peu, mais l'organisation se simplifie par une réduction des échelons hiérarchiques

▶ Vers une diminution quantitative des besoins en chefs de parties, quelles que soient leurs spécialités

- En lien avec **l'écrasement des hiérarchies** évoqué précédemment sur l'organisation des entreprises de la Restauration, les **chefs de parties** semble devoir en être les principales victimes avec des réductions de leurs effectifs.

  Dans les plus grandes cuisines, leur présence reste toutefois indispensable, notamment en **restauration traditionnelle gastronomique** ou **semi-gastronomique**.

- Toutes les **spécialités** semblent devoir être confrontées à ce phénomène, avec pour les plus fréquemment citées :
  - les boulangers,
  - les sauciers,
  - les pâtissiers,
  - les communards[113]
- Cette tendance semble moins vraie pour les chefs de parties chaud/froid, qui ont été moins fréquemment cités.

▶ Les postes de plongeurs menacés sur le long terme par l'automatisation

- Avec le **développement de nouvelles technologies** automatisées, certaines cuisines semblent déjà diminuer les volumes de plongeurs et leur activité.
- Ce phénomène concerne notamment la plonge de batterie, mais également la plonge de salle.
- Si aujourd'hui peu de cuisines sont équipées, cette tendance pourrait s'accroître, notamment avec la progression des coûts de personnels, qui rendent ces investissements plus rentables dans la durée[114].

---

113 *Salariés qui préparent les repas pour l'équipe du restaurant.*

114 *Mais nos interlocuteurs soulignent aussi la nécessité croissante de maintenance préventive sur ces matériels et l'obligation de développer en interne la sensibilité et la compétence à l'entretien.*

Peu d'évolutions des compétences dans les métiers des cuisines nous ont été signalée, seulement des ajustements à la marge

- Les entreprises interrogées ne semble **pas constater ni anticiper de changements majeurs** dans les compétences nécessaires dans les cuisines. Les techniques évoluent relativement peu et ne nécessitent pas d'adaptations lourdes de compétences, mais simplement des ajustements à la marge. Les quelques compétences qui peuvent évoluer se situent plutôt sur l'élargissement des cartes, ou de spécialisation sur des concepts (apprentissage de la cuisine étrangère, etc.)
- Les principales évolutions en cuisine semblent surtout se situer sur **l'adaptation au matériel** et aux **nouvelles technologies** qui peuvent être introduits. Ces évolutions sont toutefois mineures à l'heure actuelle, avec peu ou pas de bouleversements technologiques ces dernières années.

  Ces évolutions ont surtout semblé concerner les petits équipements, allant dans le sens d'une simplification et d'une automatisation de certains gestes traditionnels (épluchage de certains fruits et légumes, etc.)
- Toutefois l'entretien des compétences en matière d'hygiène est décrit comme un « combat de tous les instants ».

Une différenciation des besoins en compétences selon le type de cuisine, qui concerne toutes les secteurs d'activités

- L'émergence de la **cuisine d'assemblage** a permis de **diminuer les exigences en termes de compétences techniques** dans un certain nombre d'établissements.
  - les compétences de base, le « *socle de compétences de base de la cuisine* » concernant l'hygiène, la sécurité, les manipulations de base, etc. est toujours nécessaire ;
  - en revanche les **compétences techniques plus poussées** sur des gestes techniques ne sont plus un prérequis[115] incontournable en cuisine d'assemblage.

  Il devient donc plus envisageable pour ce type de restauration **d'intégrer des salariés non-formés** et de leur apporter en interne le socle de compétences de base à la cuisine, pour en faire des professionnels compétents en cuisine d'assemblage.
- En revanche, les **exigences sont toujours les mêmes** dans les restaurants qui travaillent de manière quasi systématique le **produits bruts** ; ce qui implique le

recrutement de personnels formés, ou d'intégrer des **apprentis** en formation dans les cuisines.

Une perte de compétences sur la maintenance de premier niveau des équipements

- La **montée des technologies** au fil du temps dans les équipements de cuisine rend aujourd'hui la maintenance de premier niveau plus complexe, faute notamment de pouvoir intervenir sur des équipements qui incluent une part de plus en plus grande d'électronique.

  Des compétences de base en mécanique ne suffisent plus pour intervenir et le « débrouillardise » n'est plus suffisante pour assurer de la maintenance de premier niveau.

- **Même sur les « pianos »**, les restaurateurs semblent de moins en moins en mesure d'assurer eux-mêmes la maintenance.

- Pour accompagner ces évolutions, les **équipementiers** semblent de plus en plus offrir des **contrats de maintenance** qui accompagnent la vente des équipements. Ces services complémentaires ont un **coût** et posent la **problématique des délais d'intervention** sur les équipements qui sont désormais un **facteur de sélection sur leur choix** pour ne pas risquer une paralysie de la cuisine sur un service.

A noter également que les restaurateurs ont, semble-t-il, une très forte propension à attendre la casse des équipements avant de les renouveler[116]. Même dans les chaînes, il semble que les politiques d'achats en volume pour tous les établissements ne soit pas, rappelons-le, une pratique des restaurateurs, quitte à ne pas faire d'économies d'échelles.

Les chefs de cuisine, doivent de plus en plus démontrer de compétences de managers et de gestionnaires, à l'instar des chefs gérants

- Comme pour les postes de chefs gérants, les chefs qui ne sont pas gérants de l'établissement doivent également **élargir leurs compétences** en termes de **management et de gestion**, mais sans-doute dans de moindres proportions moindres que les chefs-gérants salariés :

116 *Phénomène largement dû aux contraintes d'investissement signalées plus haut.*

- Ses responsabilités[117] sont étendues notamment sur la **rentabilité** de l'établissement, notamment par le biais d'une gestion des approvisionnements et des stocks plus contrôlée et plus rigoureuse ;
- En outre, il doit savoir s'adapter son mode de **management** aux **jeunes de la génération Y** qui acceptent de moins en moins facilement les modes de fonctionnement internes des cuisines, avec le stress lié aux coups de feu et la pression hiérarchique qui peut en résulter (cf. paragraphe dédié à ce sujet en page 132). Les jeunes ont en effet de plus en plus de mal à accepter les modes de management traditionnels, souvent très paternalistes, et même durs, dans les cuisines et **acceptent peut-être un peu moins facilement l'autorité** du chef.

En restauration rapide une grande polycompétence est exigée des équipiers, qui doivent être capables d'occuper des postes en cuisine comme des postes en salle

- Traditionnellement en restauration rapide, les équipiers doivent être **capables d'occuper tous les postes**, afin de pouvoir adapter la production en fonction de la demande, notamment aux heures de pointes. Ce système permet une plus grande régulation de la production, mais exige une grande polycompétence des salariés, et donc des capacités d'adaptation plus importantes et un management en temps réel de la production.

  Cette méthode d'organisation n'évolue pas ou très peu aujourd'hui.

- Cependant, **l'émergence des technologies** et les **nouvelles exigences des clients** déséquilibrent l'importance des tâches des équipiers, dont **le rôle en dehors de la cuisine gagne en importance :**
  - les technologies permettent de simplifier le rôle sur la prise de commande aujourd'hui, avec moins de temps consacré à ces tâches ;
  - le rôle de l'équipier évolue en revanche fortement vers des **tâches plus qualitatives en termes d'orientation du client, d'aide** et de **conseil** en compréhension du menu, vers un accompagnement du client paradoxalement renforcé grâce à la technologie.
- En termes **quantitatifs**, l'introduction des bornes de commandes dans le restaurant n'ont pas eu d'impact, rappelons-le, de réduction de personnel, mais au contraire un impact en termes de besoin de **renforcement de la présence en salle**, sans pour autant diminuer les besoins en cuisine.

---

117 *Fréquemment nos interlocuteurs parlent de la cuisine comme d'une entreprise à l'intérieur de l'entreprise.*

- En termes **qualitatifs**, il suppose de plus grandes **compétences commerciales** de la part des équipiers, et un **savoir-être** encore plus incontournable.

En restauration collective, le diététicien gagne en importance notamment d'un point de vue commercial

- Dans les relations avec leurs clients aujourd'hui, les enseignes de restauration collective se doivent de pouvoir offrir des **repas adaptés diététiques aux besoins des clients**, quels que soit leur profil.

  Par exemple, les besoins des séniors ne sont nécessairement pas les mêmes que ceux des enfants dans le scolaire.

- Cette adaptation n'est pas nouvelle, mais la **mise en valeur commerciale des analyses du besoin client par le diététicien** devient un prérequis pour répondre aux appels d'offres.

Les métiers de la salle sont rationnalisés et gagnent en dimension commerciale

Les métiers de la salle voient se renforcer leurs besoins en compétences commerciales, avec une moindre importance de la formation technique

- L'une des tendances principales des métiers du service est que **les gestes techniques perdent en importance** au profit de la capacité des serveurs à **accompagner la clientèle vers la consommation de produits complémentaires.**
  - de manière décisive, la dimension **commercialisation** dans le métier gagne en importance ;
  - les serveurs qui ont subi cette évolution du métier ont du s'y adapter au cours des 10-15 dernières années. Aujourd'hui, les **pratiques commerciales** (proposer systématiquement le dessert, le café, etc.) semblent **entrées dans les mœurs** du métier.
- Cette évolution des compétences principales recherchée semble entraîner dans certains établissements **une mutation des profils recrutés** :
  - il semble plus facile de former un entrant aux compétences techniques du service qu'à la capacité commerciale à vendre plus de produits ;
  - les recruteurs préfèrent donc de plus en plus investir dans des **profils commerciaux** (type Bac pro et BTS commerciaux) et les former aux spécificités du métier que de recruter des jeunes formés aux techniques du service.
- **Tous les secteurs** ne sont **pas également impactés** par cette tendance :
  - Les chaînes de **restauration traditionnelle**, notamment les chaînes thématiques semblent s'y être engouffrées ; les **cafés et débits de boissons** semblent également se situer dans cette tendance.
  - De même, en **restauration rapide** les équipiers/employés polyvalents doivent être capables d'aller dans ce sens, pour favoriser la consommation des clients avec beaucoup de formation en alternance (Contrat de professionnalisation sur les BTS Management des Unités Commerciales) ;
  - Les **cafétérias** également ont suivi cette tendance avec une écoute du client et un sens de la commercialisation qui doit être aujourd'hui beaucoup plus important qu'il ne l'était il y a quelques années.

- A l'inverse, **les restaurants gastronomiques** et **semi-gastronomiques** en restauration traditionnelle ne ressentent absolument pas cette évolution ; le service y reste en recherche du **savoir-faire technique** et du **savoir-être** requis pour le niveau de qualité élevé requis.

- Dans le même temps, le développement des **prises de commandes électroniques** qui reporte automatiquement en cuisine à moyen et long terme **fait peser une crainte sur les compétences attendues** en matière de service dans la restauration traditionnelle :
  - avec une **perte des compétences techniques** des serveurs de restaurants et du liant à apporter en organisation interne dans les relations avec la cuisine ;
  - et finalement **un rôle qui tendrait à se limiter à celui d'un simple porteur d'assiettes** sur la dimension technique du métier, en dehors des exigences commerciales.

  Ce phénomène est toutefois à bien nuancer aujourd'hui : d'une part **l'introduction de ces technologies** en dehors des principales enseignes de la restauration rapide reste **très marginale** et d'autre part le développement de ces technologies semble devoir nécessairement être accompagné par un **renforcement qualitatif des prestations d'accueil et d'orientation** du client.

- En outre, il semble qu'aujourd'hui la priorité soit donnée en salle à la recherche d'un **savoir être plus que d'un savoir-faire**, notamment face à la mauvaise image qu'ont les métiers du service aujourd'hui. Trouver des candidats valorisant le service et ayant une véritable motivation pour ces métiers semble devenir de plus en plus complexe.

▶ Vers une désuétude sur le long terme de certains métiers (Maîtres d'hôtel et chefs de rang)

- En lien avec le tassement des hiérarchies déjà évoqué (se référer au chapitre sur ce sujet en page 93), certains métiers semblent aujourd'hui voués à s'effacer sur le long terme, sauf dans quelques établissements gastronomiques de la restauration traditionnelle et **dans les équipes des** traiteurs et organisateurs d'événements. Il pourrait principalement s'agir des **Maîtres d'hôtel** et des **chefs de rang**.

- L'écrasement des hiérarchies, y compris en salle, devrait aboutir à une **réduction forte des effectifs sur ces métiers**, voire à une **fusion de ces deux rôles** dans les salles, avec un **manager de salle unique** qui encadre une équipe de serveurs en restauration.
  - les **compétences d'accueil** qui correspondent aujourd'hui à ces postes seraient donc **reportées sur les serveurs** en grande partie ;

- le rôle du manager d'équipe en salle, qu'il porte l'appellation du maître d'hôtel ou de chef de rang pourrait **gagner en importance sur les relations entre la salle et la cuisine**, sujet de préoccupation majeur dans nombre d'établissements et pourrait être assisté, voire concurrencé, pour cela des nouvelles technologies, qui apparaissent de plus en plus.

Une recherche de polycompétences et de polyvalence dans les équipes pour faire face aux contraintes organisationnelles dans les métiers de la salle

- Plusieurs types d'établissements recherchent des **polycompétences** (spécialisation sur quelques postes), plutôt que de la polyvalence (capacité à occuper une majorité des postes du restaurant).
  - dans les **cafétérias** comme dans la **restauration rapide**, les salariés doivent être capable **d'occuper plusieurs postes du restaurant**, à la fois dans la cuisine, mais aussi à la caisse, à la réception des marchandises ou à l'accueil du client. Les principales polycompétences recherchées portent donc sur une capacité à occuper des postes à la fois en salle ou en cuisine, selon les besoins liés à l'activité du restaurant.
  - Dans les cuisines, du fait de l'écrasement des hiérarchies des brigades, les commis et cuisiniers doivent **assumer une partie des responsabilités des chefs de partie** qui sont de moins en moins nombreux et donc acquérir une ou plusieurs spécialisations (poissons, viandes, chaud, froid, etc.).
  - Ces recherches de polycompétences portent essentiellement sur les équipiers ou les postes aujourd'hui sans une spécialisation technique particulière. Les personnels ayant une spécialisation technique (en particulier en cuisine, par exemple les grilladins dans les **cafétérias** qui en ont) semblent aujourd'hui moins concernés.
- D'autres fonctions sont plus dans une recherche de **polyvalence**, notamment :
  - les **salles**, où l'aplatissement de la hiérarchie contraint les serveurs à assimiler de plus en plus de compétences qui ne faisaient initialement pas partie de leurs fonctions, mais étaient plus l'apanage des chefs de rangs.
  - les personnels de réception des **hôtels** qui font également la mise en place des petits déjeuners pour la clientèle de l'hôtel.

Une plus grande capacité à gérer les conflits et les incivilités

- Qui semblent devenir **de plus en plus fréquents** dans les établissements, reflétant en cela des évolutions sociétales
- Ce phénomène semble particulièrement sensible dans les zones périurbaines, voire dans certaines zones rurales, même si tous les milieux sont aujourd'hui touchés. Aucun établissement ne semble aujourd'hui épargné par cette problématique, puisque même les établissements de centre-ville y sont aujourd'hui exposés.
- En marge de cela, un **enjeu de sécurité** semble également se poser pour faire face à l'émergence de braquages dans les zones urbaines les plus sensibles, notamment pour certaines enseignes qui sont confrontées à cette difficulté.

  Si ce phénomène n'est pas nouveau, c'est plus son **ampleur qui inquiète aujourd'hui,** d'autant que les restaurateurs n'y sont plus seulement confrontés aux heures creuses, mais dans quelques cas également aux heures d'affluence.

Un besoin de renforcer les compétences des personnels de salle sur les allergènes

- Pour faire face aux exigences juridiques en la matière, les personnels de salle devront **disposer de connaissances renforcées en matière d'allergènes** sur le menu. Les formations en la matière pourraient donc se renforcer, même si d'autres canaux d'information des clients devraient également être mobilisés pour faire face des consommateurs en la matière (cartes, sites internet, affichage dans les restaurants, etc.).
- Ils devront également être capables d'échanger de manière précise avec les clients concernés (comprendre, répondre avec précision, ne pas éluder, etc.).

En particulier dans les zones touristiques, une exigence de montée en compétences linguistiques

- La maîtrise de **l'anglais** devient un prérequis de recrutement dans certaines zones touristiques, comme les littoraux, les grandes métropoles urbaines.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

1. Les facteurs d'évolution de la Restauration
2. Les impacts sur l'offre et l'organisation des entreprises de la Restauration
3. Les évolutions des métiers de la restauration
4. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans la Branche
5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir
6. Plan d'action du CEP

La Gestion des Ressources Humaines dans les restaurants ; constats généraux

Un fort déficit de compétences / de professionnalisation des RH dans les plus petits établissements

- Comme dans tous les secteurs d'activité, la structuration du service RH **dépend beaucoup de la taille de l'entreprise.**
- Ainsi, parmi les interlocuteurs que nous avons rencontrés :
  - les interlocuteurs des **grandes enseignes** et des **grandes chaînes** étaient **généralement des professionnels de la gestion des ressources humaines**, qui n'étaient pas forcément des spécialistes du secteur et qui pouvaient donc établir des parallèles avec leurs autres expériences et définir des stratégies en la matière ;
  - dans certains établissements ou chaînes intermédiaires, la gestion des ressources humaines est assumée par un salarié dont l'éventail peut comprendre d'autres fonctions ;
  - mais dans la majorité des cas, **dans les petites et moyennes entreprises**, nos interlocuteurs n'étaient **aucunement des spécialistes de la gestion des ressources humaines.** Dans la plupart des cas, il s'agit directement du dirigeant de l'entreprise qui s'occupe de cette dimension et dans quelques cas c'est le rôle du conjoint. De ce fait :
    * La dimension administrative relativement contraignante est souvent mise en cause pas ces interlocuteurs ;
    * la connaissance de la règlementation en matière sociale par ces interlocuteurs n'était pas forcément très pointue sur l'ensemble des sujets ;
    * les méthodologies mises en œuvre ne répondent pas à des process structurés, mais bien à du cas par cas.
- Ce constat soulève notamment que dans la plupart des cas, le **suivi** de la **règlementation sociale est complexe** et que bon nombre de restaurateurs semblent rencontrer des difficultés en la matière, conscientes ou inconscientes. Ont été cités assez régulièrement comme mesures particulièrement complexes à mettre en œuvre:
  - l'élaboration du document unique ;
  - le suivi de la pénibilité ;

- le recours aux contrats aidés, presque trop complexe pour permettre la mise en œuvre ;
- la gestion des extras, pour veiller au respect de la limitation de l'usage de cette formule ;

- Le **soutien apporté par les organisations professionnelles** sur ce plan est donc une **aide précieuse** pour les entreprises, lorsqu'ils y ont accès. Ces aides peuvent notamment porter sur le plan juridique sur des études de l'impact des changements dans la règlementation et des conseils dans leur mise en application pour les restaurateurs, sur des partages de bonnes pratiques, etc.

  Par ailleurs, ces services peuvent également porter sur des conseils en matière de gestion des ressources humaines en général, dans l'accompagnement de la gestion des effectifs, la fidélisation des salariés, la formation, voire des aides au recrutement (mise en œuvre de plateformes de diffusion d'annonces, repérage de sites internet spécialisés, etc.)

  D'une manière générale, les organisations professionnelles semblent jouer un rôle d'accompagnement dans la compréhension de l'environnement de la restauration, et sur la déclinaison de méthodologie pour aider les restaurateurs à y faire face, notamment par le biais d'exemples, etc.

Une notoriété forte des métiers de la restauration, qui pâtissent pourtant d'un fort déficit d'attractivité

Redorer une image dégradée des métiers de la restauration auprès du grand public

- D'une manière générale, les établissements de restauration **ont perdu en attractivité car ils ont l'image auprès du grand public de métiers difficiles et contraignants**.

  Généralement perçu comme un métier « noble » et « artisanal » dans la culture française, le métier semble pourtant faire face à un déficit des vocations qui révèle cette dégradation de son image auprès du grand public.

  Il pâtit aussi de la dévalorisation générale des métiers manuels, encore trop souvent assimilés comme une voie de repli pour les jeunes en difficultés scolaires.

- Si tous les français ont une **idée générale des métiers de la restauration**, peu d'entre eux semblent réellement :
  - **bien identifier spontanément les différents types de restauration** qui existent, puisque la restauration traditionnelle et la restauration rapide sont généralement bien identifiés, mais les autres secteurs semblent bénéficier d'une moindre notoriété spontanée.
  - **connaître dans le détail les métiers de la cuisine et les métiers de la salle**. Ils identifient généralement l'ensemble des métiers aux seuls cuisiniers et serveurs, sans connaître la richesse des métiers de ces deux activités.
  - **avoir une vision réaliste de la réalité des métiers**. En effet, leur image de la difficulté des métiers semble surtout tenir à l'amplitude horaire en restauration traditionnelle, mais la réalité du métier reste méconnue, notamment sur la pression des coups de feu, les conditions de travail[118], la progression des carrières, etc.

- Au niveau des Branches, des efforts ont déjà été déployés pour travailler sur l'image de leurs métiers, avec des résultats mitigés :
  - en **restauration traditionnelle**, **les campagnes menées en faveur de la promotion des métiers ne semblent pas avoir eu l'impact attendu**. L'image des métiers a cependant bénéficié des émissions de télévisions qui ont fleuri ces dernières années, et qui ont suscité un rebond dans les vocations, en dépit d'une image renvoyée (essentiellement orientée sur la haute gastronomie) très décalée de la

118 *Qui n'ont plus rien avoir avec ce qu'elles étaient.*

réalité du métier dans les entreprises. En outre, ce rebond ne **concerne que la cuisine, mais aucunement les métiers de la salle** comme on l'a déjà signalé**.**

- A noter en revanche que les **importants efforts de communication déployés** par le secteur de la **restauration rapide**, en particulier les plus grandes enseignes pour changer l'image du secteur au cours des dernières décennies **ont été suivis de plus d'impacts.**

  Aujourd'hui, la **restauration rapide** a réussi à travailler son image de **secteur dans lequel il est possible de faire carrière,** même si l'on ne dispose pas d'une formation ou d'un diplôme à l'entrée, avec des **résultats très positifs** en termes de **volumes de candidatures**.

  Une expérience réussie dans ce secteur est aussi vécue comme très valorisante sur un CV, notamment pour une mobilité favorable dans d'autres secteurs du commerce.

- A noter que l'attractivité de l'entreprise **dépend aussi de son image** et surtout de sa **notoriété**.
  - Certaines chaines n'ont pas de difficultés particulières à recruter du fait **de leur notoriété** et d'être une marque connue, à condition que l'image soit positive.
  - Certains établissements indépendants peuvent également bénéficier d'une reconnaissance particulière sans avoir une enseigne connue[119] ; il peut s'agir de la **qualité de la cuisine**, ou d'une **caractéristique particulière** qui fait que cet établissement attire particulièrement des jeunes à leur sortie de formation.
  - **Pour les autres établissements** en revanche, notamment les établissements indépendants, **les difficultés au recrutement sont fréquentes et croissantes**.
- Enfin le **critère géographique** semble avoir une grande importance dans l'attractivité des entreprises. Dans certaines zones géographiques, notamment celles qui sont **éloignées des grands centres urbains et des CFA**, il est assez complexe d'attirer du personnel formé en restauration, **qu'il s'agisse de la cuisine ou de la salle**. C'est notamment le cas des régions les plus rurales où les établissements ne peuvent recruter que du personnel local faute de pouvoir inciter des salariés à venir s'installer à proximité de l'établissement.

  La **zone de rayonnement des CFA semble assez limitée**, puisqu'elle semble souvent restreinte à la mobilité acceptée par les jeunes pour aller se former. Si à l'échelle d'une agglomération, le déplacement jusqu'au CFA ne semble pas poser de difficulté particulière, c'est plus complexe dans les zones rurales, ou parfois une dizaine de

119 *Il va a sans dire que la notoriété de certains établissement est particulièrement attractive.*

kilomètres constituent un obstacle presque rédhibitoire pour entrer dans une formation.

Une forte problématique d'attractivité des métiers de la salle

- D'une manière générale, il semble **assez difficile** de trouver des personnes ayant véritablement l'envie de travailler dans les **métiers de la salle et du service à table**. L'image des métiers du service en France est souvent perçue comme dévalorisante, et l'image des métiers auprès du grand public est plus limité à un rôle de porte plat qu'au véritable rôle des serveurs en restauration. Il semble exister **une croyance que n'importe qui peut faire du service**, et que les métiers de ce domaine ne requièrent **pas de compétences particulières**.
  - Tous les secteurs ne sont pas également touchés par cette difficulté, tous n'ayant pas les mêmes besoins en matière de salle.

    En effet, la restauration traditionnelle est particulièrement concernée[120]

    Cette difficulté concerne également les traiteurs, et les cafés les hôtels-restaurants qui ont de forts besoins en matière de service.
  - En revanche, les besoins des établissements de restauration collective, de restauration rapide, et les cafétérias semblent avoir moins de besoins en la matière faute de service en salle important.
- En outre, la perte de la culture du pourboire[121] est un facteur sensible, notamment pour les salariés qui exerçaient déjà lorsque le pourboire était davantage inscrit dans la pratique des français.

  Aujourd'hui, cette coutume semble se perdre, et ce complément de revenu n'existe plus réellement pour les serveurs, diminuant également la motivation des salariés en salle sur le service pur.
- Pour la plupart des interlocuteurs interrogés, il semble que cette problématique devrait déjà trouver une **réponse globale des métiers du service** en France, tous secteurs confondus. L'action de la restauration seule sur ses métiers aurait une portée plus limitée qu'une action commune en la matière.

---

120 *La restauration gastronomique l'est peut-être moins car elle attire les meilleurs profils; mais le niveau d'exigence est tel quel les prétentions ne sont fréquemment pas à la hauteur, semblerait-il.*

121 *Sauf semble-t-il, dans les établissements situés dans les zones touristiques attirant une forte proportion d'étrangers.*

- Plusieurs pistes semblent notamment avoir été explorées en la matière dans la restauration par la mise en valeur des réelles compétences qu'exigent les métiers du service en restauration :
  - relation client,
  - commercial / savoir vendre,
  - connaissance des produits, du terroir, etc.
  - gestion du stress,
  - organisation,
  - etc.

▶ Une inégalité dans l'attractivité des secteurs pour attirer des candidatures

- La **restauration traditionnelle** en raison des difficultés liées aux contraintes des horaires, des coupures, et des conditions de travail parfois délicates dans les cuisines. Dans la même échelle, les **restaurants d'établissements hôteliers** pâtissent des mêmes difficultés.
  - **L'activité est décalée par rapport aux autres professions** (activités des samedis et dimanches) : « On y travaille pendant que les autres sont en repos ».
  - Les **horaires** y sont également **caractéristiques** (coupure ; 2 phases d'activités fortes dans la journée, etc.).
  - La **saisonnalité** y est particulièrement marquée, et nécessite sur des périodes certes limitées, une implication et une disponibilité forte.
  - La **disponibilité** y d'autant plus prégnante qu'elle concerne l'alimentation, domaine qui prend en France une importance plus forte que dans les autres pays
  - L'exposition permanente à la relation client dont on a vu qu'elle ne devrait pas se simplifier dans les prochaines années.
- La **restauration collective** :
  - La **restauration collective** garde encore l'image de la « cantine » auprès du Grand Public, en dépit des nombreuses évolutions apportées par les entreprises à leur offre. En conséquence, intégrer une entreprise de la Branche pour un jeune issu d'une filière de formation à l'hôtellerie-restauration est souvent perçu comme un échec.
  - Les jeunes issus des formations en cuisine, et notamment du CAP semblent avoir plus naturellement **l'ambition d'intégrer la restauration commerciale**, notamment pour rejoindre des **établissements gastronomiques**. La restauration

collective a donc peu d'attractivité pour eux et les candidatures sont très peu nombreuses, surtout pour les jeunes.

- En outre, les entreprises de la Branche ne semble **pas en mesure d'offrir des conditions salariales vraiment attractives** à leurs salariés, en raison de la forte pression qui pèse sur leurs marges et sur la forte pression imposée sur les prix, notamment par les acteurs publics sur les délégations de services publics (DSP).
  * le plus souvent, les salaires semblent calqués sur les minima de la convention collective et restent proches du SMIC pour les premiers niveaux de qualification.
- la **restauration collective** offre à ses salariés des conditions de travail notamment sur les horaires et le travail, les jours fériés qui confèrent à ses métiers un peu plus d'attractivité, notamment au**près d'anciens salariés de la restauration** traditionnelle lassés par les conditions difficiles qui peuvent exister dans l'exercice de ce métier (Cf. zoom sur les mouvements de personnel depuis la restauration traditionnelle en page 147)

- Les **cafétérias**, qui pâtissent un peu de la même image auprès du grand public que la restauration collective. L'image des cafétérias reste aujourd'hui assez dégradée et semble rester liée à celle du Self, alors même que les concepts de ces établissements ont fortement évolué
- Les **traiteurs**, ont des difficultés à recruter, notamment en province, mais ils bénéficient d'avantages comparatifs avec la restauration traditionnelle qui leurs permettent d'attirer des profils d'anciens de ce type de restauration. En effet, le fait de **travailler sans coupure** et **d'accorder les vacances scolaires** (périodes généralement creuses, sauf l'été avec les mariages) avec plus de simplicité permettent plus facilement de coupler l'activité professionnelle avec une vie de famille pour les salariés sur le plan personnel.
- En revanche, les **cafés et débits de boissons** et la **restauration rapide** semblent rencontrer des difficultés moins importantes[122]. En effet, le recrutement se fait beaucoup sur les profils sans qualifications particulières, qui dans le contexte actuel du marché du travail peuvent se trouver relativement simplement.

  Le nombre de candidatures y est généralement largement suffisant pour pouvoir au besoin, et la possibilité d'avoir recours à du personnel étudiant à temps partiel est une solution qui facilite le recrutement de ces établissements.

---

122 *Ce phénomène est cependant à nuancer ; certains établissement signalent un « relâchement de la qualité des candidatures et du service qui devient problématique ».*

Le message véhiculé dans les écoles hôtelières pousse les jeunes à rechercher les restaurants gastronomiques, alors même qu'une large majorité n'y aura jamais accès

- Beaucoup de restaurateurs, quel que soit leur secteur d'activité, **dénonce le message transmis aux jeunes au cours de leur formation initiale**. Généralement, les jeunes sont poussés à aller vers l'excellence, notamment la restauration traditionnelle gastronomique, décrite comme plus prestigieuse.
  - les jeunes qui sortent des formations « *s'imaginent avec le col tricolore* » (des meilleurs ouvriers de France) dès leur sortie de formation ;
  - ils s'attendent à trouver un métier créatif, alors que dans une très large majorité des cas les jeunes devront suivre à la lettre les fiches techniques de recettes conçues par le chef ;
  - ils ne s'attendent pas vraiment à la cadence et à la pression des coups de feu et au stress qu'ils engendrent.
- Cependant, cette image transmise aux jeunes **ne correspond pas à la réalité du tissu économique** où la **restauration gastronomique ne représente qu'une part infime des établissements**, et où les secteurs autres que la restauration traditionnelle gastronomique et les hôtels disposant de restaurants sont oubliés.
- Ce phénomène explique en partie pourquoi **l'apprentissage est très largement privilégié** dans la majorité des établissements en termes **de méthodes de recrutement** : malgré toutes les difficultés qui peuvent être liées à ce statut, **les apprentis[123] connaissent la réalité du métier**, et il est plus souvent facile de les garder plus de quelques mois dans l'établissement.

Une déception qui est particulièrement importante pour les jeunes formés pratiquant ensuite de la cuisine d'assemblage

- En effet, les gestes et techniques de la cuisine d'assemblage sont généralement simples et ne requièrent pas de formation approfondie aux techniques de cuisine. Les jeunes **ne peuvent donc pas mettre en applications leurs connaissances** apprises et leur savoir-faire ; ils sont très souvent déçus.
- Le taux d'échecs à une insertion durable dans la Branche en sortie des formations initiales trouve probablement l'une de ses causes dans ce phénomène.

---

123 *Certains professionnels disent y renoncer : coût, aides affaiblie, manque motivation, période d'intense activité non compatibles avec les cours, etc.*

- En outre, certaines organisations professionnelles mettent également un facteur supplémentaire de déception des jeunes, lié au mode de management dans certains établissements qui pratiquent la cuisine d'assemblage :
  - des restaurants, notamment certains qui sont tenus par des gérants **non-professionnels de la restauration mais plutôt du management**, et dont les méthodes ne correspondent pas aux us et coutumes que les jeunes découvrent dans les formations à la cuisine et en salle ;
  - Cette problématique semble toucher aussi les **salles**, avec des modes de management qui ne semblent pas correspondre aux attentes des jeunes à leur sortie de formation initiale.

▶ Les entreprises qui s'investissent auprès des écoles hôtelières contribuent à l'attractivité des métiers

- Nous avons relevé sur le terrain quelques cas de **bonnes pratiques** de restaurateurs qui cherchent à **s'investir en faveur de l'entrée des jeunes dans les métiers de la restauration.**
  - face à la fausse image souvent véhiculée par le métier, et pour donner une vision plus conforme à la réalité aux jeunes, certains restaurateurs **ouvrent les portes de leur établissement à des jeunes**, notamment en **stages de découverte du milieu professionnel en fin de 3ème.**

    Certains restaurateurs se sont même investis pour la promotion de leur métier en devenant **ambassadeurs des métiers,** statut déposé par l'Adefih et ayant justement pour vocation de référencer les professionnels prêts à ouvrir leurs portes aux jeunes et aux candidats potentiels pour leur faire découvrir leurs métiers.

    Selon la définition donnée par le Fafih, « L'Ambassadeur des Métiers est un professionnel expérimenté qui :
    * accueille,
    * informe,
    * communique positivement
    * valorise son métier dans son établissement. »
  - d'autres **s'investissent dans la formation d'apprentis** sur une base régulière en dépit du coût et en les **encadrant de manière renforcée** pour réellement les faire bénéficier de leur formation.
- D'une manière générale, les établissements qui **s'investissent auprès des écoles hôtelières** semblent rencontrer **moins de difficultés à recruter,** même s'ils doivent

pour cela consacrer du temps à travailler sur leur propre attractivité et sur celle de la profession en général.

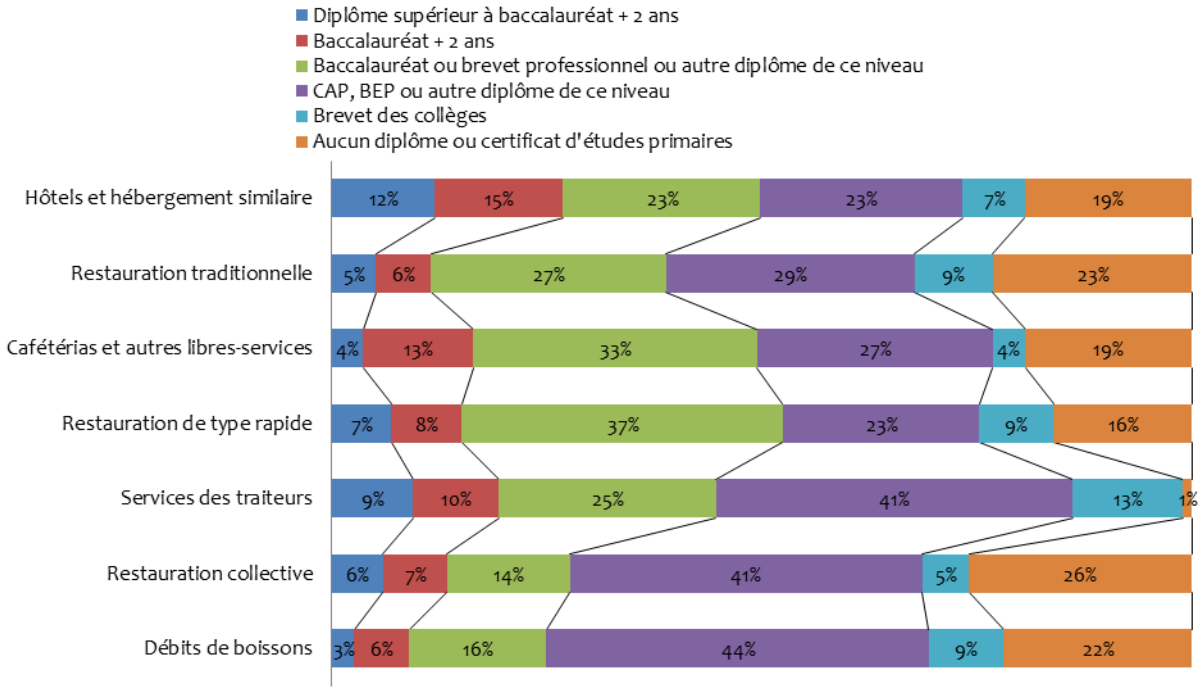
- les écoles hôtelières sont notamment plus enclines à adresser à ces entreprises les meilleurs profils ;
- en outre, leur établissement acquière une notoriété dans les écoles, notamment auprès de nouveaux élèves de promotions qui regardent dans quels établissements leurs prédécesseurs avaient effectué leur apprentissage.

Un secteur qui recrute fortement, mais qui rencontre de nombreux freins

Un secteur qui favorise l'insertion dans l'emploi des jeunes sans qualification

- Au cours des entretiens avec les professionnels, il est apparu que dans **tous les secteurs les restaurateurs recrutent des jeunes sans qualification**, y compris dans certains établissements gastronomiques, qui ont pourtant de plus fort besoins en compétences techniques.
  - Tous les établissements ont besoin de ce type de profils sur les postes qui requièrent un plus bas niveau de qualification (sont régulièrement cités la plonge, les aides de cuisine).
  - en revanche, les volumes diffèrent fortement d'un secteur à un autre :
    * les profils infra V représentent près du **1/3 des effectifs** en **restauration traditionnelle**, **en restauration collective**, et dans les **cafés et débits de boissons**
    * en revanche la proportion est plus faible au sein des **traiteurs** (14% environ).

Répartition des effectifs selon leur plus haut niveau de qualification en 2012



Données : INSEE - Enquête emploi en continu 2012
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

- Le rôle **d'ascenseur social** des établissements de la restauration semble **toujours fonctionner aujourd'hui**, même si la mobilité verticale des salariés semble aujourd'hui moins fluide qu'il y a plusieurs années (cf. paragraphe dédié à cet aspect ci-après).
- En restauration, il est culturel de recruter essentiellement dans les métiers des premiers niveaux de qualification et de faire progresser en interne les salariés vers des postes à responsabilités. Il est par exemple fréquent de rencontrer des chefs qui ont commencé leur carrière en tant que commis.

Un secteur qui reste fortement recruteur, malgré un fort coup de frein conjoncturel

- Un net **ralentissement** est ressenti depuis 2 ou 3 ans dans plusieurs secteurs, au premier rang desquels la restauration rapide
- Des besoins en recrutement existent toujours dans les différents secteurs, ne serait-ce que pour **renouveler les effectifs en raison d'un turnover** qui semble relativement élevé.

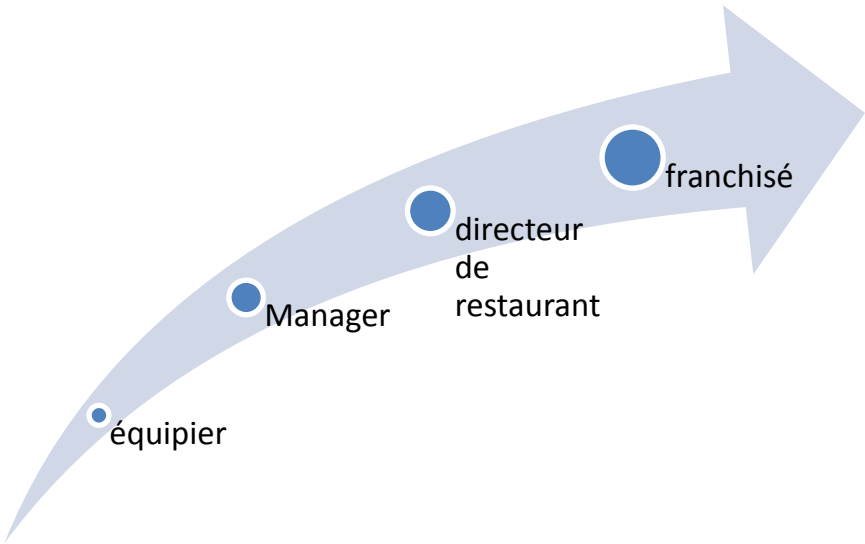
  Certains observateurs pensent cependant qu'une piste d'amélioration de ce problème est à étudier dans la réduction du turnover, qui passerait notamment par une amélioration des conditions d'emploi, afin de diminuer les tensions au recrutement par une plus grande attractivité et par un besoin plus faible en volume du fait de la baisse de la rotation.

Dans les chaînes, la promotion interne et l'ascenseur social semblent toujours fonctionner

- A noter que ce mécanisme de parcours de progression interne reste surtout **l'apanage des groupes et des chaînes de restauration**, qui peuvent offrir **plus d'opportunités d'évolution** à leurs salariés, que les plus petits établissements.
- Les plupart des groupes et des enseignes rencontrées, mais aussi quelques indépendants qui disposent de plusieurs établissements **semblent tous miser sur des parcours de progression en interne.**
  - le recrutement se fait par les postes d'entrée, c'est-à-dire les postes nécessitant le plus bas niveau de qualifications ;
  - les salariés ayant un potentiel d'évolution et l'envie d'évoluer sont assez rapidement détectés et se voient proposer des opportunités d'évolution par leur employeur.

Généralement ces évolutions sont accompagnées d'une formation pour faciliter la prise de poste (cf. paragraphe dédié à ce sujet en page 159)

- Ces **parcours de progression** sont généralement **fortement promus en interne** pour encourager les évolutions des salariés sur des postes à plus fortes responsabilités. Ces mécanismes semblent particulièrement bien fonctionner en **restauration rapide**, dont les grandes chaines ont fait un vecteur de communication auprès du grand public pour contrecarrer l'image qui a pu apparaître défavorable du secteur et ainsi attirer des candidatures.
- Par exemple dans la restauration rapide, un modèle de progression interne pourrait être le suivant :



Des difficultés de recrutement externe sur les postes de management / direction de restaurants

- Avec notamment un **manque de profils qualifiés et intéressés par le métier**, d'autant que les salaires des managers/directeurs d'établissements d'autres secteurs disposent souvent de conditions plus attractives, en termes d'horaires et de salaire notamment.
- Cette **difficulté** est également l'un des facteurs qui **justifie la mise en œuvre de parcours de progressions internes** dans les chaînes et les plus grandes enseignes de la restauration.
- En particulier dans la **restauration collective**, la difficulté sur les chefs gérants semble particulièrement sensible, en raison de l'évolution des compétences sur ce métier qui ont accru la rareté des bons profils.

Un secteur qui recrute des salariés jeunes, et qui est donc quasi-unanimement exposé à des difficultés d'intégration de la génération Y

- Avec des efforts particuliers à développer sur **l'intégration des salariés**, sans lesquels l'intégration des jeunes salariés débouche souvent sur un taux d'échecs élevé.
- Une vigilance particulière semble devoir être portée par les restaurateurs sur les questions du **savoir-être** et de **l'attitude** à adopter dans une relation de service face à un client, et des codes de conduite en entreprise.
- Cette problématique porte également sur la **compréhension de l'engagement** que représente le contrat de travail, avec l'expression régulière par les employeurs de difficultés liées à :
  - **l'absentéisme**, avec une propension élevée chez les publics les plus jeunes à
  - une **fidélisation complexe**, liée à des exigences rapidement élevées et à des tendances au « **zapping** » qui favorisent une progression du ***turnover*** dans les entreprises
  - des cas fréquents **d'illettrisme** ont également été remontés par certaines entreprises sur cette question de l'intégration des jeunes issus de la génération Y.
- Cette problématique a également des impacts sur les **méthodes de management** des entreprises, qui **doivent nécessairement s'adapter à ce type de publics**.
- Lorsque l'intégration est bien faite et que les managers savent s'adapter à ces jeunes, les restaurateurs ne semblent **plus considérer cette problématique comme une difficulté majeure**, bien que des cas d'échecs puissent toujours exister.

Une progression conjoncturelle du niveau des profils dans la restauration rapide

- En restauration rapide, il semble de plus en plus fréquent de parvenir à intégrer des équipiers diplômés de niveau III voire I ou II, **qui candidatent faute de pouvoir trouver un emploi en lien avec la qualification de leur formation**
  - ce phénomène est conjoncturel[124], et a déjà été remarqué lors de précédentes crises sur le marché de l'emploi ;
  - ce phénomène semble **toutefois se prolonger dans le temps**, et tend à devenir assez structurel dans certaines zones, notamment dans quelques bassins

124 *A l'exception du « job étudiant » qui est une pratique de longue date.*

ruraux ou la restauration rapide reste un pourvoyeur d'emploi dans une conjoncture très complexe.

Des freins administratifs et budgétaires au recrutement, notamment dans les petits établissements

- Plusieurs entreprises semblent considérer que le recrutement **est devenu extrêmement couteux**, ce en dominance à cause d'un taux d'échecs relativement important sur les premières semaines.

  En conséquence, elles semblent **retarder de plus en plus le déclenchement de leurs recrutements**, préférant fonctionner avec les équipes en places et d'éventuelles heures supplémentaires ou le recours à des CDD d'usage, jusqu'à ce qu'ils soient 100% certains que leur activité permette un recrutement supplémentaire.

- En outre, le **franchissement des seuils** entrainant des contraintes en matière sociale, et notamment en matière sociale, des entreprises semblent rencontrer **un frein psychologique au recrutement du 10ème ou du 50ème salarié** qui les soumettrait à de nouvelles contraintes (représentant du personnel, comité d'entreprise, etc.).

Des difficultés de recrutements qui varient selon les activités

- Au global le constat peut-être fait que la première cause des difficultés de recrutement est liée à une rareté des compétences techniques : les secteurs qui expriment le plus de difficultés sont ceux qui recherchent globalement des profils de jeunes ou de salariés formés.
  - En premier lieu, cette difficulté concerne les établissements de la **restauration collective**, qui sont peu attractifs et peu connus des jeunes qui sortent des formations en cuisine (voire en salle, bien que le besoin soit moindre). En outre, le secteur se trouve dans une situation de plein-emploi et la concurrence est forte sur les rares profils disponibles sur le marché ;
  - de même, les **traiteurs et organisateurs d'évènements** font face à un niveau élevé de difficultés, par manque de candidatures et de notoriété ;
  - Sont également concernées les établissements de la **restauration traditionnelle** et des **hôtels et hébergements similaires**, principalement ceux positionnés sur le **segment du semi-gastronomique** :
    * Les **établissements gastronomiques** ont une forte attractivité et sont la première cible des candidatures des jeunes qui sortent des formations à la cuisine et au service ;

* les **établissements** positionnés **sur la cuisine d'assemblage** peuvent recruter des jeunes sans compétences techniques, ce qui simplifie leur recrutement, mais leur demande des efforts supplémentaires en termes de formations ;
* les établissements semi-gastronomiques sont au milieu du gué et rencontrent donc plus de difficultés, puisqu'ils n'ont pas la même attractivité que les gastronomiques, tandis qu'ils peuvent difficilement avoir recours à du personnel non qualifié.

- Comme la **restauration traditionnelle** positionnée en cuisine d'assemblage, les établissements de la **restauration rapide**, des **cafétérias** et dans une moindre mesure des **cafés et débits de boissons** rencontrent moins de difficultés, puisqu'ils peuvent avoir recours à du personnel moins qualifié plus aisément[125].
- A noter toutefois que dans la **restauration rapide**, la situation est **différente entre les grandes chaînes et les petits indépendants.**
  - les grandes enseignes bénéficient d'une image positive d'employeur, ouvert aux profils peu ou pas qualifiés et jouissant d'une politique sociale attractive ;
  - ces établissements sont de plus facilement identifiés, et v**oient ainsi affluer des candidatures spontanées** par le biais de leurs sites internet respectifs ;
  - En revanche, les **acteurs indépendants** du secteur semblent rencontrer **plus de difficultés de recrutement**, lié à la conjonction d'une image peu attractive des métiers et d'un manque de notoriété des établissements.

▶ Des freins géographiques, avec des régions où la rareté des profils qualifiés est encore plus sensible

- C'est notamment le cas dans les **zones rurales**, mais aussi dans les **zones éloignées des CFA**, où il est **presque impossible d'attirer des salariés formés**.

  En revanche, le recrutement dans ces zones semble beaucoup moins complexe sur les profils non-qualifiés.
- En outre, les restaurateurs constatent également un **gros frein** au recrutement sur la **mobilité de demandeurs d'emploi dans les zones rurales**. Il n'est pas rare que les entreprises essuient des refus de demandeurs d'emploi en raison de l'éloignement entre le restaurant et leur domicile, parfois même s'ils sont distants de moins d'une dizaine de kilomètres.

125 *Avec les limites signalées plus haut.*

Les établissements saisonniers font face (difficilement) aux contraintes en recrutant localement

- Pour les établissements saisonniers, un frein de plus en plus difficile existe avec la question du **logement des salariés saisonniers**. En effet, pour parvenir à attirer des saisonniers, les établissements doivent être en mesure de leur proposer un logement.
- Les **exigences** sur les logements ont en outre évolué :
  - il était courant il y a encore une dizaine d'année de proposer aux saisonniers des logements communautaires, comme des dortoirs, etc.
  - aujourd'hui, il est devenu **nécessaire de fournir des logements individuels** pour pouvoir recruter des salariés saisonniers.
- Pour **pallier à cette difficulté majeur de recrutement**, les entreprises saisonnières de restauration semblent se centrer sur le recrutement de saisonniers « locaux », qui présentent l'avantage de disposer d'un logement, et qui coutent donc moins cher aux restaurateurs.
  - en particulier, les **profils d'étudiants**[126] semblent particulièrement recherchés, car leurs périodes de disponibilités sont (parfois) assez larges (généralement juin – septembre- décembre)
  - il est toutefois parfois complexe de recruter localement, faute de main d'œuvre disponible, aussi le recours aux saisonniers peut-il passer par d'autres canaux, comme les **groupements d'employeurs**, qui peuvent éventuellement proposer quelques profils.
- Dans une moindre mesure, il semble que cette difficulté commence également à apparaître dans certains établissements non-saisonniers des zones rurales : pour attirer des salariés qualifiés, ils sont obligés de faciliter leur mobilité en leur fournissant un logement.
- Notons aussi que les établissements saisonniers rencontrent des difficultés croissantes de sérieux et de motivation : certains d'entre eux remarquent qu'un certain nombre de saisonniers viendrait davantage pour faire la fête que pour travailler ; les conditions de fiabilité du service s'en ressentiraient de manière forte.

---

126 *Ceci appelle une certaine réserves certains de nos interlocuteurs ayant souligné que « nombre d'entre-eux viennent pour faire la fête ».*

Des méthodes de recrutement diversifiées

Recrutement : des canaux diversifiés, qui varient selon les régions et selon les difficultés rencontrées par les restaurateurs

- D'une manière générale, et lorsque cela est possible, les entreprises essaient de **travailler principalement sur les candidatures spontanées**.

  Dans certaines entreprises à la **notoriété** particulièrement importante, il n'est pas rare de fonctionner **QUE sur le canal des candidatures spontanées**, que ce soit par le biais du site internet de l'enseigne, ou par les CV déposés directement dans les restaurants.

- Par ailleurs, le **réseau des restaurateurs et des salariés** est un canal extrêmement exploité dans la restauration, et notamment dans les **petits établissements**. C'est particulièrement le cas dans le secteur des **cafés et débits de boissons**.

  Certaines entreprises encouragent cette pratique avec la mise en œuvre de **mesures d'incitation** (primes, etc.), afin de récompenser les salariés de l'entreprise qui apportent des candidatures qui débouchent sur des embauches.

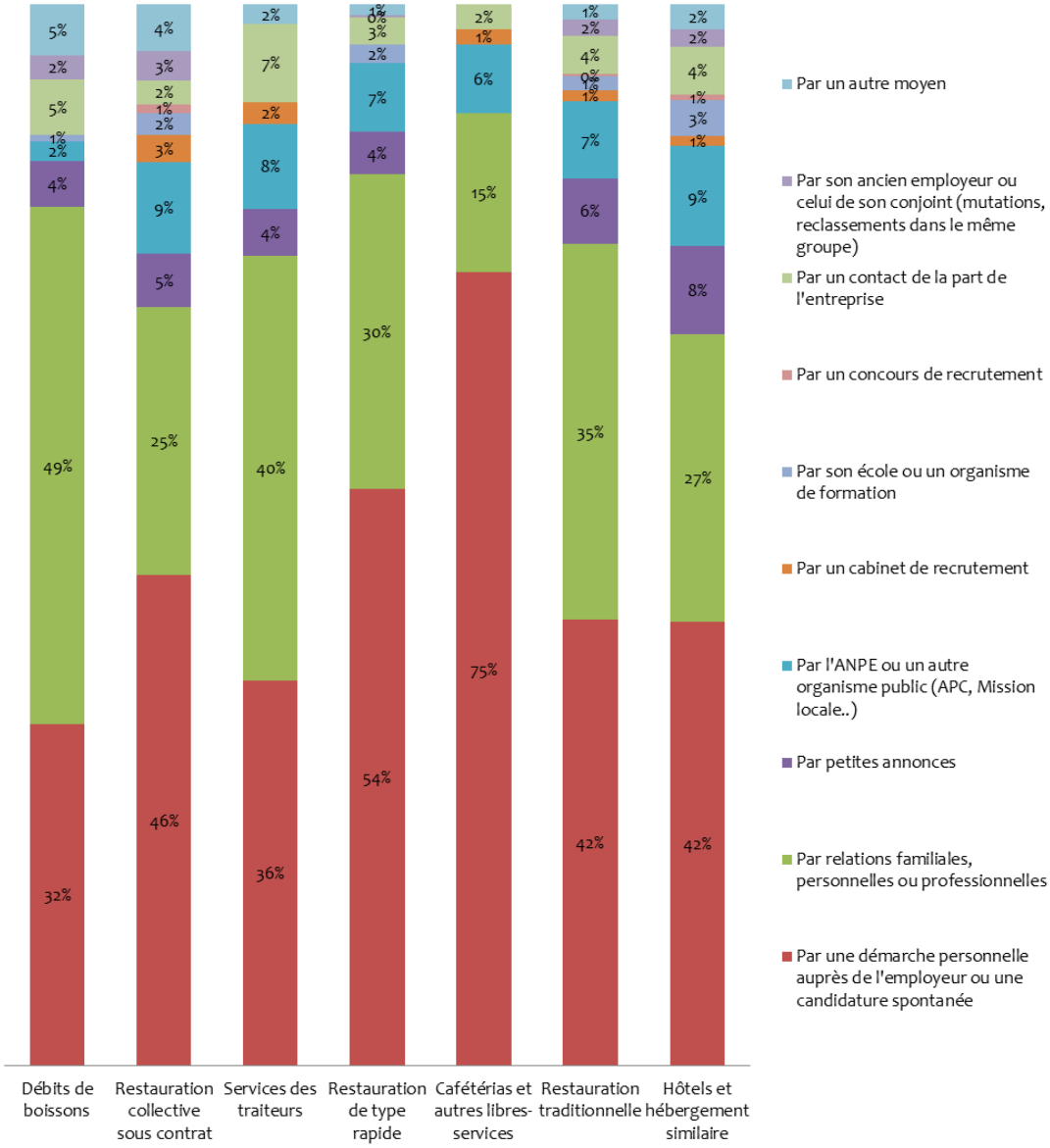
- **Pôle Emploi** reste un canal classique de recrutement pour de nombreux restaurants.
  - A noter tout de même que plusieurs interlocuteurs semblent avoir une image très négative du service national pour l'emploi, et n'envisageant plus d'y avoir recours, par manque de sélection dans les profils transmis, et en raison d'un nombre d'échecs important.

    Dans quelques cas cités, les demandeurs d'emploi ainsi recruté auraient quitté l'entreprise dès qu'ils avaient travaillé suffisamment pour bénéficier à nouveau de leurs prestations sociales.
  - A noter que dans la **restauration rapide**, la **méthode des recrutements par simulation** (MRS) développée par Pôle Emploi **semble donner des résultats positifs**, avec des intégrations qui réussissent bien ; il s'agit généralement de recrutements sur des postes d'équipiers polyvalents.
  - En outre le recours à la **POEC** (préparation opérationnelle à l'emploi collective) semble de plus en plus courant dans les chaînes de ce secteurs, qui leur permet de former des équipiers polyvalents et ainsi faire entrer de nouvelles compétences dans les restaurants.

- **Plusieurs autres canaux de recrutement** sont exploités par les entreprises du secteur, avec, pour les plus fréquemment cités :

- **l'affichage direct des annonces** dans les restaurants, qui reste un canal efficace dans de nombreux cas ;
- la **diffusion d'annonces**, dans la presse locale ou dans la presse spécialisée ;
- Les **sites généralistes** type « le bon coin », qui semblent relativement bien fonctionner dans la plupart des régions ; en revanche, peu de sites internet spécialisés dans le recrutement semble s'être positionnés spécifiquement sur la restauration ;
- quelques chaines de restauration font parfois appel à des **cabinets de recrutement**, bien qu'il s'agisse essentiellement du recrutement de profils fortement qualifiés, étant donné le coût des prestations de ce type d'acteurs ;
- Les établissements entretiennent un **réseau de réguliers** pour les saisonniers et les extras, qu'ils tentent de reprendre d'une année sur l'autre.
- les **partenariats avec les écoles hôtelières** semblent bien fonctionner pour ceux qui recherchent des profils qualifiés, notamment lorsque les difficultés de recrutement sont importante dans la zone.
- Plusieurs entreprises effectuent également des **recrutements sur des salons spécialisés** (forum des métiers et des emplois, forums spécialisés en restauration, etc.)

Les canaux de recrutement employés pour le recrutement dans les différents secteurs de la restauration en 2012



Données : INSEE - Enquête emploi en continu 2012
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

▶ Le faible recours à l'intérim dans les branches de la Restauration

- Au cours des entretiens avec les entreprises, il a semblé difficile d'avoir recours à l'intérim dans les entreprises de la restauration.
- Plusieurs motifs ont été avancés :
  - la préférence pour le recours aux extras ou aux saisonniers, dont les compétences sont souvent déjà connues des restaurants ;

- le manque de compétences dans le vivier des agences d'emploi, qui ne disposent que rarement de profils d'intérimaires qualifiés en cuisine ;
- le coût élevé du recours à l'intérim, notamment par rapport au recours aux extras.

Le recours aux groupements d'employeurs offre des solutions face aux difficultés de recrutement des entreprises ; elles sont peu employées

- Le recours à un groupement d'employeur permet aux restaurateurs de **déléguer** et de **mutualiser les difficultés sur le recrutement** à des professionnels du recrutement.

  Plusieurs avantages donc :

  - un **gain de temps**, puisque le groupement d'employeur s'occupe de la sélection ;
  - une **sélection plus professionnelle** des profils en fonction des besoins de l'entreprise (le groupement réalise un audit du poste au préalable pour analyser le besoin de l'entreprise), puisque les permanents du groupement d'employeur sont des professionnels du recrutement ;
  - une **limitation du risque**, si le profil sélectionné devait le pas convenir, le groupement est en mesure de proposer rapidement une alternative
- Le recours aux groupements d'employeurs a nécessairement un **coût**, mais pour les entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter et qui rencontrent des échecs cette **solution peut s'avérer finalement plus rentable.**
- Les groupements d'employeurs sont également un **débouché** pour les **extras** qui cherchent une stabilité et une sécurité plus grande en termes d'emploi, notamment pour la recherche d'un logement ou d'un crédit.

Des conditions de travail parfois difficiles, qui appellent de gros efforts des entreprises en matière de fidélisation

La première difficulté en termes de conditions de travail renvoie au problème des coupures

- Se référer au chapitre dédié à cette problématique en page 94.
- C'est avant tout sur **ce facteur de pénibilité** que les entreprises **cherchent à agir** lorsqu'elles sont concernées, notamment par des moyens de réduire le recours à la coupure.

Des conditions de pénibilité qui diffèrent selon les secteurs

- Dans les **cuisines**, les salariés sont régulièrement soumis à des **chaleurs** qui peuvent parfois être fortes, notamment sur certains postes comme les grilladins. Plusieurs établissements semblent se mobiliser sur ce sujet, notamment en repensant leurs techniques de grillades, pour éviter la répétition trop grande des mêmes mouvements.
- La **manipulation de la vaisselle** et des **plats** (des charges en générale) en salle pose des difficultés en termes de santé (TMS notamment).
- Le travail **debout** est également un facteur de pénibilité cité par les entreprises et les représentants des salariés.
- Dans le secteur des traiteurs et organisateurs de réception, il n'est pas rare que des manifestations se déroulent de **nuit**.
- Dans le secteur des Cafétérias, les conditions de pénibilité semblent également provenir des laveries (**chaleur**) et de la manipulation de la vaisselle (TMS liés au **poids**, etc.) et le **bruit** qu'elles peuvent générer. En conséquence, les établissements s'adaptent, en travaillant sur l'ergonomie des postes de travail.
- La généralisation des **fiches individuelles de pénibilité** pose des difficultés en particulier pour les **postes de salariés polycompétents**, qui sont généralisés dans les cafétérias. Etant donné qu'ils exercent plusieurs activités exposées à la pénibilité, le suivi administratif devient extrêmement complexe et chronophage pour les entreprises.

De forts enjeux de fidélisation

- En particulier dans les secteurs en plein emploi, comme la **restauration collective**, la fidélisation des salariés devient un enjeu majeur. **De nombreuses mesures** sont prises, notamment sur les parcours de progression interne et les opportunités d'évolution proposées aux salariés.

- La fidélisation des salariés est **devenue culturelle** dans le secteur de la **restauration rapide**, Branche qui est **vraiment en pointe en la matière** notamment pour **lutter contre le déficit d'image** des emplois dans la Branche.

  Plusieurs exemples de mises en œuvre d'actions sont à noter en la matière :

  - la mise en œuvre du **Fonds d'Action Sociale** de la Restauration Rapide, qui propose notamment des aides aux salariés (projets professionnelles, aides familiales, aides face aux situations exceptionnelles, etc.)
  - des **mesures pour aider le salarié à concilier une profession aux horaires parfois exigeants avec leur vie personnelle** : prise en charge des frais d'études des personnels étudiants, aides pour financer le permis de conduire, etc.
  - un **accord de 2004** sur les **conditions de travail** et la **santé** dans les établissements de la restauration rapide,
  - la mise en œuvre d'un **régime de protection santé attractif** (mutuelle unique, avec des avantages liés à l'ancienneté, etc.)
  - etc.

- Dans le même ordre d'idée, la Branche de la **restauration collective** vient de **réviser** sa **classification des emplois** par un avenant (**Avenant N°47**) en définissant de manière beaucoup plus précise les 30 métiers qui composent la Branche et en se dotant de **critères classants**.

  - la signature de cet avenant devrait également permettre de **fluidifier les parcours de promotions internes ;**
  - et faciliter la **reconnaissance des polycompétences** de leurs salariés.

- Un vrai souci de réfléchir et de **favoriser le bien-être** des salariés dans les entreprises, notamment dans les plus grandes entreprises et les chaînes a été souligné à plusieurs reprises par nos interlocuteurs. (restauration rapide, restauration collective, chaînes de restauration traditionnelle, etc.).

  De manière générale, le **turnover** semble se **concentrer sur les niveaux d'entrées**, qui correspondent également à ceux où les entreprises recrutent.

- D'une manière générale, sur le **levier des salaires**, les entreprises semblent disposer de **peu de marges financières** pour pouvoir réellement l'utiliser.

En matière de gestion des carrières : une progression naturelle dans les chaînes ; une grande complexité dans les petites enseignes et les restaurants indépendants

- Dans les chaînes de restauration, qu'il s'agisse de **restauration rapide**, de **restauration traditionnelle**, voire de **restauration collective**, la progression des salariés est un phénomène traditionnel.

  Dans la plupart de ces établissements, et notamment dans les grandes enseignes de restauration rapide, des **parcours de progression interne** accompagnés de formation (cf. en page 159) ont été définis pour permettre des prises de responsabilités rapides des salariés, et ainsi favoriser la progression des plus forts potentiels dans l'entreprise.

- Il est fréquent dans les enseignes que les **gérants** des restaurants soient eux-mêmes **des collaborateurs ayant commencé à la base** dans le restaurant.
  - A noter tout de même que sur les postes de managers de restaurants, les opportunités d'évolution sont plus limités même dans les chaînes, et peuvent provoquer des frustrations de salariés prêts à évoluer ;
  - Dans d'autres chaînes en revanche, la détection interne ne suffit pas en elle-même à pourvoir tous les postes de management, et que les entreprises sont obligées de faire appel à des compétences externes, parfois avec difficultés.

- En revanche, dans les **petits établissements**, notamment en restauration traditionnelle, il est plus difficile pour les entreprises de **pouvoir promouvoir leurs salariés, faute d'opportunité en interne.**
  - lorsque la possibilité se présente, il est traditionnel dans la restauration d'avoir recours à cette promotion interne ;
  - la plupart du temps cependant, les évolutions de carrière des salariés **se font par un changement d'entreprise**, quitte à revenir par la suite dans le premier établissement à un niveau de responsabilité supérieur.

- Ce mécanisme semble culturel en restauration traditionnelle est n'est certainement pas nouveau. En revanche, étant intrinsèquement lié à la taille des établissements, il ne semble pas voué à évoluer dans les prochaines années.

En matière de conditions d'emploi : une progression du temps partiel, mais toujours une prédominance des contrats en CDI

▶ Un fort recours au CDI dans toutes les Branches de la restauration, une caractéristique qui ne semble pas devoir évoluer

- L'écrasante majorité des **heures produites** l'est par les CDI
- Le recours au CDD est plutôt exceptionnel de manière générale, hormis sur les CDD d'usage pour les saisonniers et les extras.

▶ Une certaine proportion de temps partiel dans les différentes Branches de la restauration, utilisé notamment pour éviter la problématique des coupures

- Dans les secteurs les plus exposés aux coupures, l'un des **solutions les plus fréquemment explorées** porte sur le **recours au temps partiel**, et dans la mesure du possible au temps partiel choisi.

  En la matière, la restauration rapide utilisé fréquemment cette solution :

  - le **recrutement de profils d'étudiants** correspond bien aux problématiques de la restauration rapide, puisqu'avec un nombre d'heures compatibles et un emploi du temps adapté à leurs études, les étudiants sont nombreux à proposer leur candidature pour financer leurs études. Les étudiants sont particulièrement nombreux semble-t-il sur le service du soir.
  - en outre, les enseignes de la restauration rapide parviennent également à **recruter des parents** (souvent des mères) qui souhaitent **consacrer du temps à leurs enfants** et auxquelles un contrat à mi-temps sur le midi convient généralement bien, puisqu'il leur permet d'aller chercher les enfants à leur sortie de l'école.

- Le passage au **temps partiel à 24h minimum** devrait mettre un coup de frein à cette pratique :
  - notamment si les contrats de 24 heures devaient devenir trop longs pour les publics étudiants qui doivent cumuler ces horaires avec leurs études[127] ;

[127] *A noter toutefois que la loi prévoit la possibilité de signer des contrats de moins de 24 heures à la demande explicite du salarié.*

- mais surtout parce que les ajustements au plus près du besoin de service nécessite des temps de travail nettement inférieur ; dans ces conditions plusieurs de nos interlocuteurs nous ont souligné qu'il envisageait de renoncer à un recours de temps partiel à 24 heures quitte à rencontrer des difficultés d'exploitation.

- Une autre **problématique** a récemment été soulevée sur les **avenants de compléments d'heures** (obligation de signer un avenant au contrat de travail pour un ajout d'heures pour les salariés à temps partiel) pour les salariés volontaires. Un récent arrêt de la Cour de cassation précise que les heures ainsi ajoutées sont **considérées comme des heures majorées**, mettant ainsi un coup de frein à la rentabilité économique et donc à l'intérêt de ce type d'avenants.

La profession a un faible recours aux contrats aidés

- En raison notamment des **démarches administratives trop complexes**, qui freinent les velléités des entreprises des différentes branches de la restauration qui pourraient y avoir recours.

- Mais il s'agit également des **délais de mise en place de ce type de contrats** qui posent problèmes aux entreprises de la restauration. En effet, le délai de mise en œuvre est trop long pour un secteur dans lequel les entreprises recrutent avec peu d'anticipation.

  En revanche, lorsqu'elles engagent un recrutement, elles attendent généralement du salarié qu'il **soit disponible dans des délais courts,** ce qui ne peut **pas être le cas** semble-t-il avec les **contrats aidés**.

Le recrutement des extras contraint, malgré l'utilité du recours à ce type de personnel pour faire face au manque de visibilité sur la fréquentation des restaurants

- Chaque entreprise semble **avoir son volant d'extras connus**, un réseau qu'elle entretien afin de pouvoir faire appel à des extras connus et dont les compétences correspondent au besoin de l'entreprise.

  Ces réseaux informels fonctionnent beaucoup par le **bouche à oreille** entre professionnels.

- Les annonces dans les journaux spécialisés et sur certains sites internet ciblés semblent également fonctionner pour le recrutement d'extras, lorsque tous ceux connus par l'entreprise sont indisponibles.

- Beaucoup de restaurateurs semblent cibler deux types de profils :

- les **extras « professionnels »,** qui préfèrent ce type de fonctionnement pour bénéficier de salaires plus élevés et d'une autonomie, en dépit de l'incertitude du statut
- mais aussi beaucoup de **profils étudiants** qui cherchent à financer leurs études en travaillant. Ces profils concernent essentiellement les extras sur le service en salle.

- Le **recours régulier aux extras** pose tout de même une **difficulté** aux entreprises **vis-à-vis de l'inspection du travail** : en effet la règlementation a été précisée depuis 2010 par un arrêt de la Cour de cassation. Si l'utilisation régulière des CDD d'usage dépasse un ETP, indépendamment de l'identité du salarié, le CDD d'usage perd son caractère temporaire et peut être qualifié d'usage abusif là où un CDI aurait pu être conclu, engageant ainsi la responsabilité pénale de l'employeur et l'exposant à une amende et éventuellement à une peine de détention.

  Pourtant, dans la restauration, ce contrat est utilisé essentiellement pour faire face à des **aléas de fréquentation**, parfois avec 3 ou 4 extras sur une soirée mais sans sur de longues périodes : un CDI ne serait donc pas viable économiquement pour l'entreprise. Au total, il peut arriver que l'ensemble des recours au CDD d'usage dépasse l'ETP et donc l'application stricte de cette règlementation pose des difficultés à certaines entreprises.

▶ Des niveaux de salaires qui ne contribuent pas à l'attractivité des métiers

- Les restaurateurs semblent généralement avoir conscience que l'attractivité des salaires proposés est parfois relativement basse.

  En effet, comme évoqué précédemment, les entreprises disposent aujourd'hui de peu de marges financières, d'autant plus que la pression sur ces marges et toujours plus forte (pression sur les prix, augmentation des charges, etc.)

▶ Un taux de recours à l'intérim très faible dans la Branche

- Selon les données de la DARES à Août 2014, le **taux de recours à l'intérim** dans **l'hôtellerie-restauration atteint 0,8%, contre 3% en moyenne tous secteurs confondus en France.**

- Les quelques cas évoqués par les entreprises rencontrées de recours à l'intérim concerne essentiellement **des fonctions non-productives** dans les restaurants ou dans les chaînes (logistique, fonctions administratives, etc.).

- Le plus généralement, les restaurateurs semblent **éviter d'avoir recours à des intérimaires** qu'ils ne connaissent pas et **préfèrent recourir à des extras,** dont ils connaissent déjà les compétences la plupart du temps.

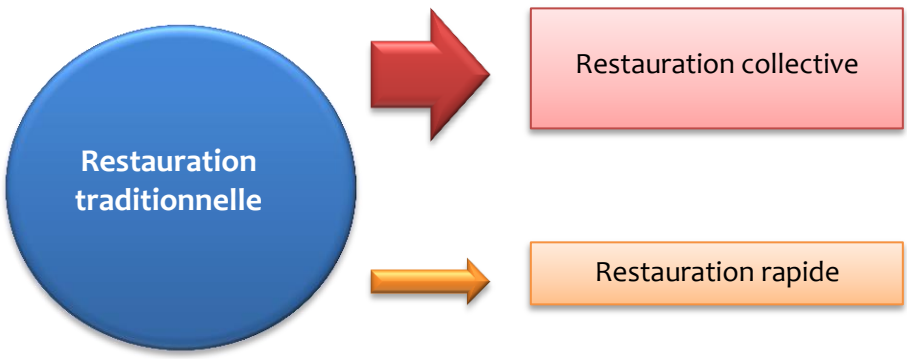
La problématique des travailleurs non-salariés sur le plan administratif

- Un important travail de formalisation et de reconnaissance des conjoints collaborateurs a été conduit par les pouvoirs publics dans beaucoup de professions de travailleurs non-salariés
- Notons pour mémoire qu'une problématique nous a été évoquée par un restaurateur :
  - il semble qu'il soit aujourd'hui complexe de faire reconnaître les droits des conjoints collaborateurs auprès du Régime Social des Indépendants
  - les obstacles évoqués semblaient-être d'ordre plutôt administratif.

Les passerelles entre métiers

Un phénomène de transfert de salariés de la restauration traditionnelle vers d'autres secteurs de la restauration

- Un phénomène qui se concentre sur les personnels de **cuisine**, les besoins en salle étant moins important dans les autres secteurs de la restauration.
- Il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau en soi, il semble en effet que ce mécanisme de transferts soit assez normal aujourd'hui, d'autant qu'il reste dans des proportions limitées, qui ne semblent pas progresser notablement.
- Ce phénomène de transfert est à mettre en lien notamment avec les **conditions de travail dans la restauration traditionnelle :**
  - certains salariés expérimentés de la restauration traditionnelle finissent pas chercher une **plus grande stabilité de leur planning** notamment dans les **horaires** et dans le **travail les weekends et jours fériés,** et se dirigent fréquemment pour cela vers la **restauration collective**, qui est moins confrontée à la problématique des coupures et du travail du soir et des weekends, sauf sur les activités santé (EPHAD, etc.)
  - Ces profils sont généralement appréciés dans la **restauration collective** non seulement pour leurs **compétences techniques en cuisine,** mais également pour leurs **compétences commerciales**, de plus en plus prisées en restauration collective.
  - Certains établissements de la restauration rapide voient également affluer ce type de candidatures depuis quelques années, notamment grâce à des avantages et à une politique sociale plus reconnue que dans la restauration traditionnelle.



Le passage complexe de la cuisine traditionnelle « classique » à la restauration à thème

- Il semble que les établissements de restauration à thème en restauration traditionnelle aient des difficultés particulières à intégrer dans leurs équipes des salariés issus d'autres métiers de la restauration expérimentés ;
  - les métiers de la restauration à thème en cuisine semblent plus cadrés que dans les autres établissements de restauration traditionnelle, avec des *process* très bien définis à respecter ;
  - les fiches techniques des recettes semblent également plus cadrées que dans les établissements de restauration traditionnelle.
  - si quelques cas de transferts sont des succès entre ces deux activités, il semble toutefois que cette passerelle soit relativement complexe à mettre en œuvre pour parvenir à adapter les compétences des salariés concernés.

Quelques cas de passerelles semblent exister entre les métiers de la salle et de la cuisine, mais les opportunités sont actuellement limitées par des champs de compétences différents

- Si aucun de nos interlocuteurs n'a aujourd'hui réussi à mettre en œuvre de telles passerelles, plusieurs ont évoqué avoir recruté des personnels ayant réussi cette transition dans le passé.
- Elle semble toutefois complexe à mettre en œuvre au regard du faible volume de salariés concernés

Quelques passerelles entre la restauration rapide, les chaînes de restauration traditionnelle et collective

- Qui concernent essentiellement les **managers**, qui sont notamment recherchés pour leur capacité à savoir intégrer et à former des jeunes dans leurs équipes.
- En outre, les managers de la **restauration rapide** semblent disposer de qualités particulières sur la **rigueur** et sur leur **capacité à mettre en œuvre et faire appliquer des *process* très cadrés.**
- Là encore, le volume de salarié ayant pu bénéficier de cette passerelle intersectorielle semble toutefois se limiter à quelques rares cas.

Des référentiels de formation initiale qui semble progressivement se décaler de la réalité des métiers et qui restent trop centrés sur un type de restauration

Un manque de réactivité pour adapter ses référentiels de formation aux réalités du métier dans les établissements

- Si au global le **niveau de satisfaction sur les formations initiales est bon**, notamment pour les formations **suivies en apprentissage**, il semble que quelques ajustement manquent encore en matière de formations d'entrées dans les métiers de la Branche.

  Les jeunes qui sortent des formations initiales, et en particulier du CAP de cuisinier, disposent effectivement des bases techniques à la pratique de la cuisine ou du service.

- Plusieurs restaurateurs ont cependant évoqué un **décalage dans l'adaptation** des référentiels de l'éducation nationale sur les formations initiales. Plusieurs remarques ont notamment été formulées :

  - certaines **compétences** encore enseignées dans les examens **sont désuètes**[128] au regard des pratiques dans les établissements. L'exemple de la découpe des volailles a par exemple été cité, ou encore celui du flambage ;
    * les **jeunes en apprentissage** qui n'ont pas l'occasion de s'exercer sur ces techniques sont donc **désavantagés** en vue des examens sur les items non utilisés au restaurant;
    * pourtant leur **employabilité** est bien **plus élevée** en sortie de formation.
  - à l'inverse, certains aspects qui feront les **compétences de demain tardent à être introduits dans les référentiels de formation**. L'exemple des allergènes a été cité pour le CAP restauration. Aujourd'hui, les élèves sont formés à l'obligation de faire mention des allergènes, mais sans apprendre les bases en la matière (types d'allergies, produits concernés, solutions alternatives, etc.)

- Certains restaurateurs évoquent également un **manque de pratique** dans les **conditions d'exercice en entreprise** pour les formations scolaires. Les professeurs devraient mettre plus rapidement les jeunes en situation, notamment avec des **conditions de stress** et des **exigences de productivité** plus élevées pour mieux correspondre à la **réalité du métier**.

---

128 *Service au cabinet, découpes particulières ; ces domaines, toujours enseignés, ne sont plus pratiqués que par des restaurant de haute gastronomie, selon nos interlocuteurs.*

Une perte des profils polyvalents qui sortaient autrefois des BEP, que les Bac Pro ne semblent pas en mesure de compenser

- Un restaurateur a déploré l'entrée en vigueur du Bac Pro en 3 ans qui a fait perdre des **profils très polyvalents**, qui ne se retrouvent pas à l'issue du Bac Professionnel.

Plusieurs restaurateurs soulignent les lacunes dans la formation initiale en matière de management

- Les diplômes de formation initiale existants semblent rester essentiellement concentrés (ou encore trop) sur les aspects purement technique.

  Aujourd'hui, la réalité du métier fait que des jeunes formés sont **rapidement amené à prendre des responsabilités** dans les cuisines ou dans les salles, et qu'ils ne disposent pas de bases suffisamment solides en management pour savoir comment gérer ces montées dans la hiérarchie des restaurants.

  Une **montée des compétences de management** serait donc souhaitable dans les **référentiels des diplômes** par rapport à leur niveau actuel.

- C'est notamment le cas au niveau des BTS.

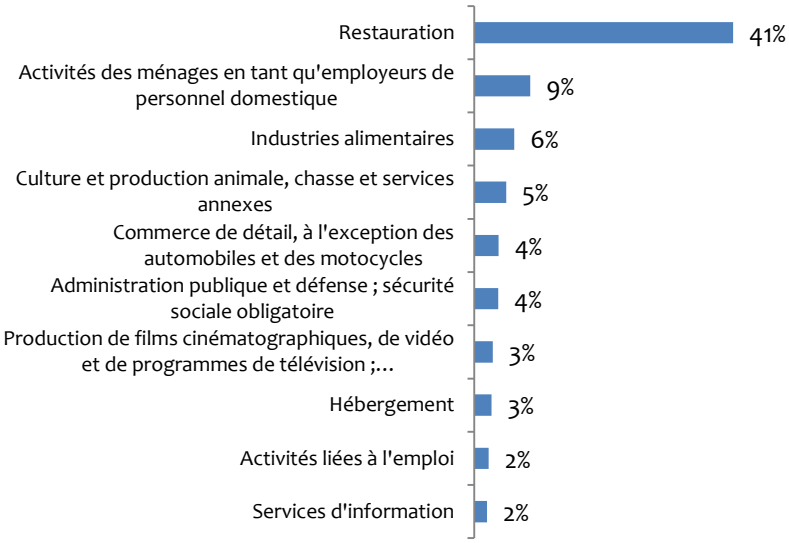
Une forte déperdition des compétences à l'issue des formations

- Avec une estimation des **départs de la Branche** en sortie de formation initiale ou après quelques années de pratique des métiers qui **tournerait aux alentours des 2/3 des jeunes formés**[129] aux métiers de la Branche.

  Les données de l'enquête emploi montrent qu'après un emploi dans la restauration, 41% des salariés restent dans le secteur :

[129] *Estimation exprimée par les organisations professionnelles.*

Profession occupée par un salarié dont le précédent emploi était dans une entreprise de restauration



Données : INSEE, Enquête emploi en continu 2012
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

  - certains gardent un lien avec la profession en pratiquant un autre métier mais en devenant extra pour compléter leur activité principale ;
  - d'autres quittent simplement la profession pour s'engager dans des secteurs complètement différents dans lesquels ils peuvent trouver un emploi, comme le commerce/la vente, etc.

- Cette **déperdition** semble liée à **plusieurs facteurs** :
  - **l'image véhiculée** dans les écoles hôtelières qui est en fort décalage avec la réalité des métiers (cf. paragraphe dédié à cette thématique en page 126), et qui ne prépare pas notamment sur les règles en cuisine, les fiches techniques et les process à respecter, etc. ;
  - des **conditions relativement difficiles**,
- L'apprentissage semble un **moyen relativement efficace de contourner cette difficulté**, puisque les jeunes qui sortent des formations initiales par ce biais connaissent déjà la réalité du métier pour l'avoir pratiqué pendant plusieurs années.
- A noter également que quelques personnes ont également soumis l'hypothèse que **les profils formés à la restauration intéressent d'autres secteurs qui leur ouvrent les bras et vont même parfois les démarcher**. En effet, les profils de salariés de la restauration peuvent offrir plusieurs compétences prisées comme :
  - la capacité de travail et la résistance à la pression

- l'adaptabilité ;
- la relation client pour les personnels de salle ;
- la capacité de formation et d'encadrement opérationnel acquise dans les plus grandes entreprises, en restauration rapide par exemple
- la pratique des langues étrangères dans certains cas.

Des difficultés à orienter en sortie de formation initiale des flux jeunes vers les métiers les plus spécialisés

- Les jeunes semblent s'orienter **quasi systématiquement sur les métiers qui concentrent le volume** dans les cuisines et salle : cuisiniers et serveurs.
- Ce phénomène **créé des manques sur certains métiers annexes,** destinés notamment à la restauration thématique comme les pizzaiolos, les grilladins, les crêpiers, etc. qui justifient aujourd'hui la mise en œuvre de CQP pour réorienter certains personnels vers ces métiers.
- En conséquence les **entreprises de la restauration thématique** notamment sont obligées de recruter **des personnes sans expérience ni qualification, pour les former**. Cela induit cependant des difficultés avec les **compétences de base de la cuisine.**

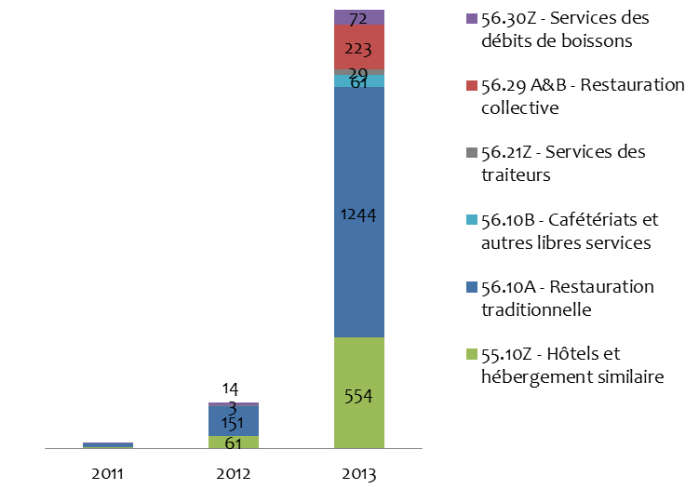
Une crainte sur les volumes d'apprentis avec la diminution des aides en faveur de l'apprentissage

- Certaines entreprises font aujourd'hui le calcul que le **recrutement d'un apprenti devient plus cher pour elles que le recrutement d'un salarié en CDD** et semblent remettre en cause leur politique de formation d'apprentis, **alors même qu'il s'agit d'une pratique culturelle dans la restauration.**
- Des restaurateurs préfèrent aujourd'hui **recruter un commis au SMIC** qui leur **couterait moins cher** et qui présente l'avantage de **pouvoir être présent à tous les services**.
- La problématique des **horaires** est difficile avec les apprentis sur la restauration de loisir, qui ne peuvent travailler de nuit (au-delà de 22h pour les apprentis mineurs et de 20h pour ceux de moins de 16 ans, sauf dérogation accordée par un inspecteur du travail).
- En outre, **l'impact de la réforme du Bac Pro et de la suppression des BEP** semble également faire pression sur les volumes de jeunes formés chaque année en apprentissage :

- une part importante des jeunes semblent **se détourner du CAP en apprentissage,** dont le fonctionnement est reconnu et permet un très bon niveau d'employabilité des jeunes en sortie de formation ;
- les retours des professionnels semblent plutôt démontrer que le résultat de cette réforme est plutôt tourné vers une **perte de qualité** et une **limitation des volumes d'apprentis.**
- en outre, les jeunes **sortent plus tard de la formation**, et ils sont **donc moins enclins à accepter certaines** des conditions de travail dans la restauration notamment le travail les **soirs** et **weekend**, qui deviennent plus complexes à concilier avec leur **situation personnelle**. Beaucoup n'habitent plus chez leurs parents, ont éventuellement une **situation familiale** qui rend plus difficile leur absence sur ces créneaux souvent libres du conjoint.

- A noter toutefois que le permis de former semble décoller dans la restauration[130] :

Le recours au permis de former dans la restauration



Données : Fafih
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

Une volonté marquée de la Branche de la restauration rapide d'aller vers plus d'apprentissage

- Ce **lien** entre les **entreprises de la restauration rapide et les CFA** reste encore peu développé aujourd'hui :

[130] *Données non-disponibles pour la restauration rapide*

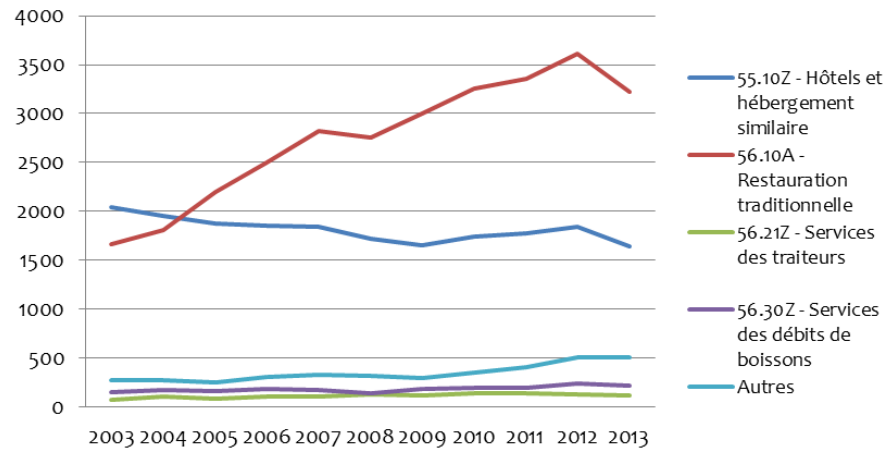
- les structures de formation semblent **considérer** qu'il existe **peu de débouchés** pour elles dans la restauration rapide, ayant l'image d'un secteur réalisant sa formation en interne ;
- plusieurs freins existent également pour développer le **recours des entreprises** de la Branche à ce mode de formation initiale :
  * Le **manque de formations** dédiées à leurs métiers spécifiquement ;
  * une **image assez négative**, notamment liée aux difficultés rencontrées pour la **rupture des contrats d'apprentissage**, avec quelques expériences négatives en la matière ;
  * des **difficultés d'intégration des apprentis,** notamment pour les plus petites structures.

La formation continue des salariés

Rappels quantitatifs sur la formation continue financée par le FAFIH

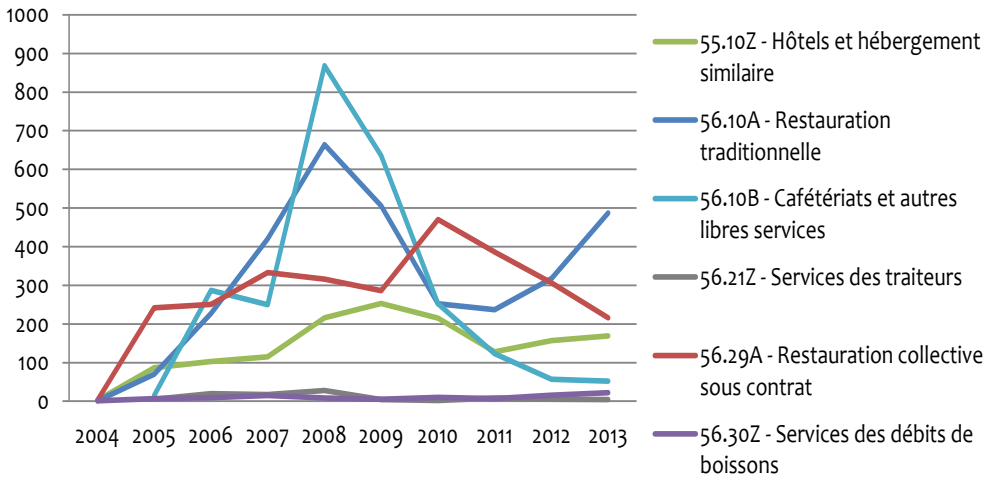
- sur la **professionnalisation :**

Evolution du nombre de contrats entre 2003 et 2013 par activité



Données: OPCA FAFIH

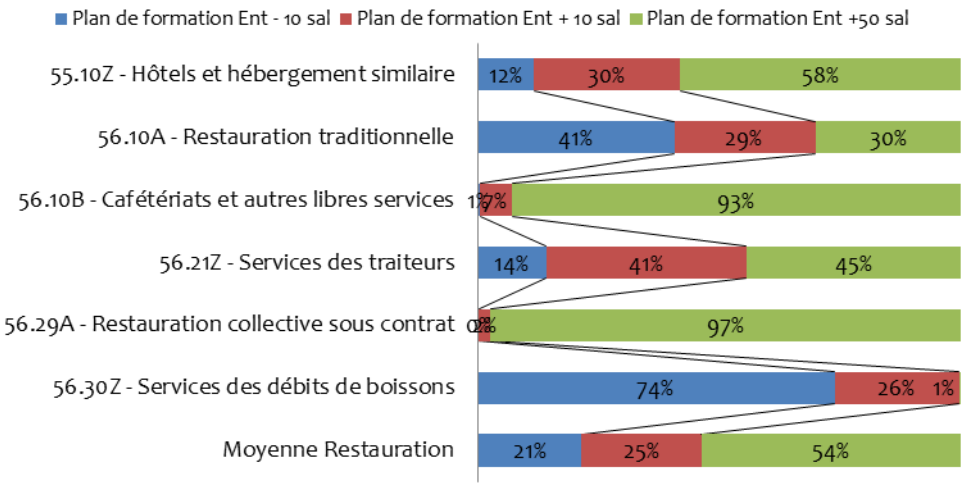
Evolution du nombre de périodes entre 2004 et 2013



Traitement: Ambroise Bouteille et Associés
Données: OPCA FAFIH

- Les actions financées sur le plan de formation des entreprises de la restauration par le FAFIH :

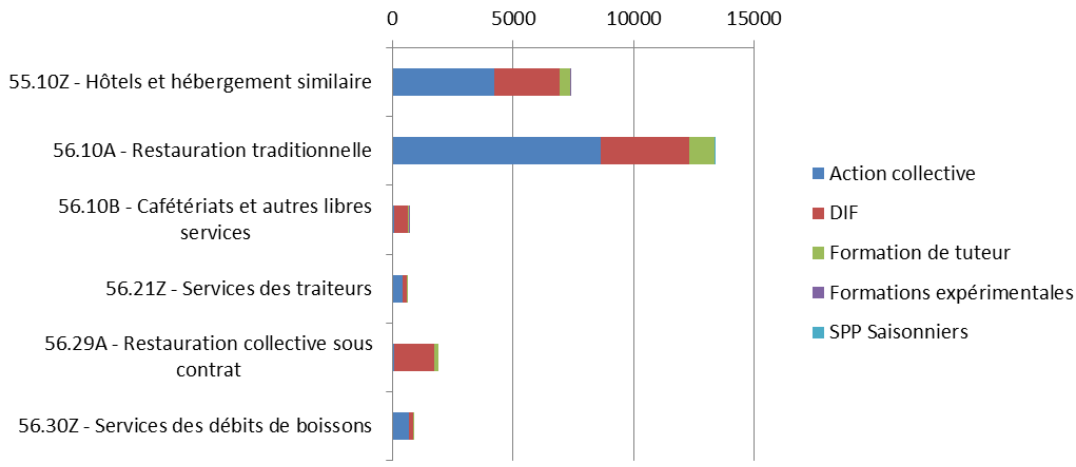
Répartition des actions de formation engagées sur le plan en 2013 par secteur



Données : FAFIH
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

- Les autres actions de formation :

Les autres actions de formation financées par le Fafih en 2013



Données : FAFIH
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

Une caractéristique propre au secteur : une proportion particulièrement importante de formation interne

- Au cours d'une grande majorité des entretiens menés, il est apparu que la formation des personnels se fait **majoritairement en interne**, bien souvent **de manière non formalisée.**
- Les **savoir-faire en cuisine sont transmis pendant les services**, notamment sur les techniques de cuisine comme sur les recettes. S'il est plus compliqué de former en salle pendant un service, en raison de la présence des clients, les techniques de services sont souvent prodiguées en internes par transmission du savoir pendant les heures creuses.
- La plupart des chaînes de restauration traditionnelle, d'hôtels disposant de restaurants, de restauration rapide et de restauration collective rencontrées sont elles-mêmes **inscrites en tant qu'organismes de formation** afin de pouvoir financer leurs formations internes grâce aux dispositifs de formation de leur OPCA. Dans la plupart des cas, leur **ratio de dépenses de formation semble dépasser largement les obligations légales.**

  Ce phénomène est **beaucoup moins vrai pour les petits établissements**, notamment en restauration traditionnelle, qui ne se constituent pas organismes de formation, faute de savoir quelle procédure suivre, mais aussi faute de temps ou d'envie de s'investir dans cette démarche. Cependant, leur **recours à des organismes de formation externes** pour faire monter les salariés en compétences reste une **démarche relativement rare**, en raison de plusieurs freins (cf. paragraphe ci-dessous).

Pour les petits établissements, les restaurateurs mettent en avant plusieurs freins à l'organisation de formations

- En premier lieu, une **demande des salariés qui resterait limitée** (les restaurateurs les plus investis en matière de formation semblent devoir pousser leurs salariés pour les inciter à partir en formation).
- En outre, les restaurateurs mettent en avant une seconde contrainte qui porte sur **la réorganisation de l'équipe** pendant l'absence du/des salarié(s) en formation.
  - dans les petits établissements, l'absence d'un salarié **peut être préjudiciable** pour le fonctionnement global du service, et certaines compétences sont difficiles à remplacer.

- par peur d'une désorganisation de la production ou du service dans les restaurants, les restaurateurs semblent donc relativement réticents à l'envoi en formation de leur salarié, surtout pour des formations longues.

- En outre, **d'autres facteurs ont été avancés par les observateurs** en la matière**,** qui n'avaient pas été exprimés spontanément par les restaurateurs eux-mêmes :
  - et notamment la **faible appétence des restaurateurs pour la formation en externe :**
    * dans la tradition de la restauration, la **formation se fait plutôt en interne**, dans la cuisine ou dans la salle, comme nous l'avons évoqué.
    * les restaurateurs n'ont donc **pas l'impression de ne pas faire de formation** de leurs salariés s'ils n'utilisent pas les fonds du plan ou de la professionnalisation, puisque pour eux **la formation se fait tous les jours par la pratique.**
  - Dans certains cas, il est possible que des restaurateurs aient encore une réticence à l'envoi de leurs salariés en formation, portant sur **l'impossibilité de faire évoluer leurs salariés.**

    Dans la Branche, la formation est souvent associée à des mobilités verticales, aussi certains restaurateurs n'envisagent-ils pas de former leurs salariés sans opportunités d'évolution pour le salarié formé.

    En outre, il semble également que certains dirigeants aient la crainte qu'à l'issue de leur formation les salariés n'aient des **prétentions salariales en hausse**.

La mise en œuvre de parcours d'intégration plus ou moins formalisés pour les recrues

- Pour **les postes d'entrée dans les restaurants**, qu'il s'agisse de la cuisine ou de la salle, l'intégration prend généralement **plusieurs semaines à plusieurs mois** avant que le salarié ne soit en parfaite maîtrise de son poste et du fonctionnement du restaurant ;
  - Par exemple en restauration rapide, sur les postes d'équipiers, les interlocuteurs que nous avons interrogés estiment à environ 2 mois (avec des variations selon les personnes) pour parfaitement s'adapter à toutes les composantes du poste.

  L'investissement à l'entrée est donc nécessaire pour adapter les recrues quel que soit l'établissement ou le secteur.

- Pour les **postes à responsabilités**, lorsqu'il ne s'agit pas d'une promotion interne, la prise de poste est **souvent délicate** et demande une **longue période d'adaptation, de plusieurs mois généralement.**

- A noter que ce type de formations se fait en **interne**, quel que soit le niveau du poste, par une **transmission souvent orale des *process*** de l'entreprise et des **techniques sur le poste.**

  Dans les chaînes, il semble relativement fréquent pour les postes de **management** de commencer son contrat par un apprentissage dans un autre restaurant que celui dans lequel se fait la prise de poste pour permettre **une découverte du poste en doublon** avec un autre salarié de l'enseigne ayant un poste équivalent.

- Certaines entreprises ont **formalisé ces parcours** d'intégration en définissant un processus d'intégration bien cadré, identique pour tous les salariés, qui passe généralement par une découverte de l'entreprise, du restaurant et de sa carte, ainsi que d'un rappel des bases en termes d'hygiène et de sécurité.

- Dans la plupart des cas cependant, ces processus d'intégration restent **informels**, et sont réalisés oralement. C'est notamment le cas dans les PME, particulièrement nombreuses dans le secteur.

▶ La formation continue est souvent utilisée en restauration comme outil d'accompagnement de la promotion interne

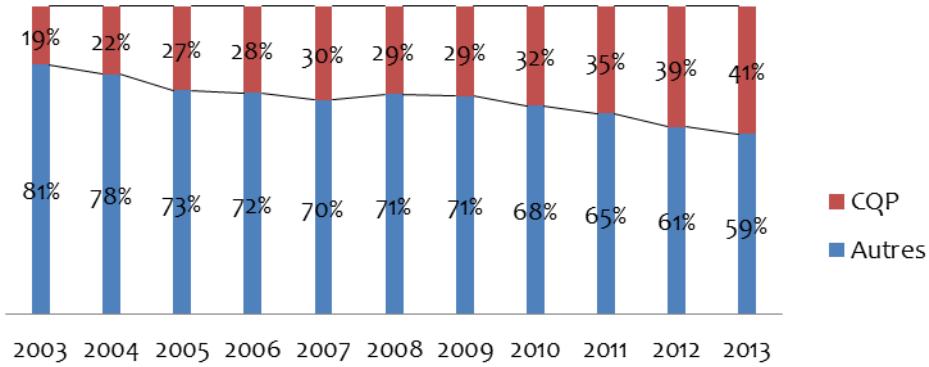
- Pour préparer les **salariés qui bénéficient d'une promotion interne**, il est très courant dans la restauration d'accompagner cette promotion d'une formation.
  - il s'agit avant tout de préparer la prise de poste, et donc de renforcer les nouvelles compétences sur le poste pour le salarié ;
  - éventuellement en cuisine ou en salle de renforcer les compétences du salariés en apprenant de nouveaux gestes techniques ;
  - mais c'est également l'occasion pour l'entreprise (notamment lorsque la formation se fait en interne) de mettre en œuvre les nouveaux *process* internes qu'impliquent ce changement de poste.

▶ Une offre en formation qui semble encore rester trop centrée sur la restauration traditionnelle malgré les efforts menés par les Branches avec le développement de CQP

- Comme pour la formation initiale, il semble que l'offre en formation externe aux entreprises des différentes Branches de la **restauration reste trop généraliste et manque de spécialisations sur les métiers thématiques** des cuisines notamment, comme les **grilladins**, les **pizzaiolos**, et sur les métiers des branches hors restauration traditionnelle.

- Dans **certaines régions** éloignées des plus grandes métropoles, **le maillage en formation destinées aux salles** peut également s'avérer plus **lâche**.
- En conséquence, les différentes Branches **s'investissent dans la création de CQP** permettant de reconnaitre ces compétences particulières. Ce phénomène et notamment illustré par la montée en puissance des CQP dans les budgets de la professionnalisation des entreprises des différentes Branches :

Part des CQP dans les formations suivies en contrat



Traitement: Ambroise Bouteille et Associés
Données: OPCA FAFIH

- Avec une toutefois une limite qui porte sur la **capacité à créer une offre conséquente** : la question de la rentabilité et du volume se pose nécessairement sur ces CQP pour des organismes de formation externes aux entreprises de la Branche.
  - le maillage de l'offre est souvent encore lâche, faute de volume suffisant pour assurer une rentabilité suffisante aux organismes de formation.
  - en outre, la diversité des CQP ainsi créé limite leur possibilité de gagner en notoriété pour ainsi gagner en volume : beaucoup des CQP des différentes Branches semblent encore rester assez méconnus des professionnels aujourd'hui. Notons cependant que ce phénomène est similaire dans la plupart des branches, et que la situation devrait s'améliorer lentement mais sûrement au fur et à mesure que ce type de certifications développe sa notoriété dans le grand public.

En lien avec les politiques de fidélisation, certaines Branches accordent une importance particulière à la reconnaissance des qualifications de leurs salariés

- Qui a notamment contribué à la réflexion des Branches sur l'émergence de nombreux CQP.

- Dans ce cadre, il semble que de plus en plus d'entreprises ayant cette préoccupation de la reconnaissance des qualifications de leurs salariés s'engagent dans des **démarches de validation des CQP par la VAE**, notamment pour offrir des opportunités d'évolution de carrière à leurs salariés.

Une problématique d'illettrisme qui pose des difficultés aux secteurs qui recrutent le plus de personnes sans qualifications

- Cette problématique a notamment été remontée par les entreprises des Branches de la restauration collective et de la restauration rapide, mais elle est plus ponctuellement évoquée également dans les autres secteurs.
- Dans un certain nombre de cas, il peut s'agir davantage d'une problématique de FLE (Français Langue étrangère, c'est-à-dire personne lettrée dans sa propre langue mais pas en français).
- Certaines entreprises ont mis en lumière l'obligation pour elles de consentir d'importants investissements en formation pour sécuriser les emplois de salariés en difficultés, qui pose des questions sur le financement de ces formations.
- D'autres entreprises, notamment de grands réseaux de restauration rapide, ont conduit des réflexions très poussées pour l'intégration de ce type de personnel, en rendant plus accessible les procédures par exemple (termes simples, images, etc.).

Un frein au recours aux actions collectives du Fafih

- Les actions collectives semblent prisées des entreprises, et **disposent d'une notoriété relativement élevée** au sein des entreprises, en comparaison de constats qui ont pu être fait dans d'autres branches, sur les actions collectives d'autres OPCA.
- Cependant, le recours à ce dispositif semble **complexifié par les dates fixes** qui compliquent le remplissage des groupes en formation. En effet, ces dates ne peuvent nécessairement pas tenir compte des contraintes opérationnelles des entreprises, qui sont de toute façon variables d'une entreprise à une autre.
    - les conseillers en formation du Fafih semblent ainsi constater une déperdition des formations engagées sur ce dispositif faute de pouvoir libérer le ou les salariés aux créneaux fixés pour ces formations.

5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir

5.1 Principes de construction et pondération des facteurs d'évolution

5.2 Les 3 scénarios d'avenir possibles envisagés par les partenaires sociaux des Branches de la Restauration

5.3 Les tendances d'évolution des effectifs

Les objectifs des scénarios

Imaginer les grandes possibilités d'évolution de la restauration à partir des facteurs actuels et d'avenir identifiés sur le terrain

- Ayant vocation à déterminer **à un horizon 5 ans** :
  - de grandes évolutions possibles de ces facteurs,
  - les impacts de ces évolutions sur les entreprises des différentes Branches,
  - les risques/écueils à éviter pour la branche.
- Permettant de :
  - donner une **vision plus synthétique et globale** là où les facteurs identifiés sur le terrain sont nécessairement très analytiques;
  - **Pondérer l'importance de ces facteurs d'évolution** identifiés, pour distinguer ceux qui impacteront plus lourdement le secteur.

Définir un scénario de consensus qui servira d'objectif fixé aux recommandations

- Le scénario de consensus servira donc pour la suite de la réalisation du présent contrat d'étude prospective d'objectif que se fixent les partenaires sociaux des différentes Branches de la restauration ;
  - les **recommandations** auront pour principe de fournir aux partenaires sociaux des clés pour favoriser la réalisation du scénario, ou du moins pour y tendre le plus possible.

Une élaboration participative des scénarios

La méthodologie d'élaboration des scénarios

- On trouvera ci-dessous **d'abord une présentation des très grandes caractéristiques principales** de chacun des scénarios. Cette approche, avant de rentrer dans le détail de chacun d'eux, permet de mémoriser leurs lignes directrices et de comprendre les grandes articulations qui les différentient.

- Ces scénarios[131] ont été **présentés, travaillés, enrichis et amendés** par les professionnels[132], les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, OPCA, observatoires, présents **et au cours d'un séminaire de travail** d'une journée entière, et par d'autres types d'interlocuteurs (comme certains CFA que nous avons pu faire réagir aux pistes prises par ces scénarios). La démarche de travail et de réflexion de cette journée reposait sur : d'abord une présentation de chacun des scénarios, suivi de débats permettant à chaque représentant de s'exprimer et de faire émerger une synthèse consensuelle. Les éléments qui suivent sont donc les résultats concrets de ces travaux et comme tels **ils traduisent au plus près la vision des acteurs de la profession**.

- Les acteurs se sont essentiellement mobilisés sur deux scénarios :
  - « Le **scénario du repli** » en ce qu'il permet de mettre en avant les principaux facteurs de danger qu'il convient, pour la profession, de **prévenir et d'éviter** ;
  - « le **scénario de la proactivité** » en ce qu'il permet de définir et mettre en avant les facteurs sur lesquels la profession estime **essentiel de se mobiliser** pour accompagner la mise en œuvre d'un cadre aussi favorable que possible au développement des entreprises de la restauration.

---

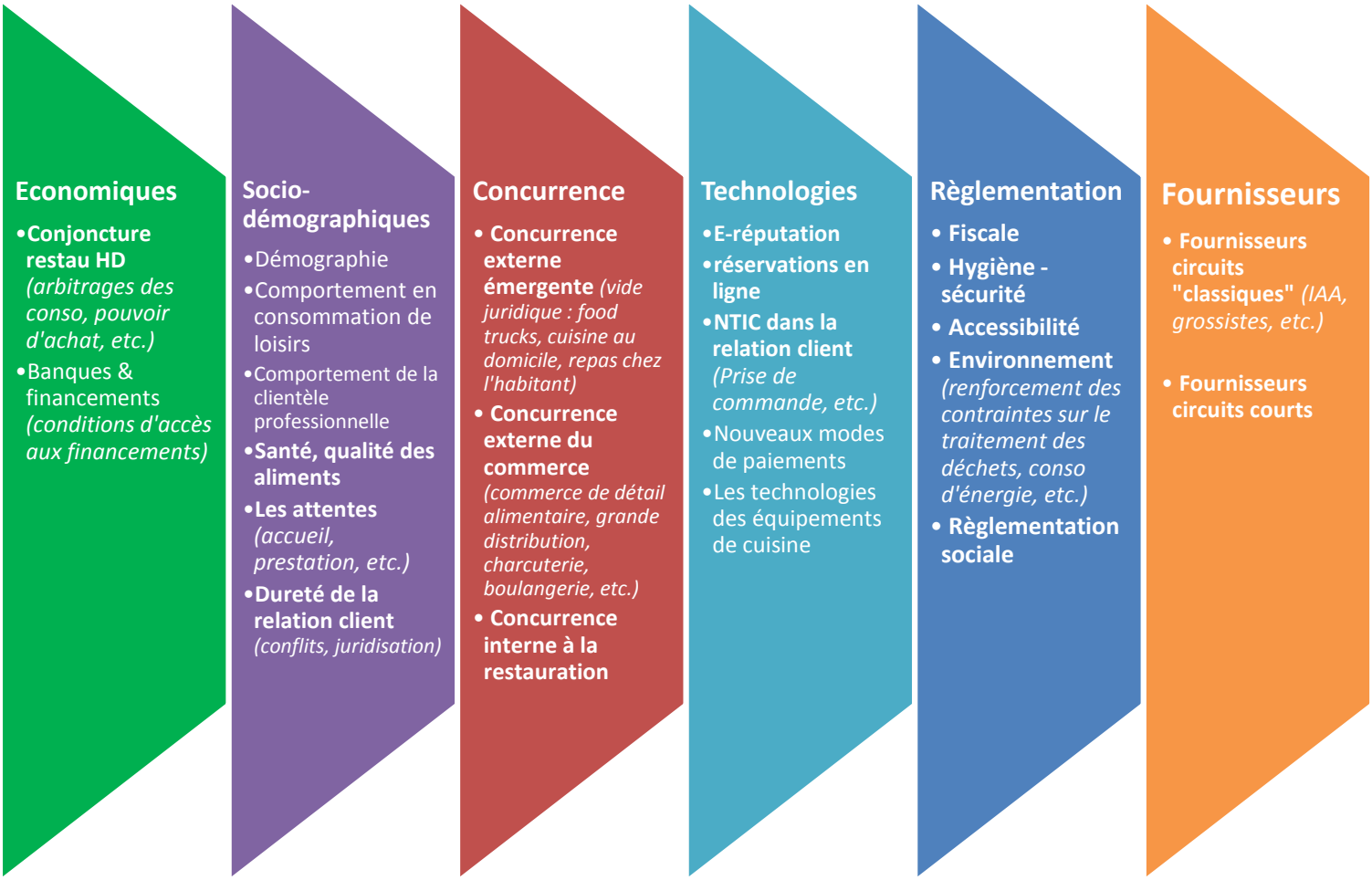
131 *Les acteurs présents ont cependant, compte tenu de leur forte implication au quotidien, souhaités privilégier la réflexion sur les scénarios dits « du repli » et « de la proactivité ».*

132 *Tous les secteurs de la restauration étaient représentés à l'exception de celui des cafétérias.*

Des scénarios construits par formulation d'hypothèses sur les grands facteurs d'évolution identifiés qualitativement auprès des restaurateurs

Elaboration d'une classification des facteurs d'évolution identifiés sur le terrain

- Ces facteurs ont été regroupés selon les 6 catégories suivantes :



- Les **facteurs économiques**, liés à :
  - la **conjoncture économique** du pays, qui a nécessairement une lourde influence sur la consommation des ménages, et sur leur niveau de dépenses en matière de loisirs et de restauration.
  - les **banques et le financement**, qui désigne le comportement des banques à l'égard des entreprises de restauration. Ce facteur semble intimement lié à la conjoncture économique, puisque le comportement des banques semble plutôt

démontrer qu'elles restreignent les financements aux restaurateurs dès lors que la conjoncture économique est relativement tendue, par crainte d'arbitrages des clients des restaurants et donc de limitation du chiffre d'affaires ; à l'inverse, l'accès aux financements semble se simplifier dans une conjoncture plus favorable.

A noter que certaines banques semblent de plus en plus avoir classé la profession sur une liste rouge des investissements à risque. Les restaurateurs ayant eu à investir assez lourdement ces dernières sur des mises aux normes n'ayant aucun effet sur le chiffre d'affaire des restaurants n'a pas du contribuer à aider une reprise de confiance des banques dans le secteur.

- Les **facteurs sociodémographiques**
  - **Démographie :** avec l'impact sur la restauration du vieillissement de la population, mais aussi sur l'impact à long termes des modes de consommation des jeunes en matière de restauration ;
  - **Comportement en consommation de loisirs :** ce facteur regroupe toutes les problématiques liées au comportement des consommateurs sur leurs loisirs, et sur les arbitrages qu'ils font dans un contexte économique contraint. Cette clientèle impacte avant tout la fréquentation des restaurants sur les services du soir et des weekends, ainsi que pendant les périodes de congés.
  - **Comportement de la clientèle professionnelle :** concernant essentiellement la clientèle professionnelle au cours de ses heures de bureau, donc surtout les repas du midi en semaine.
  - **Santé, qualité des aliments :** facteur qui concerne l'évolution des attentes de consommateurs en matière de qualité des aliments, d'impact sur leur santé à moyen et long terme. Le développement de la consommation d'aliments bio, de saison, etc. rentre également dans ce facteur.
  - **Les attentes (accueil, prestation, etc.) :** concernant les attentes en matière d'accueil, de service, d'amabilité, d'accompagnement du client en conseil judicieux et adapté à chaque profil qui semble de plus en plus prégnantes pour les clients des restaurants aujourd'hui, notamment pour la clientèle française.
  - **Dureté de la relation client (conflits, juridisation) :** facteur faisant référence à la propension des clients (qui semble aujourd'hui plus forte) à entrer en conflit avec les restaurateurs, notamment par le biais des sites internet et des réseaux sociaux, sur lesquels le moindre désagrément peut être mis en ligne presque immédiatement.

- Le **facteur concurrence**
  - **Concurrence externe émergente :** influence sur le marché de la restauration hors-domicile des formes de concurrence émergentes, ou en renforcement ces dernières années, comme les *foods trucks*, cuisine à domicile, repas chez l'habitant, etc.
  - **Concurrence externe du commerce :** comme le commerce de détail à dominante alimentaire, la grande distribution, et toutes les formes de snacking
  - **Concurrence interne** à la restauration : facteur de concurrence entre les restaurants des différents types de segments de la restauration
- Le facteur **technologies**
  - **E-réputation :** concernant l'impact dans l'avenir des commentaires sur Internet sur la fréquentation des établissements de restauration
  - **réservations en ligne :** facteur permettant de mettre en avant les impacts de l'émergence des systèmes de réservation en ligne sur la restauration
  - **NTIC dans la relation client :** facteur qui concerne essentiellement l'introduction des nouvelles technologies en salle, notamment dans la prise de commande.
  - **Nouveaux modes de paiements :** avec l'émergence du paiement sans contact, des titres restaurants dématérialisés, etc.
  - **Les technologies des équipements de cuisine :** concernant les évolutions des équipements dans les cuisines
- le facteur **règlementation**
  - **Fiscale :** facteur qui concerne l'évolution de la fiscalité des entreprises de la restauration
  - **Sociale :** concernant les évolutions de la règlementation sociale en France, les contrats, etc.
  - **Hygiène - sécurité :** évolution des textes en matière d'exigences sanitaires, d'hygiène et de sécurité dans les établissements de restauration, à la fois en cuisine et en salle ;
  - **Accessibilité :** concernant l'application de la règlementation en matière d'accessibilité des établissements pour les personnes à mobilité réduite ;
  - **Environnement :** avec l'évolution des normes sur le traitement des déchets notamment à la fois solides et liquides, l'imposition de normes sur la consommation en énergie, etc.

- Le facteur **fournisseurs**
  - **Fournisseurs circuits "classiques" :** concernant l'approvisionnement par les industries agroalimentaires, la distribution par les grossistes, etc.
  - **Fournisseurs circuits courts :** approvisionnement direct entre les producteurs locaux et les restaurateurs, développement des coopératives ou des groupements de producteurs, capacité des producteurs à assurer la distribution de leurs produits.

Une hiérarchisation des facteurs entre eux pour déterminer leur degré d'impact sur l'avenir à 5 ans de la restauration

2 critères de variabilité pour chacun des facteurs

Pour hiérarchiser les facteurs, il nous a semblé indispensable de les classer les uns par rapport aux autres, pour identifier leur degré d'impact dans les avenirs possibles que nous imaginons dans les scénarios.

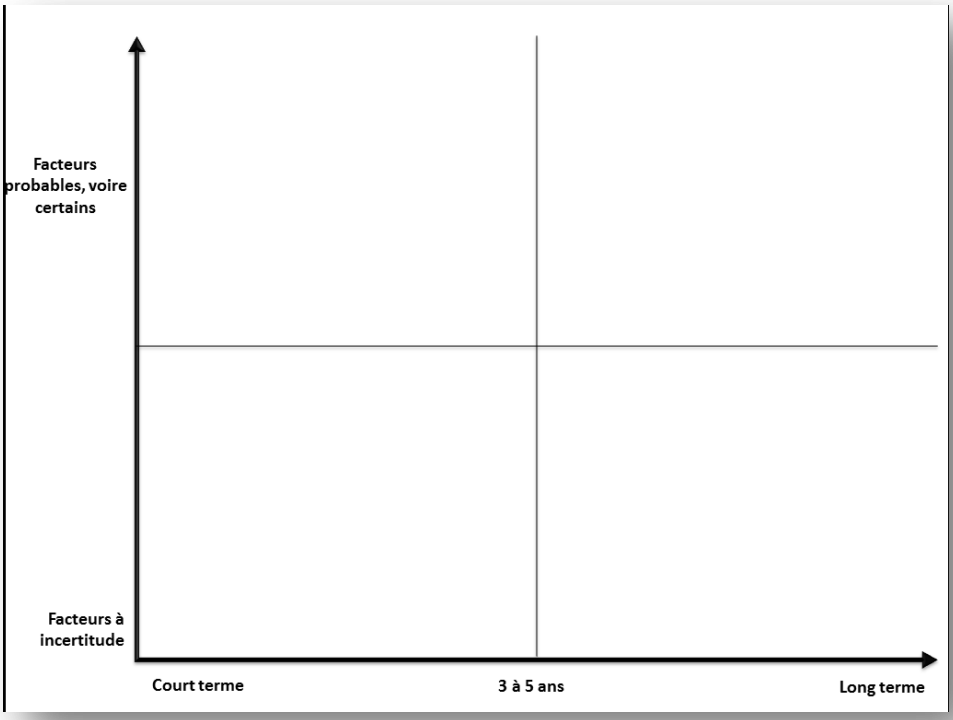
2 critères de hiérarchisation sont ainsi apparus :

- **L'échéance** du facteur, c'est-à-dire la temporalité à laquelle ce facteur pourra avoir un impact sur l'activité des restaurants :
  - **Court terme**, pour les facteurs pouvant avoir des impacts rapides, voire des impacts déjà constatés par les restaurants ;
  - **Long terme,** pour les facteurs dont l'évolution est très lente et dont les impacts ne seront pas ressentis dans les prochaines années par les restaurateurs ;

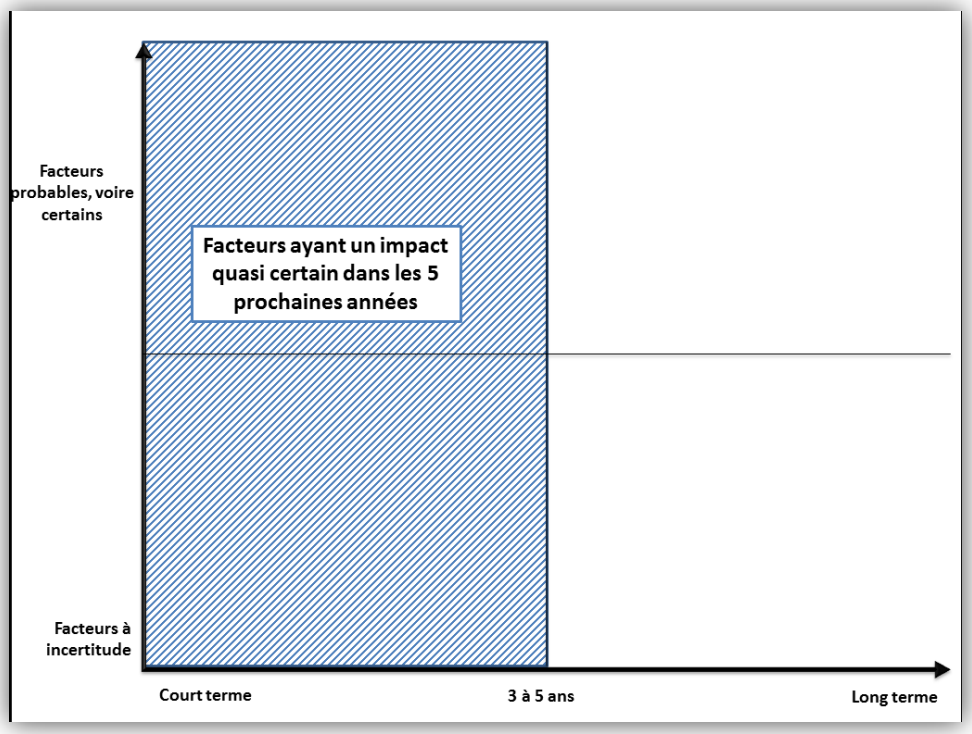
- Le degré de certitude actuel que nous pouvons avoir sur les facteurs entre les :
  - Facteurs probables, voire certains, c'est-à-dire ceux dont l'évolution et donc les impacts peuvent presque être annoncés dès aujourd'hui ;
  - Facteurs à incertitude, c'est-à-dire ceux qui sont soumis à des hypothèses, qu'il est très difficile, voire impossible de prédire aujourd'hui.

Un positionnement de chacun des facteurs qui permet de déterminer ceux sur lesquels des hypothèses doivent être formulées pour construire les scénarios

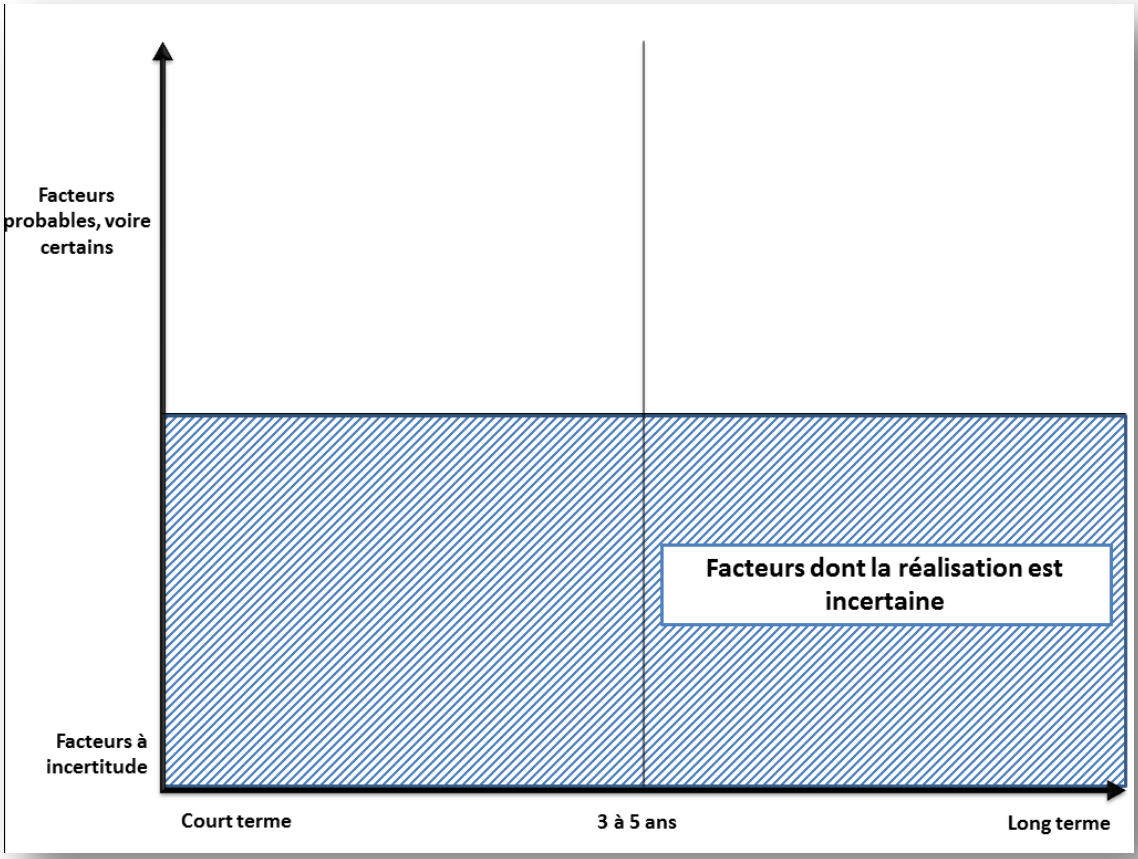
- Chacun des facteurs présentés précédemment a donc été positionné dans le graphique ci-dessous selon les deux critères défini précédemment pour pouvoir effectuer une priorisation des hypothèses à formuler dans les scénarios :



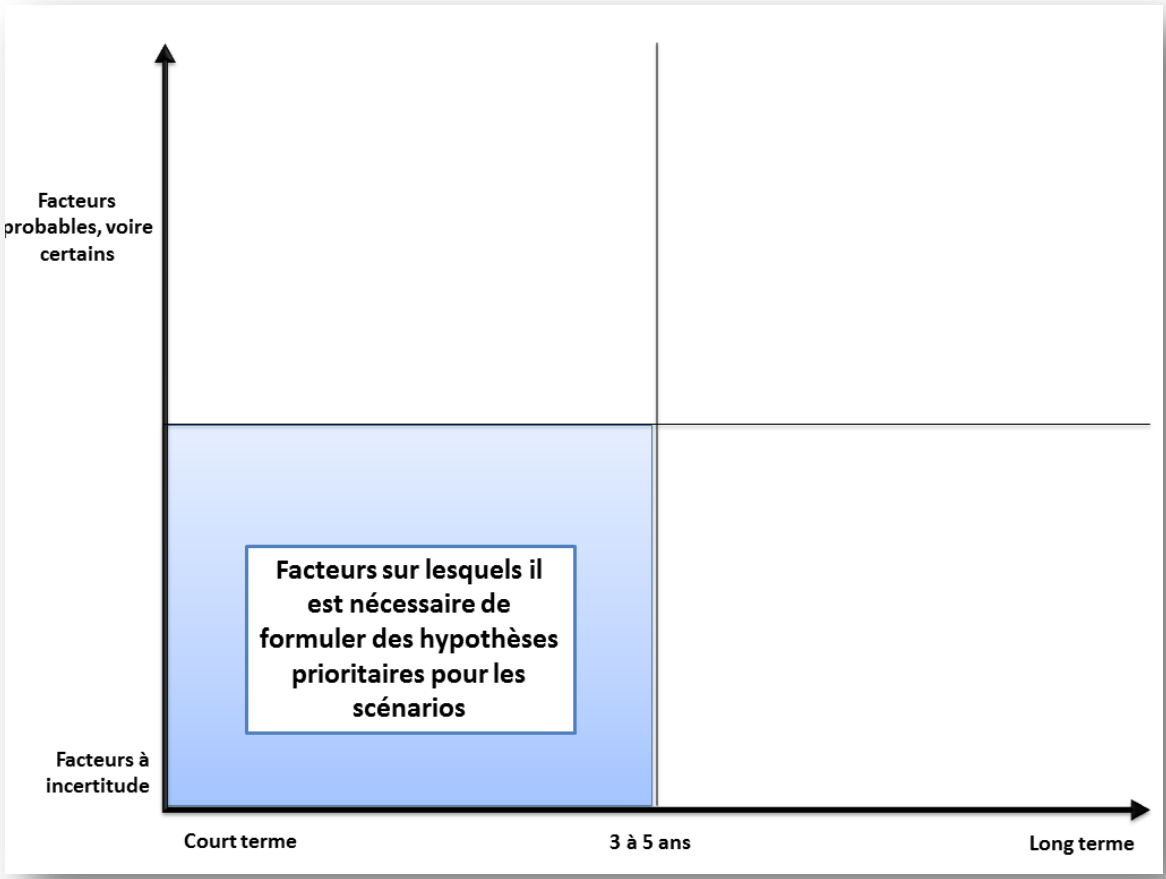
- Les facteurs soumis à des hypothèses sont ceux dont l'impact :
  - sera ressenti à **court terme :**



- et dont l'impact **sera incertain** (les facteurs certains n'étant par nature pas soumis à des hypothèses)



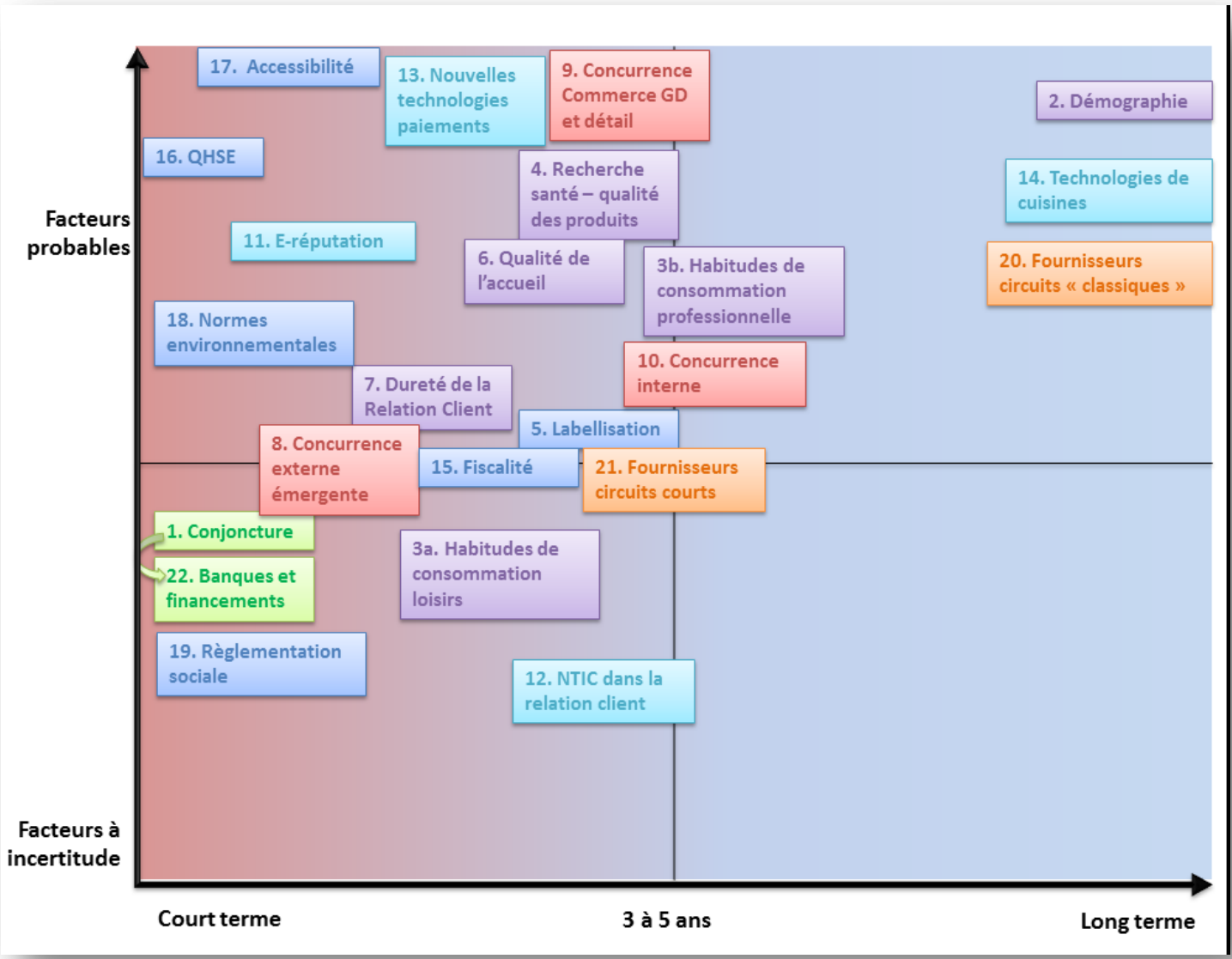
- Les facteurs qui seront positionnés dans le quadrant inférieur gauche du graphique seront donc les plus soumis à des hypothèses.



Toutefois, il est également nécessaire de tenir compte dans les scénarios des facteurs sur lesquels aucune hypothèse n'est formulée.

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

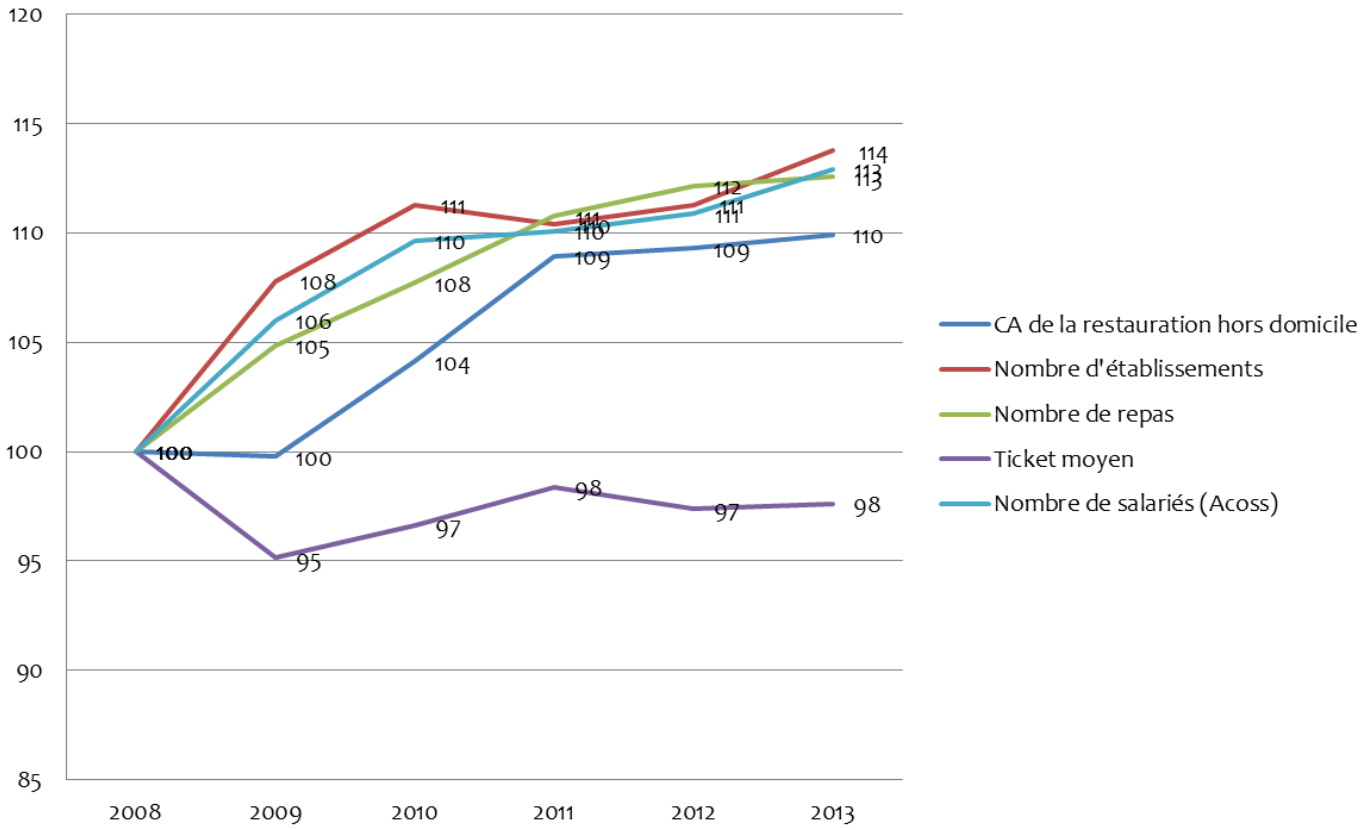
Le positionnement des facteurs d'évolution de la restauration



Quelques éléments de contextuels sur l'évolution récente de la restauration

Au cours des dernières années, la restauration a connu une progression de son chiffre d'affaires, mais fait face à une diminution du ticket moyen

Evolution des principaux indicateurs économiques de la restauration hors domicile (base 100 = 2008)



Source : GIRA Conseil, Etude restauration 2013 ; ACOSS, Urssaf (pour les données salariés)

- *Les données GIRA Conseil semblent être exprimées en euros constants de 2013 (années précédentes réindexés sur la valeur de l'euro 2013), et sont donc corrigées de l'inflation ;*
- *Les données sur les salariés ci-dessus sont issues des données annuelles brutes de l'ACOSS, tirées de la base de données Séquoia de l'Acoss et des Urssaf, alimentée par les bordereaux récapitulatifs de cotisations (BRC). Les BRC sont remplis par les établissements employeurs du régime général exerçant leur activité en France (métropole et Dom) qui déclarent aux Urssaf leurs cotisations sociales, les différentes assiettes salariales (plafonnée, déplafonnée, CSG) donnant lieu à cotisations ou à allégements, ainsi que leurs effectifs salariés.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir

5.1 Principes de construction et pondération des facteurs d'évolution

5.2 Les 3 scénarios d'avenir possibles envisagés par les partenaires sociaux des Branches de la Restauration

5.3 Les tendances d'évolution des effectifs

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

3 scénarios retenus, envisageant 3 avenirs possibles de la restauration

Les traits saillants du - Scénario tendanciel - : « *l'exercice de la profession continue à se complexifier dans une conjoncture qui reste contrainte* »

- La **crise économique se stabilise** à moyen terme, mais on ne constate aucune reprise économique
- Le **renforcement des règlementations** se poursuit
- Les **attentes** de la clientèle **se figent** devant les contraintes économiques rencontrées au quotidien

Les traits marquants du - Scénario du repli- : « *le durcissement de la crise dans des conditions d'équilibre économique de plus en plus délicates affecte le tissu des entreprises* »

- La **crise économique s'aggrave**, ce qui, en dominance, induit une baisse de l'activité (moindre trafic) et une pression à la baisse des prix (offre d'appel, menu/plat à petit prix, etc.)
- On assiste à une augmentation continuelle de la **pression fiscale** et des **charges sociales,** notamment afin de faire face aux difficultés financières de l'Etat (allègement de la dette ; contrôle et contraintes de l'Europe, etc.)
- Une **augmentation graduelle et continue du coût des matières premières**

Présentation des grandes caractéristiques du - Scénario de la proactivité - : « *dans un contexte économique stabilisé, les restaurateurs, bloqués sur les coûts de revient, parviennent néanmoins à proposer une offre plus claire et attractive pour les clients* »

- Le **contexte économique se stabilise**, toutefois sans réelle reprise[133] ; néanmoins, dans un contexte de plus grande confiance dans l'avenir, la consommation « de plaisir » reprend

---

133 *La crédibilité de ce scénario nécessite d'envisager une évolution « raisonnable » ; comme on souligne ci-après, s'il n'existe pas de facteurs de rupture dans le secteur de la restauration, la probabilité d'une reprise aux effets décisifs et forts est tout à fait improbable et peu crédible, surtout à un horizon de 3/5 ans.*

- Si les entreprises ne parviennent **pas réellement à gagner en marge, les restaurateurs agissent sur les coûts de revient** ; pour autant on n'assiste pas à des hausses de productivité significatives, pas plus qu'à des baisse des charges amplifiées).
- Cependant, les restaurateurs **se mobilisent** et utilisent les leviers[134] sur lesquels ils peuvent agir pour **mieux répondre aux attentes des clients**

134 *Notamment (cf. facteurs d'évolution en infra) en termes d'offre en collant encore plus efficacement aux attentes des clients (fraîcheur, qualité, reconnaissance du client, confort, etc.) et en se saisissant plus systématiquement des évolutions des modes de consommation (temps contraints, offre de service, etc.).*

Pourquoi un scénario de rupture majeure nous semble peu probable

Comme on l'a vu les évolutions actuelles et à venir dans la restauration sont très importantes, mais sont-elles pour autant de l'ordre d'une rupture majeure ?

Pour conduire une telle analyse, il faut **prendre du recul temporel**, **géographique** et **sectorielle**, c'est-à-dire embrasser les transformations sur le long terme, et en se comparant avec d'autres pays et d'autres secteurs d'activité.

Puis repérer **dans l'échéance** de cet exercice de prospective **(3 à 5 ans)** si l'un des facteurs de rupture a quelques chances d'intervenir.

Quels auraient été des facteurs potentiels de rupture, tels qu'on peut les constater dans d'autres secteurs et pourquoi semblent-ils peu probables dans la restauration

- **Une nouvelle génération technologique ?**

  Pour mémoire, **quelques exemples de rupture dans d'autres secteurs** : le numérique dans la branche de la photographie ou des industries graphiques ; les motorisations électriques ou hybrides dans l'automobile ; l'apparition du mobile dans les télécommunications

  - et en particulier, **un produit ou un service numérisable ?**

    Exemples de rupture dans d'autres secteurs : l'écoute de musique en ligne pour les industries phonographiques ; la vidéo en streaming pour l'industrie et la distribution cinématographique ; les liseuses pour l'édition et les libraires, etc.

    Dans la restauration, les seules étapes numérisables sont l'information du consommateur en amont et la réservation, qui sont assurées par des **sites Internet** des restaurateurs et d'outsiders. C'est sans doute le facteur qui pourrait le plus s'apparenter à une rupture, mais il est déjà largement entamé, et les prochaines évolutions concerneront probablement plus une évolution des rapports de force, qu'une rupture majeure. Ce facteur est intégré en tant que telle dans les scénarios présentés.

  - **Une production pouvant s'automatiser ?**

    Dans la restauration, **en matière de cuisine**, rien ne se présente de majeure en la matière. **L'assemblage**, qui suppose une remontée en œuvre en amont dans la filière de la production est sans doute le facteur le plus significatif en la matière. Mais il est déjà largement entamé et, de même, il restera en tout état de cause

une demande significative pour le « fait maison ». On peut imaginer l'apparition de robots sur certaines tâches, mais auront-ils un impact majeur sur la productivité, on peut en douter. La cuisine est d'abord et reste une affaire de main-d'œuvre et de savoir-faire.

En matière de service, l'automatisation semble de même peu probable. Des distributeurs automatiques de boissons ou de produits à consommer existent, mais ils ont peu de chances de s'étendre à la distribution de repas. Cela semble assez incompatible en tout cas avec l'idée de « restaurant plaisir »…

Toutefois, le seul phénomène observé qui ressemble dans ses impacts organisationnels à de l'automatisation, vient de la **restauration rapide** : elle a su et pu industrialiser son process de commande, de production et de délivrance au client. Bien que cela relève davantage de l'organisation que de l'automatisation technologique, cela a eu des impacts très significatifs sur les métiers, le contour des postes, les profils recrutés ; Cependant, il s'agit déjà d'un processus ancien, qui pourra certes encore s'affiner dans l'avenir, mais sans doute pas de manière majeure.

- **Une activité délocalisable ?**

  Pour mémoire, quelques exemple de rupture dans d'autres secteurs : dans le textile, il n'est plus rentable de produire en France sauf sur de courtes séries et/ou le haut de gamme (mode, patrimoine, textile technique) ; ce phénomène a été particulièrement impactant : diminuant l'emploi en France et transformant sa nature (emplois de conception, de marketing, de commercialisation).

  La restauration est l'exemple même de l'activité **non délocalisable**, car il s'agit de la distribution d'un service, B to C en majeur, de haute proximité, qui ne peut pas être virtualisé. La seule étape qui peut être délocalisable serait la préparation en amont des produits, mais cette délocalisation (qui resterait d'ailleurs à démontrer, car le transport lointain de produits frais reste coûteux et particulièrement contraignant) touchera davantage l'agroalimentaire que la restauration en elle-même.

- **Une alternative émergente au produit ou service proposé ?**

  Pour mémoire, des exemples de rupture dans d'autres secteurs : le TGV, qui a fait s'effondrer les trajets en avion sur certaines destinations intérieures ; le nucléaire, qui a fait disparaître le charbon, et à venir, peut-être l'éolien, le gaz de schiste…

  Dans la restauration, il existe certes des alternatives en termes de budget des ménages pour les achats plaisir, mais **la prise de repas à l'extérieur du domicile reste un impératif absolu pour les salariés**, pour les touristes, etc. Même la restauration « plaisir » si elle peut être diminuée, ne disparaîtra jamais, car il y aura toujours un désir de convivialité, de sortie, auquel le restaurant/le café répondent, sans véritable

concurrence. Et les éventuels concurrents sur cette attente consommateur, comme par exemple une sortie concert, une sortie exposition, sont le plus fréquemment couplés avec une sortie au restaurant et/ou au café.

- **La disparition d'un segment de marché**

  Dans la restauration, il s'agirait des populations au plus faible pouvoir d'achat, fragilisé par la crise. Mais ce phénomène, aussi important soit-il, reste cantonné en proportion et, par ailleurs, il est réversible. **Nous l'avons donc pris en considération dans les scénarios proposés.**

  L'autre segment de clientèle est celui des touristes. Certes des incidents majeurs à un niveau mondial (épidémie, crise économique de pays fortement pourvoyeur, conflits multirégionaux impliquant l'Europe) peuvent affecter lourdement le nombre de touristes. Un tel événement n'est malheureusement pas à exclure au vu de l'actualité, mais il nous semble difficile, en termes de communication notamment, de construire un tel scénario prospectif dans un CEP.

- **La capacité d'un acteur dominant à opérer un changement stratégique brutal**

  Pour mémoire, quelques exemples dans d'autres secteurs : la SNCF change sa politique tarifaire dans le transport ferroviaire ; Free casse les prix sur les forfaits ; un transporteur aérien s'oriente résolument vers le *low cost* ; un constructeur automobile s'engage résolument sur le co-voiturage et la location ; etc.

  La restauration est **un secteur composé d'un très grand nombre d'entreprises,** contrairement aux exemples ci-dessus dans lesquels un ou quelques acteurs dominants se partagent le marché. Ainsi un changement stratégique, pour devenir majeur et réellement impactant, devrait être commun à une proportion majoritaire des 160 000 chefs d'entreprise. Cette multiplicité de centres de décision est, en fait, plutôt un facteur de stabilité pour la restauration, et s'il peut être éventuellement légèrement négatif, il écarte toute surprise de changements majeurs.

  Notons que l'émergence progressive des réseaux (chaînes intégrées, franchisées, associée, est un phénomène de structuration des acteurs qui peut s'apparenter à cette famille de facteurs de rupture. Cependant, ce processus de « concentration » est déjà ancien ; il demeure par ailleurs relatif en poids et pourra certes continuer à évoluer dans l'avenir, mais probablement pas dans un schéma de rupture dans les 3/5 ans à venir.

- **Une activité dépendant lourdement d'une réglementation nouvelle**

  Pour mémoires quelques exemples dans d'autres secteurs : la Haute Autorité de Santé change sa politique de remboursement des médicaments ; l'État décide de

changer les équilibres des sources d'énergie ; une nature de produit voit son usage interdit ; etc.

La restauration est certes tributaire comme on l'a vu d'un grand nombre de réglementations, qui ont une influence forte sur sa rentabilité, et qui sont d'ailleurs pris en compte dans tous les scénarios proposés. Pour autant, on n'imagine pas une réglementation qui condamnerait une part majeure de la restauration, comme par exemple l'interdiction définitive de telle ou telle activité[135].

- **L'arrivée d'un outsider menaçant**

  Exemples dans d'autres secteurs : Google dans la presse ; Amazon dans la librairie

  Dans la restauration, les outsiders devront de toute façon faire le même métier que les actuels restaurateurs. Dans des conditions peut-être provisoirement déloyales, mais à terme, probablement extrêmement proches. Ainsi on peut imaginer éventuellement que de nouveaux investisseurs tentent une introduction sur ce marché, mais devant respecter les mêmes règles économiques, et même s'il devait prendre des parts de marché, ils ne modifieront pas en profondeur, à 3/5 ans, la structure de l'emploi.

En conclusion

- **La restauration est une activité fondamentalement stable** sur le long terme, comparativement à de nombreux autres secteurs : elle est multiséculaire et présente dans toutes les formes de sociétés de la planète ; ses modes de production (cuisine) et de services (délivrance du repas) n'ont pas subi de variations fondamentales depuis la plus haute antiquité[136] et aucune perspective ne semble indiquer une transformation lourde (mutation technologique, forme de production et de délivrance, etc.).
- Ainsi les mutations (analysées sur des échéances de 3/5 ans) sont davantage de **l'ordre de modifications quantitatives, d'ajustements progressifs** de segments de marché et d'offre, de **transformation lente des modèles économiques**, de **changements raisonnables des jeux d'acteurs**.

---

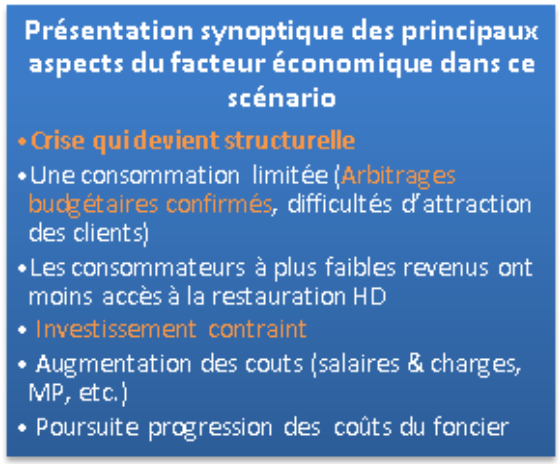
135 *On a bien vu que les interdictions de fumer à l'intérieur d'un établissement ou l'évolution de la réglementation du code la route sur le taux d'alcoolémie, si elles ont pu entraîner des baisses de fréquentation et de consommation, elles ont aussi déplacé les modes de consommation sans nullement les supprimer.*

136 *Voir par exemple l'intéressant « fast-food » sur site antique de Pompéi.*

Scénario tendanciel : principales hypothèses sur les facteurs d'évolution

L'idée phare de ce scénario : l'exercice de la profession continue à se complexifier dans une conjoncture qui reste contrainte

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR ECONOMIQUE



Nota : en orange apparaissent les traits les plus saillants du facteur considéré.

Dans ce scénario :

- **La crise devient structurelle ;** à trois à cinq ans, on assiste à une véritable installation de la crise telle que connue actuellement, sans pour autant accentuation visible de celle-ci ; ce phénomène se traduit entre autre en terme de consommation par une grande frilosité notamment due par une absence de visibilité positive sur l'avenir.
- **Les arbitrages budgétaires sont devenus systématiques et durables** ; la limitation des revenus concerne toutes les classes de la population, des plus jeunes aux séniors notamment aux travers de quatre phénomènes :
  - le maintien d'un chômage de masse autour de 10 % de la population active[137] ;
  - deux catégories de personnes principalement concernées, les plus jeunes et les séniors ;
  - un plafonnement des revenus des personnes en activité ;
  - une érosion lente mais continuelle des retraites (indexation supprimée).

137 *Actuellement 9,7 %.*

En conséquence les phénomènes constatés et soulignés actuellement par les professionnels par exemple de fréquentation plus contrainte, de repli sur un seul plat, de report sur la formule du jour (à marge faible), etc., **sont confirmés dans la durée.**

- **Les consommateurs à plus faible revenus ont moins[138] accès à la restauration hors domicile ;** conséquence directe du phénomène de baisse de revenu le phénomène déjà constaté perdure : certaines catégories de consommateur se privent de tout recours à la restauration quelles que soient ses formes[139]. Si possiblement le nombre de personnes concernées par ce phénomène n'augmente pas dans ce scénario, on assiste à une véritable calcification du phénomène dans la durée.

- **L'investissement est contraint** ; deux phénomènes dominants concourent à rendre l'investissement problématique (mais non nul) :
  - les marges réduites ne permettent pas de dégager des résultats d'exploitation à la mesure des besoins
  - les questions de mise aux normes (accessibilité, sécurité, etc.) absorbent la quasi-totalité de la capacité d'investissement et dans tous les cas obèrent les besoins d'investissement proprement commercial

  Par ailleurs,
  - le climat d'incertitude ne favorise pas les démarches d'investissement ; dans ce scénario on constate un attentisme important même dans les entreprises qui restent susceptibles d'investissement de développement (nouveaux équipements, nouvelles démarches marketing, etc.)
  - le comportement des banques rend particulièrement difficile le recours aux crédits d'investissement ; la profession étant considérée comme à risque[140] les lignes de crédits sont limitées et les conditions d'obtention sont particulièrement contraignantes : retour sur investissement, garantie et apport personnel, etc.

- **Augmentation des coûts (salaires et charges, matières premières, etc.)** ; dans ce scénario on assiste à une quasi persistance à l'augmentation. Même si ponctuellement l'évolution des charges est plus limitée (voire stabilisée) l'évolution des autres postes de coûts reste négative :
  - la pression sur les salaires reste significative, principalement sur les salaires de base (augmentation légale et progressive du smic)

---

138 *Voire plus accès…*

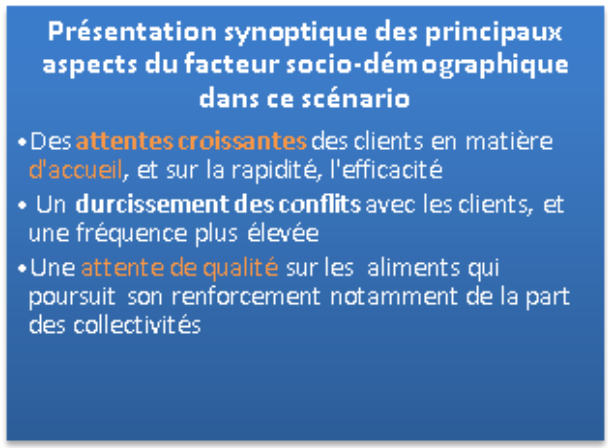
139 *Même la restauration rapide et le snacking sont concernés.*

140 *Cf. supra.*

- le coût de certaines matières premières et de l'énergie continue à augmenter lentement (notamment des matières premières venant de l'étranger – café par exemple - mais également coûts des matières premières objets de phénomènes de spéculation mondiale – céréales par exemple- ou encore dérive lente de produits qui se raréfient – certains poissons par exemple-. Ce phénomène n'étant nullement compensé par la maîtrise des coûts des matières premières de produits plus nationaux comme par exemple les produits carnés et les fruits et légumes[141].

- **Le coût du foncier continu à augmenter** ; malgré un certain ralentissement constaté sur la dernière période, à moyen terme on assiste à une lente dérive à l'augmentation. Ce phénomène est particulièrement accentué dans les zones à fort trafique pour lesquelles on assiste à une véritable chasse aux emplacements par d'autres formes d'activité d'une part (concurrence d'autres formes de commerce par exemple) ou bien d'autre part, dans les zones les plus touristiques à une augmentation du mètre carré du à la spéculation sur des espaces rares et sur-occupés (zones touristiques de renommée internationale).

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR SOCIO-DEMOGRAPHIQUE



Dans ce scénario :

- **Les attentes des clients se font croissantes en termes d'accueil ;** ces attentes concernent comme on l'a vu plus haut :
  - principalement l'individualisation de l'accueil, l'individualisation et l'enrichissement du rapport au client et à sa considération.

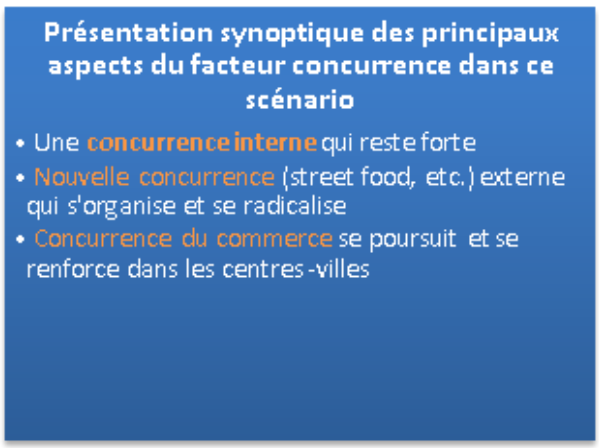
[141] *Les producteurs nationaux étant fréquemment arrivés en limite de capacité de survie économique compte tenu des prix de cession pratiqués.*

- mais également la rapidité, l'efficacité du service et le respect d'un engagement de l'enseigne[142]

Dans ce scénario, ces attentes ne sont nullement décroissantes et peut être bien au contraire : le contexte d'arbitrage plus systématique (et donc de renoncement à un certain plaisir) conduit possiblement à une certaine radicalisation des exigences du client : «*J'ai moins de possibilité financière, je vais moins souvent au restaurant, alors, lorsque j'y vais, je veux que ce soit parfait et que cela corresponde à mes attentes…*».

- **On assiste à un durcissement des conflits éventuels et à l'augmentation de leur fréquence ;** ce phénomène est directement lié au précédent : il s'agit d'une évolution sociétale lente et partagée par tous ; cependant il est probable que la fréquence d'arbitrage en renoncement contribue à renforcer attentes et exigences. Dans un contexte de comportement et de mouvement lent de juridisation des relations conflictuelles, il est donc possible que leur fréquence puisse s'accentuer.
- **Le renforcement des attentes de qualité des aliments et de transparence sur la sécurité alimentaire continue à se confirmer ;** cette attente générale et transverse à tous les secteurs peut être d'autant plus importante que les clients sont plus ou moins conscients des contraintes que les restaurateurs sont amenés à prendre en compte pour être rentables, voire pour maximiser leurs profits (faire plus économique).

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR CONCURRENCE



Dans ce scénario :

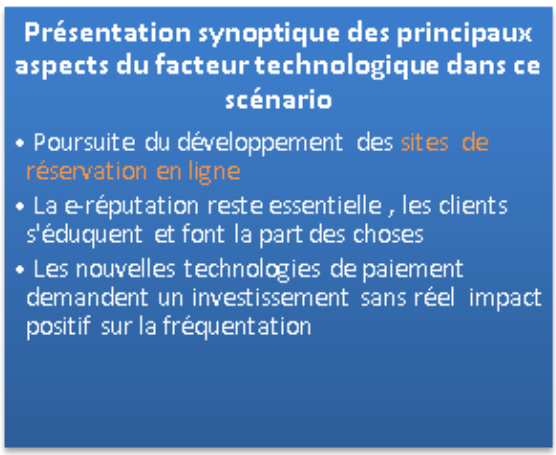
[142] *Cet engagement étant le plus souvent informel ; non précisé il conduit à des interprétations forcément différentes selon le point de vue du client et celui du professionnel.*

- **La concurrence entre les différents secteurs de la restauration (interne au secteur) reste forte** ; sans pour autant s'accentuer on assiste entre les différents segments de la restauration à une lutte concurrentielle pour maintenir la fréquentation. Ce phénomène se traduit, par exemple par des offres attractives sur des premiers prix ou sur des plats propres à certain secteurs qui visent à attirer des segments de clientèles plutôt coutumiers d'un type de restauration (offre de formule burger par la restauration traditionnelle par exemple, cette dernière venant opérer sur le terrain de la restauration rapide ; offre de menu simplifié à un prix attractif par la restauration gastronomique, cette dernière venant ainsi opérer sur le terrain propre à la restauration traditionnelle de milieu de gamme, etc.).

- **La concurrence du *street food* se développe et même se renforce ;** cette évolution est d'autant plus forte que :
  - il s'agit d'un courant de mode puissant soutenu par les réseaux sociaux,
  - ce type de restauration tend à s'organiser autour d'un vide réglementaire persistant ;
  - les prix pratiqués collent d'autant plus facilement aux contraintes et aux arbitrages budgétaires que les charges propres à ce type de restauration sont sensiblement inférieures et sans comparaison avec celles supportées par les autres secteurs de la restauration

- **La concurrence du commerce alimentaire se poursuit ;**
  - **le commerce alimentaire de proximité** (boulangerie, charcutiers traiteurs, etc.) continue à être actif sur l'activité snacking, ce d'autant plus que les professionnels du secteur sont vigilants sur les tendances de consommation, qu'ils y sont incités par leurs différentes organisations professionnelles et que cette activité est source pour eux de valeur ajoutée et de marge.
  - **le grand commerce alimentaire continue à se développer sur l'activité de snacking ;** ce développement est d'autant plus actif qu'il s'agit pour ce commerce d'un levier de notoriété d'enseigne, que la reconquête des centres villes et la proximité sont des axes stratégiques de développement et de combat concurrentiel entre les enseignes du secteur (Monop's, versus Carrefour City, versus Monop Daily ; etc.).

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR TECHNOLOGIQUE



Dans ce scénario :

- **On constate un certain ralentissement du développement de certaines technologies** ; ce phénomène est essentiellement dû aux contraintes d'investissement et à la faiblesse de capacité décrite plus haut.

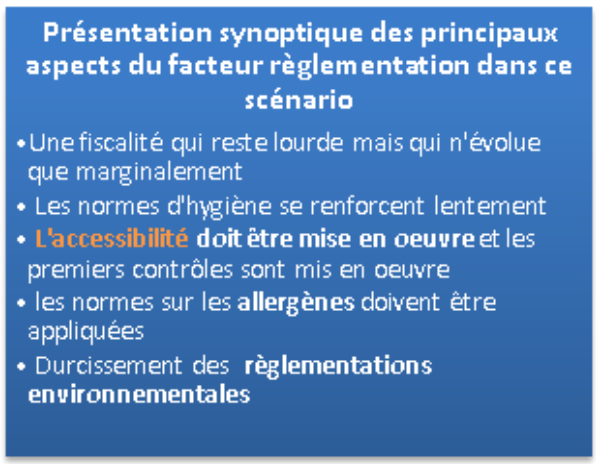
  Toutefois et même si il y a ralentissement, le développement et la mise en place d'une technologie comme par exemple le paiement à distance paraît inéluctable à 3/5 ans ; en effet la pression et la demande client ne pourra qu'être forte : « *Je paie à distance chez mon boulanger, ce restaurant n'est pas capable de m'offrir ce même service* ».

  Mais d'autres domaines à caractère de plus en plus technologique comme le matériel de production (four, systèmes de refroidissement, de remise en température, etc.) voit leur mise à niveau retardé, voire abandonné à court/moyen terme. Ce phénomène contribue à freiner, voire empêcher des gains de productivité.

- **Mais le développement et la maîtrise d'autres domaines technologiques demeurent inéluctables :**

  - l'usage des sites de réservation en ligne a atteint un point de non-retour : tous les types de clients sont coutumiers de la consultation à distance et de la réservation ; les sites spécialisés on atteint une masse critique qui les rend difficilement contournables
  - la maîtrise l'e-réputation reste déterminante et croissante

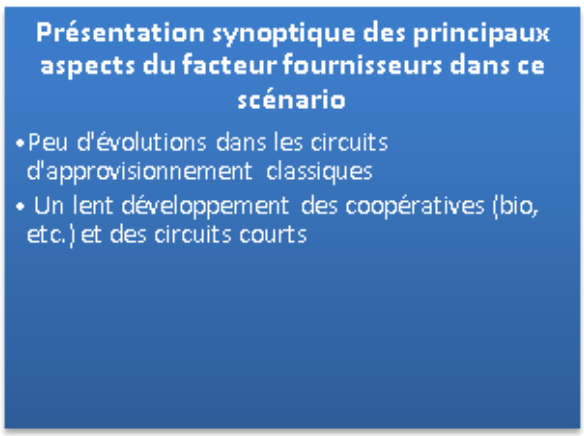
Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR REGLEMENTATION



Dans ce scénario :

- **La fiscalité reste lourde mais n'évolue que marginalement ;** l'Etat ne procède qu'à des ajustements mineurs. En conséquence les différences de traitement fiscal qui existe entre les secteurs de la restauration subsistent : le *street food*, par exemple, n'est l'objet d'aucun ajustement, il conserve ses avantages fiscaux.
- **Les normes d'hygiène continuent à évoluer lentement ;** ce phénomène d'ajustement n'impacte pour autant que peu la restauration, le secteur ayant atteint dans ce domaine un au niveau de professionnalisme.
- **Les normes d'accessibilité sont obligatoires et doivent être mise en œuvre à échéance ;** même si celles-ci ont été assouplies par l'ordonnance n° 2014-1090 du 26 septembre 2014. Cette contrainte absorbe une part de l'investissement des entreprises de la restauration ; certaines entreprises ont des difficultés à se mettre aux normes.
- **Les contraintes d'information sur les allergènes doivent être appliquées ;** la nécessité d'information nécessite une vigilance accrue et oblige à une mise à jour permanente contraignante en terme de temps et d'information auprès des salariés.
- **On assiste à un une continuité dans le développement des règles environnementales ;** cette évolution entraîne des coûts supplémentaires qui contribuent à impacter négativement les marges.

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR FOURNISSEURS



Dans ce scénario :

- **Les circuits classiques d'approvisionnement ne connaissent pas d'évolution majeure :**
  - ils demeurent le mode dominant d'approvisionnement, le recours à ce type tend même lentement à se renforcer car leur taille leur permet de faire pression sur la filière amont (producteurs) afin d'obtenir des prix de départ plus faibles.
  - En même temps leur position dominante les conduit à ne pas reporter ces gains sur les prix de cession aux restaurateurs, si bien que l'on assiste à une inflation rampante du coût des matières premières.
- **On assiste à un développement lent des circuits courts et des coopératives ;** plusieurs phénomènes expliquent, dans ce scénario, cette lenteur d'évolution :
  - les acteurs concernés (producteurs), dans un climat d'incertitude, ne sont portés qu'avec réserves à développer des efforts leur permettant de remonter sur leur marché final (investissements nécessaires, craintes de perdre leur clients traditionnels –grossistes-, etc.) ;
  - on assiste qu'à de très faibles efforts d'organisation de ce type d'acteur (peu de regroupement, peu d'actions collectives leurs permettant de se présenter solidement sur le marché final, efforts limités en termes commerciaux)
  - les marges dégagées ne sont pas à la mesure des contraintes de production (plus respectueuses de l'environnement par exemple). En effet, si en bout de ligne les clients de la restauration sont en attente de qualité et de traçabilité, leurs contraintes budgétaires et les arbitrages nécessaires ne les conduisent pas le plus souvent à mettre en accord leurs désirs (qualité bio, respects environnemental,

etc.), avec leurs actes d'achat compte tenu des coûts supplémentaires à supporter.

La prise en compte des autres facteurs[143] d'évolution n'est pas ignorée

Dans ce scénario nous avons bien sur tenus compte dans notre réflexion des facteurs agissant à long terme, comme les changements d'habitude de consommation, les évolutions démographiques, etc. Cependant, compte tenu de l'objectif des scénarios de définir des actions à conduire, il ne nous semble pas nécessaire de revenir sur cette nature de facteur :

- Leurs impacts sont faibles à court /moyen terme.
- Leurs impacts diffus sont généralement accentuant des effets des facteurs impactants à court moyen/terme.

143 *Il s'agit des facteurs agissant à plus long termes comme précisés en amont.*

Les impacts possibles du scénario tendanciel

▶ A terme, ce scénario pourrait impliquer les impacts qui suivent

- **L'évolution du tissu des entreprises de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - Certains **établissements déjà fragiles** pourraient **disparaître** ; il s'agirait essentiellement de restaurants sans caractéristiques commerciales distinctives, installés dans des zones peu attractives ou dans celle où les prix croissants du foncier exigent des taux de marge dégagés plus importants. De ce point de vue il est possible que les lieux de restauration tenus par des non professionnels[144] soient concernés en priorité.
  - Les établissements de **milieux de gamme ayant une identité commerciale faible** pourraient également être particulièrement concernés par cette fragilité.
  - La **création de nouvelles entités commerciales serait probablement freinée** en même temps que les reprises seraient plus problématiques. On assisterait donc dans ce scénario à une c**ertaine stabilité du nombre des établissements et possiblement à accentuation de leur instabilité** (apparition puis disparition rapide de certains restaurants).
  - Les **établissements d'activité saisonnière** pourraient être également plus particulièrement **touchés négativement**, notamment par des séjours d'encore plus courtes durées en même temps qu'ils pourraient connaître une accentuation marquée des aléas de réservation[145] : *« j'ai réservé, j'ai fait un arbitrage budgétaire difficile, mais je ne me décide réellement que s'il fait beau… »*.
  - En revanche dans ce scénario, les établissements de plus haut de gamme à la réputation établie ou ayant une identité commerciale forte devraient tirer leur épingle du jeu plus favorablement.

- **L'évolution de l'offre commerciale de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  Les phénomènes déjà constatés par les professionnels ne devraient que se confirmer

  - **l'offre d'entrée de gamme devrait continuer à se développer**, contribuant ainsi au phénomène de **baisse de la rentabilité** dans la durée. Ce phénomène qui vise, en autre, à maintenir la fréquentation pourrait contribuer rendre moins claire

144 *Cela correspondrait-il à une forme d'assainissement du marché ?*

145 *Rappelons que ce phénomène est croissant et mis en avant par tous les professionnels rencontrés.*

pour le client les différences entre les types de restauration en même temps qu'on assisterait à une véritable course à l'offre et au renouvellement accéléré des cartes sans que celui-ci ne corresponde nécessairement à des attentes client réellement formalisées.

- La **cuisine d'assemblage** pourrait trouver dans ce scénario une raison supplémentaire à son développement.

- **L'évolution de l'organisation interne des établissements ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - **L'organisation devrait continuer à se simplifier** sous la pression des contraintes de coûts et d'incertitude sur l'activité
  - En même temps la hiérarchie se simplifierait on pourrait assister à une **complexification des rapports professionnels** « *tout faire, par tous en même temps* »…
  - …et par là même, à une **insatisfaction croissante des clients** si la qualité attendue en termes d'accueil, d'accompagnement et de service au client ne sont pas satisfaisants.

- **L'évolution des effectifs de la branche ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - Les effectifs de la branche pourraient continuer à évoluer à la hausse, mais très lentement.
  - Sur les établissements les plus fragiles en revanche, on pourrait assister à une précarisation croissante de l'emploi correspondant aux incertitudes du niveau d'activité liées à ce scénario.

- **L'évolution des métiers et des compétences ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - Certains métiers déjà en danger, pourraient voir leur utilité remise en question de manière plus définitive (chef de partie et de rang par exemple…), sauf dans les établissements où les brigades sont maintenues, notamment dans les établissements de restauration gastronomique ;
  - En cuisine on devrait assister à un **déplacement des compétences** vers plus de capacité à utiliser les nouvelles méthodologies de cuisine (plus de travail à partir de savoir-faire d'assemblage par exemple) et moins de compétences techniques pures. Les compétences exigées à l'entrée pourraient donc se resserrer sur un socle de compétences indispensables (hygiène sécurité, connaissances basiques de cuisine, etc.) mais sans savoir techniques poussés.
  - En salle les besoins de savoir-faire en matière **d'accueil**, de **reconnaissance client**, de **conseil** devraient se renforcer ; cette évolution pourrait être d'autant plus

nécessaire qu'elle permettrait de compenser (au moins partiellement) les effets banalisant sur la concurrence de l'offre de premier prix.

- **Autonomie et responsabilisation** devraient voir leur importance croître ; deux raisons au moins à ce phénomène :
  * la simplification de la hiérarchie nécessiterait une part croissante d'initiative et de capacité de réactivité adaptée à des relations complexifiées avec le client ;
  * les exigences de rapidité exprimées par les clients (au moins sur les repas de midi) nécessiteront des capacités croissantes d'adaptation et de disponibilité immédiate en même temps quelles nécessiteront de savoir composer avec des contraintes accentuées de production en cuisine (coup de feu plus important du à la concentration de la plage horaire de prise de repas par exemple)
- Les **capacités commerciales** devraient également croître de manière significative, de manière à :
  * contrebalancer au moins partiellement les effets de commandes spontanément plus faibles (un seul plat par exemple)
  * contribuer plus dynamiquement à la réalisation de la marge, ce d'autant plus que le flux client sera faible
- Dans ce scénario, la **flexibilité horaire** serait d'autant plus importante qu'il serait nécessaire de s'adapter à des niveaux de fréquentation plus fluctuants et incertains
- De même la **poly-activité** devrait croître pour répondre avec efficacité à des situations de niveau d'activité de moins en moins prévisibles.
- Les **capacités de gestion et d'anticipation** dans ce contexte complexifié devraient être des conditions croissantes du maintien de l'entreprise.

▶ Ce scénario impliquerait également des impacts plus spécifiques à certains secteurs de la restauration

- **Le secteur des cafés/bars pourrait connaître des difficultés accrues**
  - La taille des établissements y est souvent encore plus modeste que dans le restant de la restauration (une majorité écrasante de TPE d'une ou 2 personnes)
  - C'est dans ce secteur que les habitudes de consommation ont probablement le plus changé (clients du matin et de fin de journée de travail moins nombreux, transformation radicale des types de consommation, etc.) et que l'activité de bar pure est la plus radicalement remise en question.

- les contraintes de mise aux normes particulièrement ardues (établissements dans des immeubles anciens de centre-ville, fréquemment petites surfaces, etc.)

- **Le secteur des cafétérias serait dans la nécessité de se confronter à des questions très spécifiques à son type d'exploitation**
  - Par exemple d'augmentation dramatique des charges liées à leur exploitation en centre commercial[146] ;
  - mais également de problématique accrue de fréquentation, notamment le soir pour la clientèle de loisir ;
  - et enfin d'attentes nouvelle de la clientèle qui exige plus de service et moins d'attente d'où des besoins croissants de réaménagement voire des refondations des espaces clientèles.

- **Les chaînes de restauration traditionnelle pourraient dans ce scénario connaître des problèmes particuliers de développement**
  - Ce secteur ayant pour une part importante construit son modèle économique sur la croissance et l'ouverture régulière et importante de nouveaux points de restauration
  - Une prolongation dans la durée de la conjoncture actuellement observée pourrait poser la question des regroupements et/ou des rapprochements avec des effets attendus sur les services transverses dans leurs sièges.

- **Le secteur de la restauration collective concédée pourrait quant à lui connaître des problématiques croissantes dans les rapports commerciaux avec les donneurs d'ordre institutionnels (Régions, Conseils Généraux, etc.)**
  - Ces donneurs d'ordre se trouvant confrontés à des problématiques de dérive de leurs charges, il serait possible, si la conjoncture économique atone que l'on observe (et retient dans ce scénario) se poursuit, que certaines délégations de service soient remises en cause.

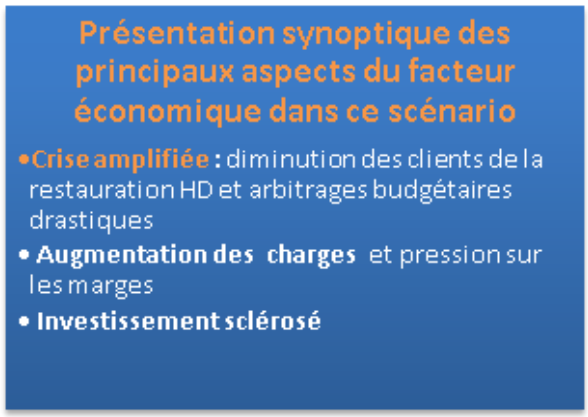
---

146 *Ces charges étant d'autant plus importantes que l'on constate une multiplication de ces centres en même temps qu'une montée en gamme du bâti : les effets sont ici mécaniques plus de concurrence (et donc risque de moindre fréquentation) plus de charge pour couvrir des investissements d'ampleur croissante.*

Le scénario du repli : principales hypothèses formulées sur les facteurs d'évolution

Idée directrice de ce scénario : « le durcissement de la crise dans des conditions d'équilibre économique de plus en plus délicates affecte le tissu des entreprises »

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario du repli : LE FACTEUR ECONOMIQUE



Nota : en orange apparaissent les traits les plus saillants du facteur considéré

Dans ce scénario :

- **La crise est amplifiée et le phénomène est durable ;** on assiste à un véritable phénomène de déflation accompagné d'une totale parte de confiance dans l'avenir. La majorité des dépenses qui peuvent être compressées le sont…

  La consommation des entreprises et des ménages en matière de restauration est donc en **repli marqué**. Les arbitrages de consommation sont toujours plus drastiques et en défaveur systématique des consommations de loisir (la restauration de loisir est donc concernée en tout premier lieu).

  La restauration **hors domicile est grandement impactée** : une part croissante des salariés renonçant à son usage, cette population se repliant sur des repas préparés à la maison et/ou des achats de snacking (boulangers, points de vente de proximité de la grande distribution, etc.) ; ces repas sont quasi systématiquement consommés sur les lieux de travail. Dans le même esprit la restauration d'affaire connait un repli.

  L'augmentation des personnes sans emploi dépasse largement les 10 %[147], ce qui accentue d'autant plus les pertes constatées sur la restauration hors domicile.

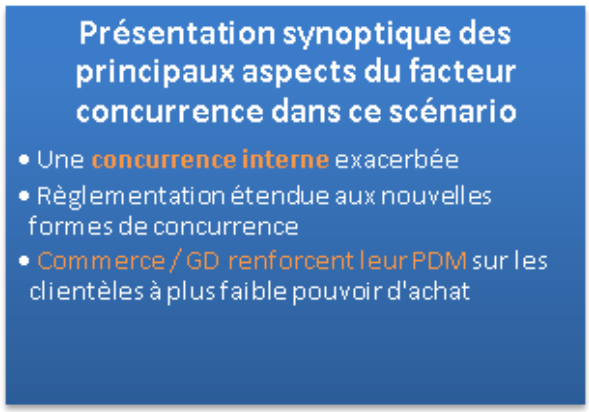
147 *9,8 % actuellement.*

- **L'ensemble des charges est en augmentation** (notamment sur les salaires) **; la pression fiscale est par ailleurs en net augmentation** et concerne toutes les classes actives de la population sans exception

  Les entreprises de la restauration sont donc confrontées à un **double phénomène d'effondrement des marges et de la fréquentation**.

- **L'investissement est totalement arrêté**
  - Les faibles capacités dégagées sont totalement absorbées par les contraintes administratives (de mise aux normes par exemple)
  - Les entreprises n'investissent plus commercialement, on assiste même à des comportements de malthusianisme économique de certains acteurs de la restauration : fermeture certains jour de la semaine, voire fermeture totale sur des périodes connues de faibles activité.

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR SOCIO-DEMOGRAPHIQUE



Dans ce scénario :

- **C'est une véritable guerre concurrentielle qui pourrait se développer ;** chaque secteur cherchant à conquérir (ou reconquérir) de la fréquentation
- **Certains secteurs pourraient connaître des avantages concurrentiels importants :**
  - C'est le cas notamment de la grande distribution alimentaire, dont la taille et les effets de complémentarités avec leurs autres activités marchandes leurs permettraient probablement de mieux résister et d'être financièrement plus facilement innovants sur des solutions nouvelles de restauration ;
  - c'est le cas aussi du commerce alimentaire de proximité qui se trouverait alors dans une position particulièrement avantageuse : proximité, développement d'une activité annexe autour d'un cœur de métier moins ou pas concerné par l'amplification de la crise ;

- c'est le cas enfin de la restauration rapide qui pourrait trouver dans cette situation des conditions particulièrement propice de développement.

- **Dans ce même scénario, nous avons cependant estimé que les vides juridiques sur lesquels la restauration de *street food* a pu se développer seraient probablement remis en cause ;** on n'assisterait donc pas à une explosion du développement de celui-ci.

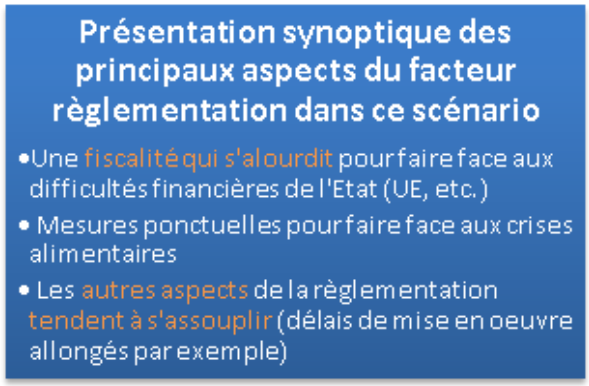
Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR TECHNOLOGIQUE

Dans ce scénario :

- **On assisterait à un ralentissement net des évolutions technologiques ;** faute de capacité d'investissement la profession prendrait du retard notamment vis-à-vis du reste du commerce : ainsi des mises en place quasi certaines à horizon 3/5 ans comme le paiement dématérialisé prendraient un retard important ce qui contribuerait à donner une image peu novatrice de la restauration par rapport à des secteurs proches (commerce alimentaire et d'équipement de la personne, activité de loisir comme le spectacle, etc.).

- Pour autant, des aspects comme **la réservation en ligne, le développement des informations commerciales sur les réseaux sociaux et les sites spécialisés continueraient à prendre une importance croissante.** Dans ce domaine faute de capacité à prendre son destin en main (manque de moyens financiers ; priorité donnée au court terme et à la survie économique, etc.), la restauration se trouverait dans une attitude de plus en plus suiviste, la privant de toute capacité d'avenir à maîtriser ces enjeux pourtant essentiels.

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR REGLEMENTATION



Dans ce scénario, trois grandes tendances ont été retenue :

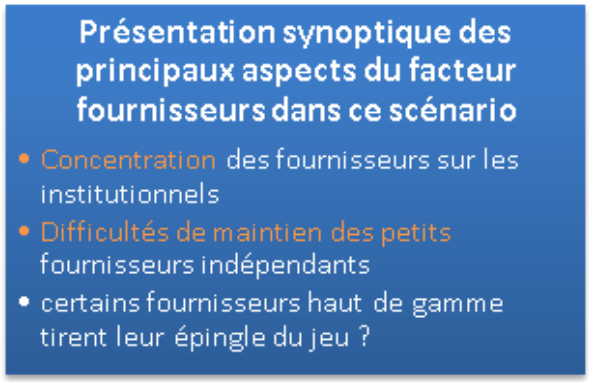
- **Une augmentation de la pression fiscale au travers de taxes nouvelles ou alourdies ;** l'Etat en difficultés économiques, étant contraint de trouver de nouvelles sources de recettes à court terme et de restreindre encore plus drastiquement sont niveau de dépenses ;

  En corollaire, on pourrait assister à **un raidissement de la réglementation en matière de rémunération et d'emploi ;** notamment en matière des charges sociales, mais également en terme de législation du travail (plus de contraintes dans les contrats par exemple sur le temps partiel ; plus de contrainte dans les cas de départ de salariés, etc.)

- Toutefois, il nous semble que face à ces nouvelles charges, et face au risque important d'un accroissement des défaillances d'entreprise, l'Etat et l'UE devraient faire preuve **d'une plus grande souplesse sur les aspects mises aux normes** pour éviter une asphyxie des entreprises **:** délais supplémentaires et allongés, dérogations plus facilement obtenues, etc. Toutefois leurs poids dans les conditions d'exploitation continueraient à être d'autant plus lourds que ces dernières seraient de plus en précaires.

  Dans une telle conjoncture, il est en outre peu probable que le législateur impose de nouveaux textes en matière de mise aux normes, en tout cas à court terme.

Les principales caractéristiques d'évolution prises en compte dans le scénario tendanciel : LE FACTEUR FOURNISSEURS



Dans ce scénario,

- **On assisterait à une concentration possible des fournisseurs traditionnels :**
  - les conditions économiques se détériorant, seuls les grands groupes auraient capacité à surmonter les contraintes de baisse de chiffre d'affaires et de résultats d'exploitation affaiblis.
  - Certains grossistes locaux ou de trop petite taille au niveau national pourraient disparaitre.
  - De même on pourrait assister à une contraction des assortiments des fournisseurs, ceux-ci ayant tendance à déréférencer les produits d'écoulement lent en même temps que les produits fragiles ou sur lesquels les risques sont plus importants (produits frais et extra frais) verraient le prix augmenter.
  - Enfin dans cette configuration il est probable que les grossistes auraient tendance à accélérer leur démarche d'avancer sur des produits de plus en plus élaborés et préparer de manière à maximiser leur valeur ajoutée.
- **Le développement des circuits courts serait probablement remis en cause sur le court et moyen terme :**
  - Faute de moyens financiers ;
  - faute de capacité à s'organiser dans un contexte économique défavorable (investissement complexifié ; difficulté à accéder au crédit bancaire, etc.) ;
  - faute surtout de rentabilité, les restaurateurs étant plutôt portés dans ce scénario, à rechercher des prix plutôt que de privilégier la qualité, l'originalité et le local.

Les impacts possibles du scénario du repli

▶ A terme, ce scénario impliquerait des impacts qui suivent

- **L'évolution du tissu des entreprises de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - Les **entreprises les plus fragiles**, notamment les TPE qui constituent l'essentiel du tissu de la branche de la restauration, seraient en menacées et on pourrait assister à un taux de défaillance d'entreprises en très net augmentation.
  - **Certains territoires seraient probablement plus concernés** que d'autres, notamment ceux dans lesquels il y a déjà une très forte **concurrence**, ou ceux sur lesquels la **pression foncière** est élevée. Par ailleurs les régions dans lesquelles la situation économique est déjà particulièrement défavorable actuellement verraient le secteur de la restauration tout particulièrement fragilisé dans son ensemble.
  - **Les ouvertures partielles pourraient se multiplier** de manière à minimiser les charges, supprimer les phénomènes de coupures (en aménageant la continuité du service), et alléger les effectifs. Certains restaurants pourraient envisager de :
    * n'être en **activité que certains jours** de la semaine (période ou l'espérance d'affluence serait la plus forte)
    * **n'ouvrir que le midi ou le soir**
    * etc.
  - **La poly-activité pourrait se développer** ; certains restaurant pourraient envisager de développer une activité de traiteur et à emporter, d'autre pourrait multiplier les formules de restauration (espace restauration rapide juxtaposé à un espace plus traditionnel, etc.).
  - **On pourrait assister une diminution du nombre des indépendants** et à un **basculement vers la franchise ou l'intégration** à des groupes de restauration **;** de manière à :
    * profiter des **effets de notoriété** de l'enseigne de restauration ;
    * **mutualiser** et professionnaliser des services transverses (gestion-informatisation, mais également conception et *processing* de plat, etc.).

- Dans ce scénario, **certains secteurs, rappelons-le[148], pourraient connaître une véritable « prime de situation » :** par leur taille, leur localisation en centre-ville et leur capacité à mieux amortir les effets de crise.
- La fragilisation du tissu des entreprises pourrait être accélérée par un retrait encore plus systématique du concours des banques, elles-mêmes affectées par cette situation économique dégradée ;
- Enfin les problématiques de cession/reprise déjà particulièrement difficiles dans le scénario tendanciel deviendraient quasiment insolubles dans ce scénario du repli.

- **L'évolution de l'offre commerciale de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

Les phénomènes décrit dans le scénario tendanciel seraient comparables mais de manière amplifiée, voire radicalisée :

- Un fort développement de la **cuisine d'assemblage,** pour lequel les conditions seraient encore plus favorables qu'aujourd'hui ;
- le développement de l'offre de **premier prix** devient une règle commune à tous les secteurs ;
- l'offre des restaurants de **moyenne gamme** serait tout particulièrement **fragilisée** ;
- La **banalisation de l'offre** induirait une vision commerciale du secteur de moins en moins différenciante (« *restaurant gastronomique, moyenne gamme, et porteuse, restauration rapide, etc., tout ça c'est quasiment pareil…* » et peu propice à la fréquentation.
- Enfin un tel scénario conduirait à un **phénomène de résilience** particulièrement préoccupant dans la durée, tout retour arrière en matière commercial étant particulièrement difficile et lent.

- **L'évolution de l'organisation de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

Deux effets dominants ont été mis en avant par les professionnels ayant travaillé sur ce scénario :

- Un **tassement radical de la hiérarchie** : la baisse de la productivité entrainerait la disparition de nombre d'échelon intermédiaire ;
- La **réorganisation des brigades** encore plus poussée qu'aujourd'hui deviendrait un incontournable (allègement) ;

148 *Cf. « Facteur concurrence » de ce scénario.*

- Cette évolution aurait alors des **effets tout particulièrement négatifs** sur les comportements d'accueil et de relationnel client, créant en cela le risque d'un véritable fossé entre attentes et capacité à les satisfaire.

- **L'évolution des effectifs de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - La **baisse des effectifs** serait inéluctable ; deux phénomènes se conjugueraient :
    * la disparition des effectifs des plus petites entreprises de la restauration ;
    * la diminution du nombre de salariés dans les plus grandes.
  - Une **précarisation des emplois** serait à craindre : plus de temps partiel, plus de saisonniers et d'une manière générale plus de contrats précaires et d'empois annexes.
  - Les **emplois spécialisés** seraient tout particulièrement fragilisés.

- **L'évolution des métiers et des compétences ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - Les métiers déjà en danger actuellement, verraient leur utilité sévèrement remise en question.
  - La polyvalence devrait monter en puissance et devenir une règle quasi incontournable.
  - On assisterait à une **perte de savoir-faire** notamment en cuisine (dominance de la cuisine d'assemblage) et d'une manière générale, les attentes de compétence seraient moins pointues ; les profils techniques seraient moins recherchés.
  - Les besoins de compétence en matière de relationnel client, de capacité commerciale serait de plus en plus mal satisfaits (recrutement de personnel peu qualifié ; recours d'autant plus faible à la formation qu'il s'agirait d'emplois plus précaires, etc.).
  - On assisterait par ailleurs à une baisse probable de l'attractivité particulièrement impactante pour la profession dans la durée.

▶ Ce scénario impliquerait également des impacts plus spécifiques à certains secteurs de la restauration

- **Les secteurs des cafés/bars, de la restauration traditionnelle et des cafétérias seraient particulièrement concernés par les impacts négatifs de ce scénario du repli**

  Compte tenu par exemple,

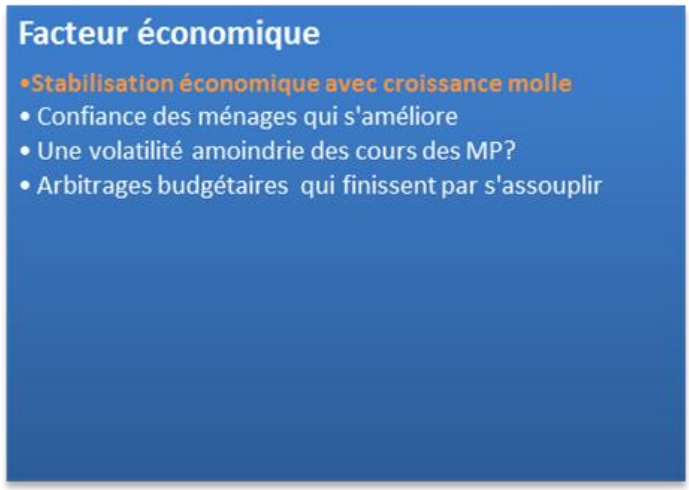
- Pour la **restauration traditionnelle** (principalement les établissements indépendants hors restauration gastronomique) **et les café/bar** de leur **taille** et de leurs difficultés actuelles de **rentabilité.**
- Le secteur des **cafétérias** serait probablement dans une situation de fragilité accrue : les équilibres d'exploitation déjà fragiles seraient probablement lourdement remis en cause (charges foncières en hausse ; seuil incompressible de personnel pour assurer l'activité, etc.).
- La **restauration collective** serait probablement concernée par une **baisse de la fréquentation** (en raison d'un retour accru à la gamelle et à la concurrence des offres *low-cost* de la restauration commerciale) et une remise en cause plus drastique des **délégations**.

  Il est également probable que dans le domaine du médico-social le phénomène du raccourcissement des séjours ne pourrait être que confirmé et accentué.
- En revanche la **restauration rapide et peut être les traiteurs** (notamment sur les activités de plats préparés) **pourraient tirer profit de ce scénario.**

Le scénario de la proactivité : principales hypothèses formulées sur les facteurs d'évolution

***Idée directrice** : dans un contexte économique stabilisé, les restaurateurs, bloqués sur les coûts de revient, parviennent à proposer une offre plus claire et attractive pour les clients*

▶ Une stabilisation de la conjoncture économique qui rend quelques marges de manœuvre aux restaurateurs[149]



Nota : en orange apparaissent les traits les plus saillants du facteur considéré

Dans ce scénario :

- Dans ce scénario, nous avons pris l'hypothèse que la conjoncture ne connaitrait pas une embellie réelle à court ni à moyen terme, mais plutôt une **stabilisation de l'économie française, avec une croissance molle aux alentours de 1% du PIB.**
- Cette stabilisation du contexte économique pourrait passer par **une stabilisation du court des matières premières**, facilitant la gestion des coûts d'approvisionnement des restaurants ;
- En revanche, cette stabilisation du contexte entraine une **embellie dans la confiance des ménages en l'avenir**. Après plusieurs années d'arbitrages sur leurs loisirs, l'étau budgétaire des ménages se desserre légèrement, et a plusieurs effets bénéfiques pour la restauration :

149 *Les acteurs du comité de pilotage ont émis des réserves quant à l'optimisme de ces hypothèses retenues pour le scénario proactif dans la conjoncture actuelle.*

- un allongement de la **durée des séjours de vacances**, permettant aux établissements de certaines zones touristiques de retrouver un niveau de consommation plus conforme aux standards connus jusqu'en 2008 ;
- d'une manière générale, une **consommation de loisirs se reprend** légèrement, permettant aux entreprises de ressentir une nouvelle hausse de consommation. Cependant, **les habitudes des prix bas sont entrées dans les mœurs des consommateurs**, qui restent malgré tout vigilants sur les prix. Le nombre de sorties des ménages augmente, mais le panier moyen est assez stable ou pourrait connaître une très légère progression.
- la consommation de la **clientèle professionnelle** est assez stable quantitativement, mais les consommateurs se permettent plus régulièrement des « extras » sur leur consommation habituelle, entraînant cette fois plutôt une **progression du panier moyen**.

- En matière de transmission des entreprises de restauration, les acteurs de la Branche se mobilisent plus fortement qu'aujourd'hui en vue d'une **plus grande anticipation de ces transmissions** et dans le rapprochement entre les acquéreurs potentiels et les restaurateurs souhaitant vendre leur établissement.

  Le maintien de l'appareil productif est plus souvent effectué jusqu'à la transmission effective de l'établissement, contrairement à ce qui semble se produire aujourd'hui, afin de faciliter cette transition.

  En conséquence, les transmissions ainsi facilitées (dans certains cas) contribuent au maintien voire au développement du tissu d'entreprises et au maintien de l'emploi dans le secteur.

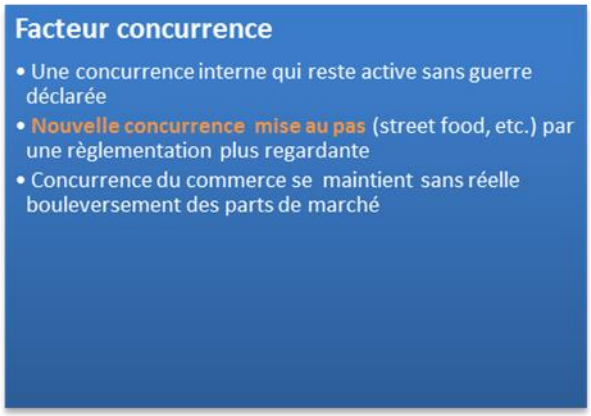
▶ En matière socio-économique, la qualité de l'accueil est une attente majeure d'une clientèle qui fréquente régulièrement plusieurs types de restauration

Dans ce scénario,

- Les attentes de consommateurs poursuivent leurs tendances actuelles avec :
  - des **exigences élevées en matière d'accueil** et de **personnalisation de la relation**. L'habitude a été prise au cours de la période de crise traversée ces dernières années, et les clients ne diminuent pas leurs exigences en la matière.
  - **l'efficacité** et la **rapidité du service** deviennent des vecteurs d'avantages concurrentiels pour les restaurants : les clients accordent désormais une place au moins aussi importante au service qu'à la qualité du repas dans leur « fidélité » à un restaurant ;
  - une stabilisation, voire une poursuite du **durcissement de la relation au client** : des relations qui se tendent rapidement avec l'établissement, avec la diffusion en ligne immédiate des dysfonctionnements et des insatisfactions, etc. Le client insatisfait continue à demander des réductions sur le prix du repas, même sous des arguments parfois non appuyés sur des faits avérés, et menace toujours de nuire à l'image de marque du restaurant.
- La recherche de la **qualité** du produit se poursuit et se renforce, avec des comportements « **locavores** » de plus en plus nombreux. La valorisation du terroir français est un argument de plus en plus vendeur pour les restaurateurs.
- Pour autant, les **comportements paradoxaux des clients se poursuivent** : un même consommateur pourra toujours être en recherche de qualité pour ses dépenses de loisirs mais continuer à consommer des sandwichs ou à fréquenter des établissements de restauration rapide ou des restaurants travaillant en cuisine d'assemblage.

  Il devient donc acquis **qu'un même consommateur fréquentera plusieurs types de restauration,** selon ses envies, et qu'il **adaptera son niveau d'exigences en fonction de l'établissement fréquenté.**

▶ Une concurrence moins exacerbée et mieux régulée



Dans ce scénario de la proactivité :

- La **concurrence reste forte**, avec un tissu de restaurants toujours dense, mais sans être pour autant exacerbée :
  - la progression du nombre de repas de loisirs permet de faire augmenter le nombre de repas consommés dans les établissements qui parviennent à s'adapter aux exigences des clients ;
  - la stabilisation du prix des matières premières permet aux entreprises de retrouver des marges de manœuvre financières ;
  - un nombre plus grand d'entreprises ont recours au PMR, ce qui permet une rénovation des concepts et une modernisation d'une partie de l'offre, permettant le positionnement de certaines entreprises sur des niches, et limitant ainsi d'autant la concurrence ; [150]
- En matière de **concurrence externe**, l'uniformisation des règles permet également de **limiter la pression sur les prix subie par les restaurateurs**. L'adaptation de la règlementation, sur les *food trucks* notamment, permet de limiter la course au meilleur emplacement dans les grandes agglomérations et en particulier à Paris, et de soulager les établissements ruraux qui voient ces *food trucks* retrouver des prix plus conformes au marché et rentrer dans un modèle de concurrence plus saine.
- Dans les centres villes en particulier, la concurrence avec la grande distribution et le snacking se maintient mais **les parts de marché se stabilisent**. Une partie de la clientèle ayant retrouvé des marges de manœuvres en matière financière ou ayant levé une partie de ses arbitrages budgétaires peut parfois revenir dans des établissements de restauration sur les repas de midi, même si elle continue d'acheter des sandwichs et des repas dans la distribution à dominante alimentaire.

150 *Prêts pour la Modernisation de la Restauration issus du fonds de modernisation de la restauration*

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

Dans ce scénario :

- **L'habitude prise par les consommateurs de réserver en ligne leur repas se maintient** et continue même à gagner des adeptes, sur l'exemple de ce qui s'est produit dans le secteur de l'hôtellerie. Les établissements de la **restauration traditionnelle** et les **hôtels-restaurants** restent les plus exposés à ce phénomène.
  - Les **sites existants** continuent de **mettre une pression sur les marges** des entreprises, par des offres toujours aussi chères pour les restaurateurs et qui cherchent à gagner un nombre toujours plus grand de tables dans les établissements.
  - toutefois, dans ce scénario, nous envisageons une **forte mobilisation de la profession** pour éviter que le *business model* imposé par ces sites ne devienne une norme pour les restaurateurs.
    * Cette mobilisation pourrait par exemple prendre la forme de la création d'un site concurrent créé par les restaurateurs eux-mêmes, ayant une capacité à proposer une offre plus exhaustive, ou plus qualifiée par des informations plus précises sur le type de cuisine, etc.

      Pour pouvoir entrer en concurrence avec les sites existants, cette nouvelle offre devrait parvenir à trouver des facteurs différenciants ne portant pas sur le seul argument du prix, ou permettre de proposer des offres aussi intéressantes mais permettant de garder des marges intéressantes pour les restaurateurs (moins de tables ainsi exposées aux promotions ? meilleur système de fidélisation proposé par tous les restaurants du site ?)
    * Quelle que soit la réponse des professionnels, elle devrait nécessairement avoir pour vocation de permettre la réservation en ligne et de faire émerger un business model plus rentable pour les restaurateurs, et au moins aussi intéressant pour les clients.

Les **chaines** ayant une notoriété spontanée suffisante poursuivent le **développement de leur propre système de réservation en ligne**, afin de **gagner en productivité** (par exemple, par la commande en ligne anticipée, qui permet de réduire le temps d'occupation des tables et donc de maximiser le nombre de couverts servis).

- L'aspect **e-réputation impacte toujours fortement la restauration commerciale**, qui s'y adapte et commence à se professionnaliser dans la réponse à y apporter. La mobilisation de la profession en la matière permet un meilleur accompagnement des restaurateurs qui sont mieux préparés. Le temps disponible à y consacrer reste toutefois un facteur limitant pour cette professionnalisation.

  Par ailleurs, un certain facteur d'usure ou d'habitude du consommateur se manifeste encore plus fortement qu'aujourd'hui :

  - le consommateur connait mieux les possibilités de manipuler ce type d'outil, les rendant finalement peu fiables dans leur contenu ;
  - il sait mieux faire la part de choses sur les commentaires qu'il peut voir en ligne.

  La portée des commentaires en lignes sur la e-réputation des restaurants est donc moins essentielle dans l'impact sur la fréquentation des restaurants, bien qu'il reste toutefois important pour les établissements d'assurer un suivi de leur e-réputation.

- Certains **restaurateurs** commencent à **utiliser la technologie pour améliorer leur efficacité sur plusieurs plans :**

  - **l'information client,** notamment sur la composition des plats (fiches techniques et recettes accessibles sur des menus électroniques, allergènes contenus, information diététique sur les plats un peu sur les tendances d'étiquetage actuelles des aliments, etc.)
  - **l'efficacité dans la prise de commande** : le client peut désormais dans certains établissements passer lui-même sa commande en cuisine par le biais de terminaux de saisie électronique. Le serveur entre alors pleinement dans une dimension de conseil et d'accompagnement du client.

- Les **nouvelles technologies de paiement** se développent, mais ont finalement peu d'impact sur la fréquentation des restaurants.

  Il s'agit simplement d'un coût pour les restaurateurs qui doivent s'équiper pour répondre aux attentes de leurs consommateurs.

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

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

- Le législateur **règlemente notamment les formes de concurrence** bénéficiant aujourd'hui de vides juridiques comme les *food trucks,* de manière à ce qu'ils soient aussi affectés par un coût du foncier (emplacements payants par les communes, à des tarifs fixés en fonction de leur localisation ?) et qu'ils appliquent les mêmes normes sanitaires que les restaurateurs.
  - ce **rétablissement d'une concurrence plus saine** pourrait permettre de limiter l'expansion du phénomène des *food trucks* et des tricycles qui se multiplient dans les zones de bureaux,
  - il permettrait également de rétablir **une plus grande justesse dans les prix** pratiqués par certains de ces établissements qui sont parfois déconnectés du marché, notamment dans les zones rurales (en milieu urbain, le phénomène de mode des *food trucks* semble plutôt porter sur du moyen-haut de gamme) ;

  Les **autres formes de concurrence sont également freinées** par une législation plus égalitaire, notamment le développement de la restauration au domicile, etc.
- Par ailleurs, **les restaurateurs s'organisent collectivement pour favoriser la lisibilité de l'offre**, notamment en prenant en main l'outil des **labels**, aujourd'hui facteur de confusion du consommateur, mais qui pourrait être simplifié pour lui permettre de retrouver sa vocation première : orienter et renseigner le consommateur.
  - cette prise en main passerait nécessairement par une simplification et une uniformisation du système de labellisation des restaurateurs.
  - le nombre de label devrait ainsi être diminué, et les acteurs de la profession devraient s'unir pour communiquer autour des quelques labels restants pour leur donner une vraie visibilité et un vrai impact.

- La **règlementation sociale** semble aller dans le sens d'une **simplification**, mais son évolution reste limitée à court terme ;
- La **règlementation fiscale reste lourde** pour les établissements de restauration, mais elle n'évolue pas ou marginalement à court et moyen terme ;
- Les autres évolutions de règlementation à la fois environnementales, sur l'hygiène et la sécurité, poursuivent dans le sens d'un renforcement, mais évoluent à un rythme moins soutenu qu'au cours des dernières années, nécessitant ainsi moins d'investissements de la part des restaurateurs.
- Enfin, les **normes d'accessibilité** et sur les allergènes s'appliquent telles que prévues aujourd'hui.

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

Dans ce scénario,

- Les **grossistes** restent les acteurs clés de la distribution et du service d'accompagnement des restaurateurs. L'accès aux produits de l'industrie agroalimentaire passe toujours par ces acteurs, **qui conservent leur part de marché**.
  - ces acteurs développent leurs prestations de distribution de produits locaux, pour permettre l'organisation de la distribution des produits locaux en facilitant le référencement de produits à la demande des restaurateurs ;
  - ils contribuent donc au développement de l'accès des restaurateurs aux produits de leur terroir, quand les producteurs locaux ne sont pas organisés ou structurés d'eux-mêmes.
- En parallèle, des **producteurs locaux** commencent à s'organiser en coopératives, pour répondre aux besoins d'établissements comme des restaurateurs traditionnels ou de restauration collective.

- ils parviennent à grouper la production de plusieurs producteurs pour répondre aux volumes nécessaires aux restaurateurs de plus grande taille ;
- ils parviennent également à se structurer suffisamment pour se doter de capacités de distribution, y compris sur plusieurs sites en même temps pour répondre aux besoins de la restauration collective.

- Les **filières comme le bio ou l'agriculture raisonnée** sont toujours portées par une demande soutenue des consommateurs, mais les producteurs **s'organisent de mieux en mieux** pour répondre aux besoins des professionnels de la restauration.
  - là aussi, les producteurs de structurent pour disposer de capacités d'approvisionnement qui leurs permettent de se positionner aussi plus fortement sur le marché des professionnels de la restauration ;
  - l'approvisionnement en production issue de ces formes d'agricultures devient plus sûr et permet à plus de restaurateurs de les inclure dans leur offre.

Les impacts possibles du scénario de la proactivité

▶ Un scénario qui fixe des objectifs ambitieux, mais qui restent atteignables pour les restaurateurs

- **Une stabilisation du nombre d'établissements, ou une très légère croissance, accompagnée d'un renforcement de leurs équilibres économiques**

  - D'une manière générale, le **tissu de restaurants se stabilise** ; quelques professionnels profitent de la stabilisation pour se mettre à leur compte, et quelques « investisseurs » pourraient également se lancer dans l'ouverture d'un établissement, mais des entreprises fragilisées par la crise pourraient également finir par défaillir faute d'avoir pu rétablir des marges suffisamment rapidement;

  - Les **banques desserrent peu à peu l'étau financier** autour des restaurateurs en raison des progressions des chiffres de la fréquentation des établissements, facilitant les mises aux normes et les investissements productifs ; en outre, la transmission des entreprises pourrait également s'en trouver facilitée.

    Le renouvellement des concepts et le positionnement sur des niches (thématiques, nouveaux concepts de restauration, etc.) permettent une **plus grande diversité de l'offre.**

  - Les **franchises** pourraient reprendre un rythme de croissance plus soutenu, bien que cet impact soit soumis à de nombreux facteurs liés à des stratégies d'entreprises assez difficiles à prévoir aujourd'hui ;

    Les chaînes parviennent à **poursuivre leur croissance** en volume par l'ouverture de nouveaux restaurants.

  - La **restauration rapide** pourrait tirer son épingle du jeu, notamment sur le segment le plus qualitatif :

    * certains consommateurs des classes moyennes ont pris l'habitude d'une consommation en restauration rapide, et certains continueraient à les fréquenter même si ils recommencent à fréquenter des établissements d'autres secteurs par ailleurs, notamment en restauration traditionnelle ;
    * une partie de la clientèle traditionnelle sortie du marché pendant la crise commence à pouvoir se permettre des dépenses de loisir en restauration rapide ;

  - les **cafétérias** **restent fragiles**, en raison de la **problématique foncière et des loyers dans les galeries commerciales** qui restent élevés ;

    La sortie des galeries s'accentue donc, mais les chaînes semblent contraintes de poursuivre l'organisation de leurs restaurants et de renouveler leur concept pour

attirer à nouveau une clientèle plus large ; les investissements en communication pourraient donc devoir être consentis ;

- Les **cafés et bars** font toujours face à la disparition de la clientèle traditionnelle et à la diminution de la consommation d'alcool. Le renouvellement des concepts reste donc essentiel pour la pérennité de ces établissements.

  Le monde de la nuit bénéficie également de conditions plus favorables avec la reprise des dépenses de loisirs, et retrouve également quelques marges de manœuvre.

- En **restauration collective**, le tissu d'établissements reste là aussi stable ;

  * sur une partie du segment **sanitaire et social (santé)**, notamment auprès des **centres d'accueil de personnes âgées**. La continuité du vieillissement de la population entraîne une poursuite de l'augmentation des capacités d'accueil des EPHAD et des maisons de retraites. Le phénomène de concentration des établissements semble se ralentir ; les entreprises voient leurs difficultés de recrutement en personnels qualifiés s'accroitre sur ce segment, en raison de l'activité (nécessité de fonctionnement de la cuisine 7j/7, y compris les weekend et jours fériés) et des difficultés pour les salariés à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

    Sur ce segment les clés du développement semblent plutôt se situer sur une rationalisation des coûts par un développement de la cuisine d'assemblage pour les petits établissements, ou la préparation des menus en cuisine centrale dans les groupes ayant une taille suffisante.

  * Sur le **segment des entreprises et des administrations** où la restauration collective concédée pénètre de nouveaux marchés au détriment de la gestion directe. La baisse des visites et du ticket moyen constatée semble se stabiliser. Face au manque de croissance, des entreprises qui disposent de peu de marges de manœuvres financières sur les salaires actionnent de nouveau ce levier pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés.

    Les axes de développement se situent principalement sur une diversification des concepts : snacking, restaurants type « brasseries » avec un repas complet servi à table à un bon rapport qualité/prix…

  * Peu de potentiel de développement sur ce marché, où les marges restent très faibles, en dépit de la hausse de la proportion de demi-pensionnaires dans les écoles publiques.

    Les priorités de développement sur ce segment se situent sur la nutrition (repas sain et équilibrés), le développement de l'utilisation des produits locaux et l'éducation nutritionnelle des enfants en terme de gouts et d'origine des

produits, qui deviennent des arguments majeurs dans la décision des collectivités sur l'attribution des marchés aux entreprises.

- **L'évolution de l'offre commerciale de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - D'une manière générale, les **innovations et évolutions des offres** des restaurateurs apparues pendant la crise **devraient se maintenir**.

    En effet, même si le contexte s'améliore, la situation économique reste encore fragile, aussi les évolutions de l'offre des restaurateurs destinées à favoriser la limitation des arbitrages des ménages devraient elles rester une partie importante de l'offre des restaurateurs pour continuer à attirer les clientèles qui tendent à s'éloigner de la restauration.

    * la présence de **produits d'appel dans les cartes** devrait donc se poursuivre voire se développer encore plus qu'aujourd'hui, dans la mesure où le développement des compétences en vente dans les salles pourra permettre des ventes additionnelles plus nombreuses ;
    * de même, les **offres à bas coût** par rapport à la carte devraient continuer leur essor (par exemple, les formules moins chères, des menus « plus simples » dans les établissements de restauration traditionnelle, y compris les établissements gastronomiques, etc.)
    * les **formules à volonté, les *happy hours***, etc. devraient entrer dans les mœurs des consommateurs, et donc s'inscrire sur la durée dans l'offre des restaurateurs qui les proposent déjà, voire se développer dans de nouveaux établissements.
    * pour également capter la clientèle professionnelle de plus en plus contrainte par le temps, les **offres à emporter** pourraient renforcer leur présence dans l'offre en restauration traditionnelle, où elles restent encore peu présentes ; les **services de livraisons** pourraient également se renforcer sur ce créneau.

  - Dans cette lignée de plus en plus de restaurateurs pourraient **proposer des doubles cartes**, l'une pour l'offre du midi et l'autre pour la clientèle du soir, en raison des attentes de plus en plus différentes sur ces segments de clientèle.

  - D'une manière générale, les **grandes tendances d'évolution de l'offre** sur tous les segments de la restauration **iraient dans ce scénario** vers la recherche d'une innovation pour être acteur du retour du client dans les établissements, et pour **faire en sorte que la restauration ne soit plus le premier poste d'arbitrage des ménages.**

  - Pour faire face aux difficultés plus structurelles que conjoncturelles sur leur marché, les **cafés et bars** poursuivent leur **développement d'activités**

complémentaires notamment par de la « petite restauration » et le développement d'une offre de snacking.

Il s'agit d'un segment qui semble avoir de plus en plus vocation à venir se positionner plus près de l'offre de la restauration rapide et dans une moindre mesure des cafétérias, mais sans toutefois aller jusqu'à une concurrence frontale.

- L'émergence des offres low-cost, aperçue aujourd'hui dans une enseigne de restauration rapide pourrait persister et se développer dans un plus grand nombre d'enseignes.

- **Quelques évolutions dans l'organisation des établissements, avec un scénario qui semble permettre une croissance de la taille moyenne des établissements et un meilleur équilibre entre cuisine d'assemblage et cuisine du produit brut**

  - Avec des capacités financières qui semblent progresser, la taille des établissements serait à priori en hausse, notamment pour répondre aux nécessaires montées en compétences d'accueil et commerciales en salle.

  - En cuisine, les effectifs pourraient être relativement stables, du fait d'un équilibre trouvé entre les parts de marché de la cuisine à partir de produits bruts et la cuisine d'assemblage.

    * dans certains établissements, un **effet « double carte »** pourrait induire une **modification de l'organisation**, avec des **besoins en compétences différents sur les services du midi et du soir.**

      Pour la clientèle d'affaires du midi, le besoin en rapidité prime sur le produit, avec plutôt une cuisine d'assemblage favorisée, là où la montée des exigences de qualité des consommateurs pourrait induire un retour à de plus nombreuses étapes de préparation des repas à partir des produits bruts pour les clients de loisir.

    * En fin de compte, la **polarisation entre le tout assemblage ou le tout travail du produit brute**, déjà assez floue aujourd'hui, **pourrait continuer à diminuer,** avec de plus en plus d'établissements qui **reviendraient du tout assemblage vers une cuisine un peu plus hybride.**

      Cette tendance, déjà initiée, est anticipée par les grossistes en cas de reprise du marché, puisque **le développement de produits de plus en plus préparés semble stoppé ;** en revanche, la recherche d'un meilleur accompagnement des restaurateurs et d'une plus grande capacité de conseil dans la connaissance des produits frais et la composition des menus de ces enseignes semble se développer. Cette tendance devrait donc se réaliser pleinement dans ce scénario proactif.

- **L'évolution des effectifs de la restauration ; principaux impacts possibles de ce scénario**

  - une continuité de la croissance molle, qui permet tout de même des recrutements, notamment dans les fonctions de service et de commercialisation ;
  - On pourrait toutefois constater un léger **attentisme** des restaurateurs échaudés par plusieurs années de difficultés, qui se traduit avant tout par des recrutements en CDD dans un premier temps, pour s'assurer de la réelle stabilisation de la conjoncture.

    Par la suite, si la stabilisation de la conjoncture de confirme et si les tendances à la levée des arbitrages se confirment, alors **la confirmation des salariés ainsi recrutés pourrait déboucher sur des contrats en CDI**.
  - Les effectifs évoluent globalement relativement peu, avec une faible croissance globale.
    * Les effectifs des cuisines semblent peu évoluer, avec un écrasement des brigades qui finit par atteindre ses limites ;
    * en revanche, les marges de progression se situent plutôt sur les effectifs de service, sur lesquels les exigences des clients requièrent une attention plus longue portée à chaque client ; en conséquence certains établissements pourraient dans ce scénario avoir tendance à augmenter les effectifs en salle.

- **Une évolution qualitative des métiers de la salle importante dans ce scénario**

  - Une **amélioration de l'image des métiers du service** semble commencer à permettre un accroissement de l'entrée en formations de jeunes sur les métiers spécialisés. Les acteurs de la Branche pourraient contribuer à cette amélioration, en collaborant avec les autres Branches concernées, afin de donner plus d'impacts à leur action.

    Le recours à des **profils issus de formations commerciales** commence également à permettre une **moindre difficulté dans le recrutement** des profils pour la salle.
  - Une **montée en compétences** et dans les **profils recherchés est constatée dans les métiers des services**, quel que soit l'activité du restaurant, avec l'affirmation des profils plus commerciaux que techniques sur ces métiers. Les **compétences d'accueil et la maîtrise des techniques de vente** additionnelle s'affirment comme des compétences indispensables pour ces métiers, plus encore que la maîtrise des techniques usuelles de cuisine.
  - En cuisine, on assiste à une **plus grande distinction des emplois et des compétences** des salariés entre les services du matin et du soir, essentiellement dans les établissements indépendants de la restauration traditionnelle.

* Pour la clientèle d'affaire du midi, les profils recherchés sont plus en phase avec la cuisine d'assemblage, à savoir la maîtrise d'un socle minimale de compétences en lien avec la restauration, (techniques basiques, hygiène alimentaire, etc.) ;
* Pour la clientèle du soir et de loisirs en général, les compétences techniques sont toujours indispensables, et les profils ayant une formation technique restent très recherchés.

▶ Ce scénario impliquerait également des impacts plus spécifiques à certains secteurs de la restauration

- En **restauration traditionnelle** et dans les **hébergements avec un restaurant** en particulier, la montée des compétences en service s'avère particulièrement importante, notamment dans les établissements indépendants ;

  En cuisine, certains établissements voient monter leurs besoins en compétences techniques, afin de pouvoir entrer dans le nouveau système de labellisation simplifié mis en œuvre par la profession.

  - des tensions au recrutement pourrait donc se renforcer sur certains types de profils ;
  - dans un tel scénario, le besoin en formation de jeunes serait particulièrement important pour la restauration traditionnelle, notamment par la voie de l'apprentissage qui semble privilégiée par les professionnels.

- Pour les **chaînes en restauration traditionnelle**, le besoin en compétences dans ce scénario devrait peu évoluer en cuisine, avec des profils toujours adaptés à la cuisine d'assemblage;

  En revanche, le besoin en compétences commerciale et en relation client devrait suivre une évolution similaire aux besoins des entreprises indépendantes.

- Dans les **cafés**, quelques compétences pourraient être nécessaires pour de la cuisine de base, notamment pour préparer le snacking. Il ne s'agirait probablement pas de profils particulièrement qualifiés, le secteur restant fortement recruteur de personnels sans qualification particulière.

- En **restauration collective concédée**, peu d'évolutions particulières sont à prévoir en matière de compétences. Le développement de concepts différenciants et adaptés aux besoins des entreprises deviendra une clé pour pouvoir développer son activité dans un marché où les segments scolaires et des cliniques et hôpitaux resteraient bouchés.

Il faut toutefois noter les exigences accrues en matière de sécurité alimentaire et de transparence vis-à-vis des convives dont les attentes devront être appréhendées par les nouvelles technologies.

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

5. Les scénarios d'évolution de la restauration dans les 5 années à venir

5.1 Principes de construction et pondération des facteurs d'évolution

5.2 Les 3 scénarios d'avenir possibles envisagés par les partenaires sociaux des Branches de la Restauration

5.3 Les tendances d'évolution des effectifs

Les objectifs et la méthode de conception des projections

Les acteurs de la restauration ont souhaité baser les projections de ce CEP sur le scénario tendanciel

- Suite aux différents échanges menés dans le cadre de ce CEP, les partenaires sociaux ont souhaité fonder ces projections sur les tendances actuelles. Ils ont en effet estimé que de nombreux facteurs d'évolution, notamment ceux liés aux pratiques et aux attentes des consommateurs sont aujourd'hui devenus structurels, et que l'avenir le plus probable de la restauration dans les prochaines années pourrait s'approcher de ce scénario.
- Tout l'enjeu des projections est donc d'estimer **l'impact qu'aurait la réalisation de ce scénario en matière d'emploi** dans les différentes Branches de la restauration.

Estimer l'impact des scénarios sur les effectifs dans la restauration

- L'idée directrice de l'élaboration des projections est donc de quantifier l'impact de la réalisation du scénario tendanciel.
- Pour **chiffrer un scénario**, il est nécessaire de trouver des **indicateurs statistiques** pertinents qui permettent par la formulation d'hypothèses quantitative d'évolution des effectifs dans la restauration.

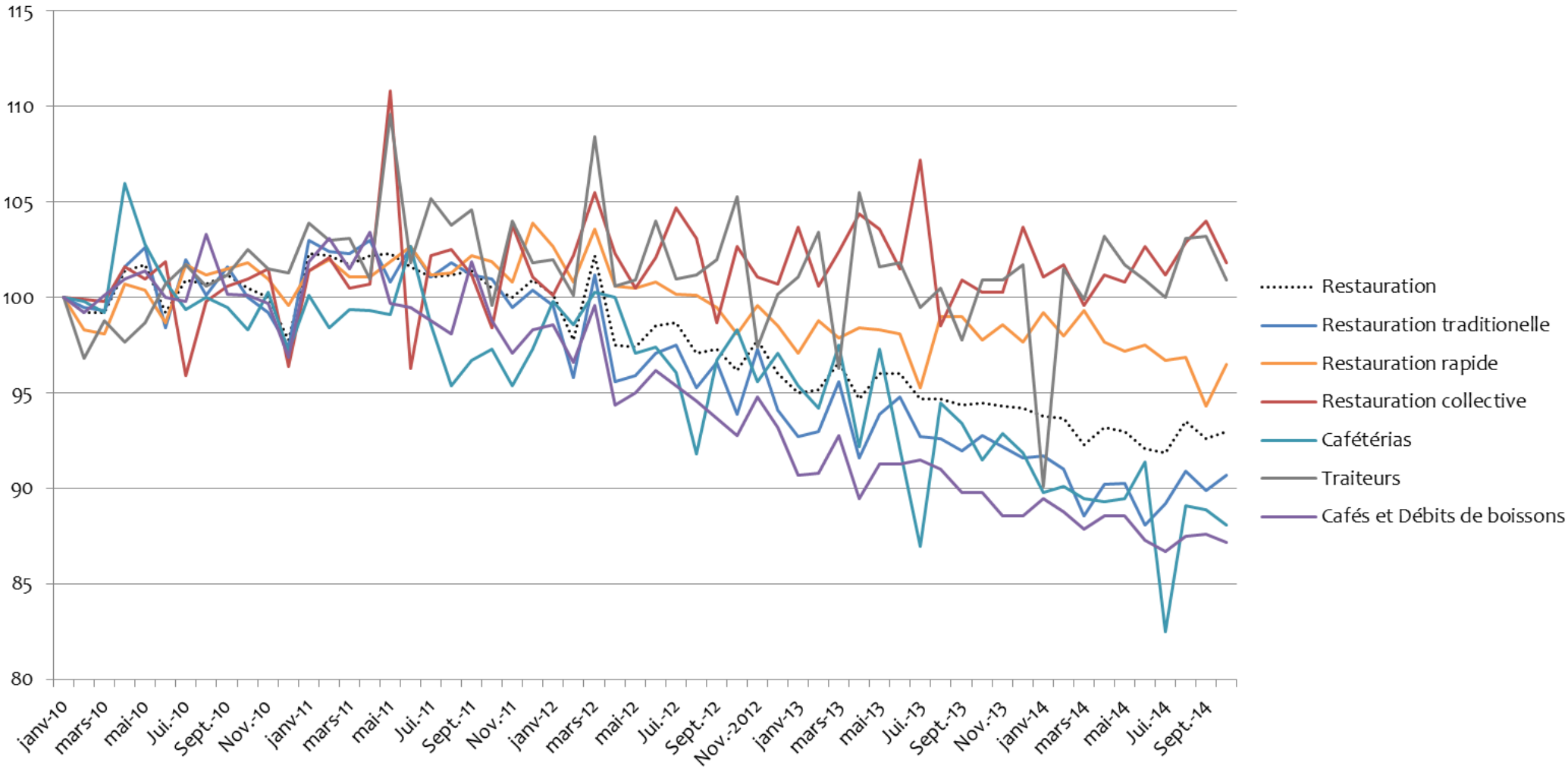
Vers un plafonnement de l'emploi dans le secteur

L'indicateur d'évolution de l'activité démontre une réelle faiblesse de l'activité

- Avec une **diminution moyenne de 7% de l'activité (CA) sur la période Janvier 2010 – Octobre 2014** selon les chiffres de l'INSEE, les restaurateurs de la plupart des secteurs connaissent des difficultés. Deux facteurs ont ainsi été mis en évidence dans ce CEP pour expliquer ces difficultés :
  - une pression constante sur le prix du fait des fortes attentes des clients en la matière ;
  - des difficultés sur le volume de repas servis sur cette période, dans une conjoncture peu favorable à la restauration de loisirs notamment.
- Les acteurs du CEP semblent donc voir peu de perspectives d'évolution majeures des facteurs d'évolution de ce CEP dans les prochaines années sans une reprise de l'activité et l'obtention de marges financières supplémentaires pour les restaurateurs.
- L'évolution récente de l'activité est toutefois différente selon les secteurs de la restauration.
  - Ceux dont les indicateurs d'activité (en volume) semblent être plutôt positifs ou stables sur la période 2010-2014, c'est le cas de :
    * la **restauration collective**, avec une progression de l'activité sur cette période estimée à 1,8% ;
    * les **traiteurs**, dont l'activité a progressé d'environ 1% en volumes
    * la **restauration rapide,** qui est parvenue à se maintenir en termes de volumes d'activité (+3,5% sur cette période).
  - Ceux dont les indicateurs d'activité semblent plus inquiétants sur les dernières années :
    * les **cafés et débits de boissons**, qui connaissent de lourdes difficultés structurelles, en raison des facteurs d'évolutions mis en évidence dans le présent CEP. Leur activité a connu un recul de 12,8% en volume sur la période 2010-2014.
    * les **cafétérias**, dont le modèle économique semble devoir trouver un nouveau souffle, qui ont fait face à une diminution de 11,9% de leur activité ;
    * et dans une moindre mesure la **restauration traditionnelle** (incluant l'activité restauration des **hôtels restaurants**), qui ont fait face à un recul de 9,3% de leur activité sur cette période :

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

Indice de l'évolution de l'activité économique en volume par secteur depuis 2010 (Base 100 en 2000)

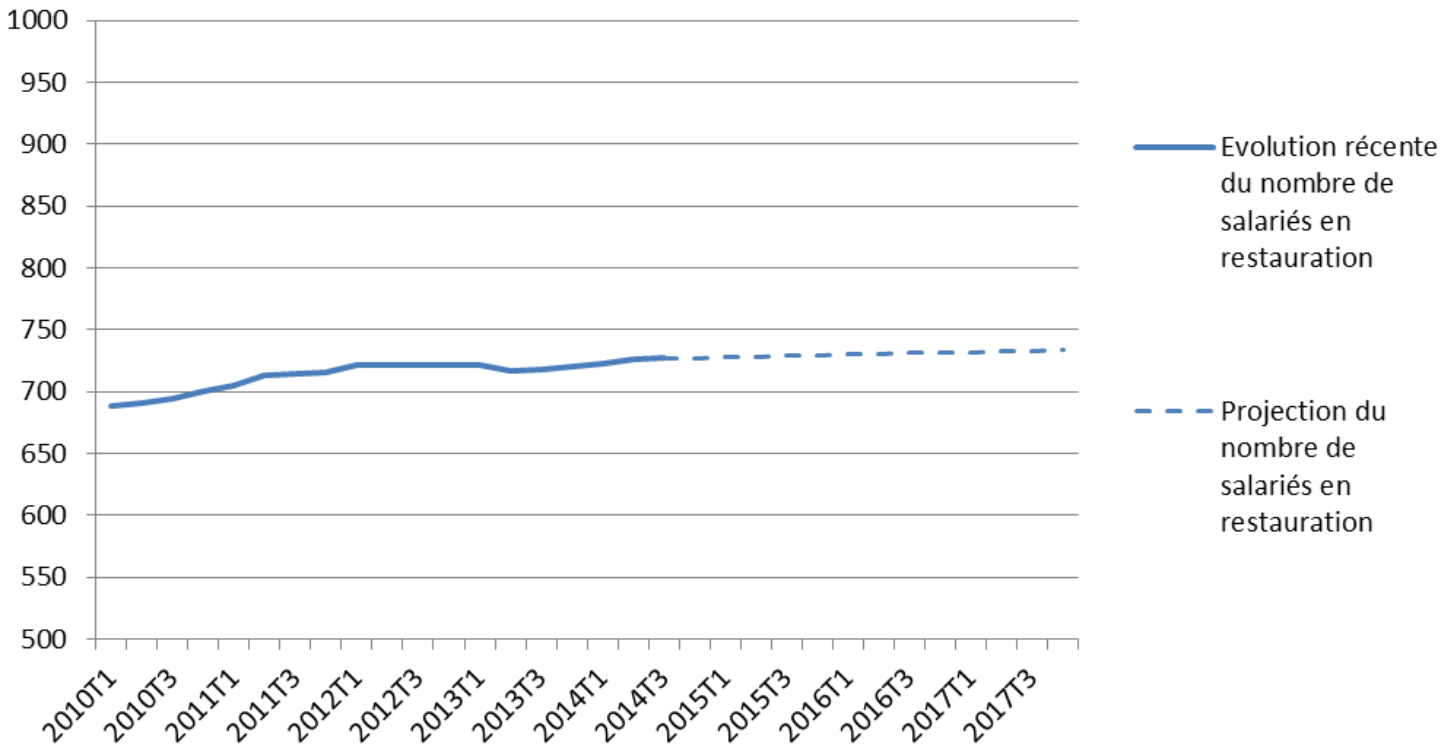


Données : INSEE, indice de chiffre d'affaires en volume - Série CVS-CJO - Base 100 en 2010
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

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

- Dans un tel scénario, l'emploi se stabiliserait au mieux sur l'indicateur des effectifs (même si le, essentiellement grâce à l'ouverture de nouveaux établissements, mais avec une croissance très faible :
  - Sur le périmètre de la restauration, la DARES recense à la fin du 3ème trimestre 2014 environ 727 000 salariés ; dans le cas du scénario tendanciel, le nombre de salariés dans la restauration pourrait atteindre environ **733 000 salariés**.
  - Cette progression représenterait une croissance moyenne de 0,06% des effectifs par trimestre, ou **d'environ 0,2% des effectifs par an**.

Projection tendancielle des effectifs dans la restauration sur la période 2014-2017



Données : DARES
Traitements : Ambroise Bouteille et Associés

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

- En effet, sur les 2 années pour lesquelles on peut comparer l'évolution des effectifs et le nombre d'heures produites[151], on constate très légère baisse du nombre d'heures annuelles par personne de l'ordre de -1,8% par an sur cette période.
- Ce phénomène a été confirmé qualitativement par les entretiens menés auprès des restaurateurs.

151 *2009 et 2011, la DADS n'ayant été disponible que sur ces années-là lors du déroulement du CEP.*

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6. Plan d'action du CEP

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions

6.2 Volet A : la formation

6.3 Volet B : la Gestion des Ressources Humaines

6.4 Volet C : l'observation du secteur

6.5 Volet D : les aspects économiques

AMBROISE BOUTEILLE ET ASSOCIES

Note préalable sur l'élaboration des recommandations

Ces recommandations sont fondées sur les constats et analyses effectués lors des investigations de terrain ainsi que sur certaines suggestions des partenaires

- Les recommandations ci-dessous ont pour vocation de **répondre aux problématiques remontées du terrain** lors des entretiens avec les professionnels et présentées en phase 1 du présent CEP
- Certaines des pistes ont ainsi été inspirées par des **suggestions de professionnels, ou des acteurs du CEP** (Etat, Organisations professionnelles ou Organisations syndicales de salariés, OPCA, etc.)

Les recommandations ont pour objectif de maximiser les chances de réalisation du scénario sur lequel ils ont choisi de se positionner

- Le plan d'action présenté ci-après a pour vocation de **favoriser les conditions de réalisation du scénario proactif,** sur lequel les acteurs de la restauration ont fait le choix de se positionner.

Conformément à l'esprit d'un CEP, ces recommandations portent en priorité sur les ressources humaines

sur lequel les Branches concernées, l'État et l'OPCA disposent des meilleurs leviers pour soutenir les entreprises et les salariés.

- Le **volet A** présente ainsi les recommandations matière de **formation**, outil principal de développement des compétences nécessaires à la mutation des entreprises ;
- le **volet B** se concentre sur la **gestion des ressources humaines**, notamment dans les TPE/PME pour lesquelles les soutiens de la branche sont les plus nécessaires ;
- le **volet C**, portant sur **l'observation**, a pour objectif de pérenniser la connaissance des problématiques rencontrées par les entreprises et salariés, afin d'y apporter des réponses adaptées et réactives
- Le **volet D, économique**, est placé ici pour rappel des pistes de recommandations suggérées par les acteurs en la matière, bien que ces mesures ne soient pas à strictement parler au cœur des enjeux d'un CEP. Ce volet est un complément indispensable aux actions menées dans les autres domaines, pour relever le défi du développement de la restauration et de sa capacité à maintenir et à créer des emplois.

La présentation des recommandations :

- Avant chaque thématique d'action, un bref tableau synthétique permet de rappeler les grands enjeux des actions présentées pour y répondre :

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	1
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	
Actions principales	

La correspondance sectorielle ainsi définie et le code couleur reprennent ceux définis préalablement dans le CEP à savoir :

- **RT** : restauration traditionnelle (chaînes et indépendants)
- **HR** : Hébergements disposant d'une activité en restauration
- **CD** : cafés et débits de boissons
- **Tr** : Traiteurs
- **C** : cafétérias et assimilés
- **RR** : restauration rapide
- **RC** : restauration collective

- Le **degré de priorité** de la thématique est fixé par une note, **synthèse des remontées transmises par les différents acteurs du CEP** et de l'opinion que s'est forgée le cabinet au cours de sa réalisation, avec la vocation de prioriser/hiérarchiser l'importance des actions :
  - **Noté "1"** : les actions qui doivent être engagées dès l'achèvement du CEP.
  - **Noté "2"** : les actions qui pourront être engagées à moyen terme.
  - **Noté "3"** : les actions qui peuvent être envisagées à plus long terme.
- La rubrique « **secteurs concernés** » indique quels sont les secteurs que nous imaginons devoir se mobiliser de préférence sur cette thématique.

  - Les pastilles en couleurs « pleines » (voir ci-contre) indiquent que le secteur est concerné par cette thématique d'action

- A l'inverse, les pastilles « vides » indiquent que le secteur nous paraît moins directement impliqué par cette thématique d'action.

- La rubrique « **Objectif poursuivi** » précise **l'objectif** poursuivi par les actions pour **favoriser les conditions de réalisation du scénario retenu** par les partenaires des branches de la restauration au cours de ce CEP.

- Le **rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain** permet de faire le lien avec les observations réalisées sur le terrain lors de la 1ère phase du CEP et remontées dans les parties préalables du présent rapport.

Le pilotage du plan d'action

▶ Nous encourageons vivement les partenaires à mutualiser et coordonner autant que possible l'ensemble de ces actions au niveau des branches/ du secteur de la restauration

Nous sommes profondément convaincus que l'ensemble des organisations professionnelles du secteur a tout à gagner à **collaborer dans la mise en œuvre de solutions communes** :

- Ce CEP l'a, semble-t-il, largement prouvé : si les spécificités de chacune des professions sont indéniables, **il apparaît de nombreux sujets d'importance majeure sur lesquels les problématiques sont communes**, ou tout au moins, largement partagées.
- **L'efficacité de certaines actions** sera nettement décuplée dans le cadre d'une collaboration, et particulièrement en matière de communication, de mobilisation des entreprises et de pouvoir de négociation auprès des pouvoirs publics.

Cette suggestion porte à la fois sur une collaboration entre les acteurs des différents secteurs de la restauration, mais aussi sur la collaboration entre organisations représentatives d'un même secteur, notamment en restauration traditionnelle.

Le plan d'actions :

			Degré de priorité fixé
Volet A : Formation	**Développer les compétences des salariés et leur accès à la formation**		
	A1	*Outiller les établissements pour lever les freins à la formation*	1
	A2	*Faire évoluer l'offre du FAFIH et d'AGEFOS-PME notamment dans le sens d'un renforcement de l'accompagnement et du conseil aux entreprises, notamment les TPE PME*	1
	A3	*Accompagner l'identification de l'offre en formations régionales*	2
	A4	*Renforcer les compétences en général pour restaurateurs, y compris les non-salariés*	2
	A5	*Développer le recours aux certifications de spécialisation dans les métiers de la cuisine*	2
	A6	*Faire progresser les compétences en management restaurateurs et chefs d'équipe salle/cuisine des établissements*	1
	A7	*Favoriser le recours à l'apprentissage et au contrat de professionnalisation qui constituent une voie de recrutement particulièrement adaptée dans la restauration*	1
	A8	*Etudier l'opportunité d'étendre à l'ensemble de la restauration certains dispositifs en faveur du développement de l'alternance*	2
	Maintenir voire développer le financement des formations		
	A9	*mobiliser le nouveau dispositif du CPF pour qu'il participe pleinement au développement de l'emploi dans la restauration*	2
	A10	*Développer la collaboration entre OPCA*	2
	A11	*Se saisir de l'appel à projet interministériel « campus des métiers et des qualifications » pour bénéficier de financements dans la structuration d'une filière de formation tourisme*	2
	Améliorer l'adéquation entre les formations et les besoins des professionnels		
	A12	*Adapter la formation HACCP pour répondre aux nouvelles exigences règlementaires*	2
	A13	*Développer l'adéquation entre les besoins en compétences en salle des restaurants et les référentiels des diplômes et titres spécialisés*	2
	A14	*Développer l'adéquation entre les besoins en compétences en cuisine des restaurants et les référentiels des diplômes et titres spécialisés*	2
	A15	*Infléchir la structure de l'offre en formation pour nuancer les déséquilibres actuels*	2
	A16	*Définir une approche modulaire des formations de Branche*	2
	A17	*Formaliser un « socle de base » de la cuisine, nécessaire et suffisant pour la cuisine d'assemblage, destiné en particulier aux entrants non-formés*	2
	A18	*Rapprocher certaines réflexions sur les CQP de branche pour envisager de les appuyer sur un CQPI*	2
	A19	*Créer des modules de formation pour favoriser l'adaptation des compétences des métiers menacés, notamment des chefs de parties et des chefs de rangs*	2
	Garantir aux entreprises la qualité des formations		
	A20	*Améliorer le contrôle qualité des formations et de leur impact pour les salariés*	2
	Maintenir les formés en restauration dans les entreprises de la Branche		
	A21	*Diversifier l'orientation des flux de formations initiale sans se limiter à la restauration gastronomie*	2
	A22	*Mieux conserver dans la Branche les diplômés en restauration*	1
Volet B : GRH	**Attirer les meilleurs profils dans les formations de la Branche**		
	B1	*Lancer une campagne de promotion des métiers du service en collaboration avec d'autres secteurs*	2
	B2	*Développer la connaissance des acteurs de l'orientation et des enseignants sur les métiers de la restauration*	1
	B3	*Renforcer les démarches d'information directe auprès des jeunes et des familles*	1
	B4	*S'approprier le conseil en évolution professionnelle*	2
	Elargir les méthodes de recrutement des entreprises		
	B5	*Professionnaliser le recrutement, notamment dans les petits établissements*	2
	B6	*Inciter les entreprises à davantage recourir à des groupements d'employeurs, notamment celles qui ont des difficultés de recrutement et d'ajustement des effectifs à l'activité*	2
	B7	*Nouer un partenariat plus fort avec Pôle Emploi*	2
	B8	*Se positionner sur le programme des « formations prioritaires » confié à Pôle Emploi*	2
	B9	*Développer les compétences commerciales et le relationnel client des personnels de salle*	1
	B10	*Travailler sur l'intégration des nouvelles recrues pour favoriser leur pérennité dans les Branches de la restauration*	1
	Améliorer les conditions d'emploi des cuisiniers et des serveurs		
	B11	*Mieux gérer et limiter la problématique des coupures*	2
	B12	*Créer un fonds d'action sociale de la restauration pour favoriser les conditions d'exercice de leur profession par les saisonniers et, mais à un moindre titre, des extras*	3
	Dynamiser les parcours professionnels		

	B13	Mettre en œuvre des démarches pragmatiques apparentées à des GPEC d'entreprises	2
	B14	Mieux gérer les âges	2
	B15	Travailler sur la fidélisation	1
	B16	Fluidifier les mobilités internes, notamment dans les petits établissements lorsque c'est possible	2
	B17	Formaliser des opportunités de mobilités entre branches de la restauration pour les cuisiniers, serveurs qui le souhaitent	2
Volet C : Observation	**Informer les acteurs**		
	C1	Actualiser annuellement les rapports des branches de la restauration	2
	C2	Assurer le suivi du CEP	2
	C3	Mutualiser l'information entre tous les secteurs de la restauration	2
	Améliorer la lisibilité des emplois du secteur		
	C4	Faire converger les cartographies des métiers existantes pour aider les partenaires sociaux à définir leurs politiques de Branches	2
	Favoriser l'évolution et le développement de la filière		
	D1	Développer les investissements et les financements en faveur de la modernisation et de la qualité	1
	D2	Etudier les modèles économiques et leur adaptation au risque d'une progression des baux commerciaux avec la loi du 18 juin 2014	2
	D3	Inscrire les établissements de restauration dans une démarche d'éligibilité des Entreprises du Patrimoine Vivant	3
	D4	Mettre en place un programme de recherche dans le secteur	3
	D5	Mettre en place le programme « Place de la Gastronomie » avec le comité Madeleine et promotion avec Atout France	3
	D6	Participer à la mise en place de la fête de la Gastronomie, propositions d'aides à l'animation des DIRECCTE	2
	D7	Participer au comité de structuration des cités de la Gastronomie	2
	D8	Animer les clubs des amis de la restauration française	3
	Améliorer les conditions d'approvisionnement et la relation avec les acteurs amont de la filière		
	D9	Contribuer au développement des nouvelles approches d'approvisionnement des restaurateurs	1
	D10	Mettre en relation les entreprises industrielles et les fédérations professionnelles de la restauration pour développer les marques collectives et régionales	3
	D11	Mutualiser et mettre en réseau : coopératives d'achats, plateformes multiservices, etc.	2
	D12	Participer au comité de filière alimentation	2
	Accompagner les évolutions de l'offre commerciale des restaurateurs		
	D13	Accompagner le développement du restaurant numérique	2
	D14	Outiller les restaurateurs pour les aider à mieux se faire référencer en ligne	1
	D15	Tenter d'influer sur le business model actuel des sites de réservations en ligne pour favoriser une sécurisation des marges des restaurateurs	1
	D16	Harmoniser l'offre de labels existants	2
	D17	Asseoir le Fait Maison	2
	D18	Relancer le dispositif Maître restaurateur	2
	D19	Utiliser les opportunités et structuration des offres pour profiter du marché des titres-restaurants	2
	D20	Développer les groupements d'établissements de restauration traditionnelle pour rechercher des marchés	3
	D21	Faire évoluer le business modèle des établissements de zones rurales pour assurer le maintien d'une offre	2
	Tenter certains aménagements ciblés de la règlementation		
	D22	Œuvrer pour une harmonisation de la TVA	2
	D23	Mettre en œuvre une comptabilité analytique permettant d'identifier l'impact économique de la mise aux normes	2
	D24	Mettre en place une task-force de suivi spécifique sur les mises aux normes en termes d'accessibilité	2
	D25	Participer aux travaux européens sur les normes alimentaires et de restauration	1
	Favoriser la cession – reprise d'entreprises		
	D26	Développer les dispositifs d'aide à la reprise d'entreprises	1
	D27	Renforcer le conseil sur la transmission	2

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6. Plan d'action du CEP

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions

6.2 Volet A : la formation

6.3 Volet B : la gestion des Ressources Humaines

6.4 Volet C : l'observation du secteur

6.5 Volet D : les aspects économiques

Développer les compétences des salariés et leur accès à la formation

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

Degré de priorité fixé par les acteurs du pilotage du CEP	1
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Une montée significative en compétences des cuisiniers et serveurs notamment des entreprises des Branches de la restauration, tout particulièrement sur les aspects d'accueil de relation client et de développement des comportements commerciaux
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises, en particulier les plus petites, subissent d'importants freins à la formation, au premier rang desquels la difficulté à pallier l'absence d'un salarié en formation en dehors de l'entreprise et de l'effort de persuasion à mettre en œuvre pour convaincre certains chefs d'entreprise de la restauration, peu acculturés à la formation externe à l'entreprise.
Actions principales	• Convaincre les restaurateurs de l'intérêt de la formation professionnelle pour le développement du restaurant • Adapter encore plus les modalités de l'ensemble des formations destinées aux salariés des restaurants

- **Convaincre les restaurateurs de l'intérêt de la formation professionnelle pour le développement du restaurant**

  Poursuivre les **efforts de sensibilisation et de conviction des restaurateurs**(ou des décideurs internes aux entreprises en matière de formation), **en particulier dans les TPE PME** qui ne disposent pas d'une personne dédiée à la GRH **; leur rôle** est **absolument moteur pour déclencher le départ** en formation de ses cuisiniers et serveurs notamment :

  - leur conviction profonde de l'intérêt de développer les compétences et de la pertinence de la formation est la condition préalable et sine qua non pour que se déclenche un processus de formation non obligatoire
  - l'analyse des compétences nécessaires dans le restaurant est, en toute priorité, de leur ressort.

Ce rôle moteur ne peut être assuré pleinement que si eux-mêmes sont convaincus de l'utilité de la formation, or, on constate :

- qu'une part importante des restaurateurs eux-mêmes suit très peu ou pas de formation (notamment les chefs d'entreprise de la restauration non-salariés de leur entreprise),
- que beaucoup indiquent qu'ils n'ont **pas ou peu de besoin** en matière d'évolution des compétences (eux-mêmes ou leurs salariés), sans que l'on soit bien certain qu'ils autodiagnostiquent pleinement leurs limites et surtout l'intérêt pour eux de les dépasser ;
- qu'ils ne font que rarement le **lien** entre l'intérêt du restaurant, ses projets, et le développement des compétences des cuisiniers et serveurs notamment ;
- que ce sont eux qui mettent davantage en avant les **freins « factuels »** : organisation du restaurant, budget, administratif… mais également **émettent des freins importants d'un point de vue du relationnel** avec leurs personnels de cuisine et de salle (peur du départ, d'une possible demande d'augmentation, d'une remise en cause suite au partage avec des salariés d'autres entreprises, etc.).

Nous suggérons donc en la matière de :

- Développer un **argumentaire** destiné aux restaurateurs (notamment aux petits établissements) en faveur de l'évolution des compétences et de la formation des salariés en mettant en avant l'intérêt économique pour le restaurant de développer les compétences des cuisiniers et serveurs notamment.

  Il pourrait être en outre, pour plus de pertinence et de pouvoir de conviction, être développé en collaboration avec quelques professionnels eux-mêmes convaincus (pour l'avoir expérimenté) par l'intérêt de la formation des salariés en cuisine, comme en salle, pour faire progresser le restaurant.

Cet argumentaire pourrait comprendre par exemple les éléments suivants :

Renforcer les compétences du salarié (et du chef d'entreprise de la restauration) **par la formation pour :**

La formation outil de la performance de l'entreprise

- Gagner en efficacité, en productivité
- Maîtriser un nouvel équipement mis en place en cuisine
- Apporter une diversification des techniques en cuisine, pour permettre un élargissement/une rénovation de la carte ou du concept du restaurant
- Réduire les risques en matière d'hygiène et de sécurité ;
- S'adapter aux évolutions du marché : exigences de qualité, renforcement des règlementations, concurrence plus forte, ...

la formation outil de management

- Développer l'autonomie et les possibilités de délégation du chef en cuisine ou en salle
- Fidéliser / motiver ses salariés : preuve de confiance, de reconnaissance, d'écoute des besoins du salarié
- Donner du sens pour faire adhérer et motiver
- Permettre une meilleure organisation du travail, du partage des tâches
- Mieux accueillir / encadrer les saisonniers
- Faire évoluer des salariés nouvellement recrutés et qui ont peu d'expérience, etc.

- Diffuser cet argumentaire en **s'appuyant sur les organisations professionnelles**, qui seront plus à même de toucher les restaurateurs ayant peu recours à la formation que les OPCA, qui seront souvent méconnus des personnes ciblées.

  Un tel argumentaire pourrait aussi être diffusé par les **organisations représentatives des salariés**, afin de les convaincre de l'intérêt pour eux et pour leur fournir un argumentaire permettant de mieux convaincre le décideur de l'intérêt de leur formation.

  Utiliser en priorité les témoignages de professionnels et des exemples concrets de restaurateurs ayant eu recours à la formation pour qu'ils répondent eux-mêmes, par la pratique, aux freins soulevés par les « non-utilisateurs »

- Faire connaître plus largement les **outils disponibles** des OPCA déjà existants en matière de sensibilisation à la formation et à la détection des besoins de formation pour développer leur usage par les TPE-PME des branches de la restauration

- Utiliser le **vecteur de la formation initiale** pour **convaincre très tôt,** largement en amont, les futurs professionnels de l'intérêt de la formation continue.

- **Adapter encore plus les modalités de l'ensemble des formations destinées aux salariés des restaurants**

  Privilégier dans toutes les actions de formation les **conditions de mise en œuvre plus favorables aux TPE-PME** pour lesquelles l'absence d'un salarié est très préjudiciable à l'organisation de l'équipe et à la réalisation de la production. En outre, **plusieurs critères** sont importants et réellement majeur pour **intéresser les** cuisiniers et serveurs notamment, comme par exemple de disposer d'un **formateur crédible** aux yeux des stagiaires.

  Il convient ainsi de continuer à conseiller et sensibiliser sur la réunion de plusieurs conditions clés pour la réussite des formations :

Il conviendra donc d'être particulièrement vigilent à ce que l'offre en formation respecte plusieurs caractéristiques/ contraintes :

- **Modalités pédagogiques** : maintenir, dans le référentiel des actions de formation, la priorité donnée à la dimension pratique
- **Contenus** : intégrer systématiquement des contenus très systématiquement orientés sur les aspects pratiques de la formation (au dépend du trop théorique)
- **Durée** : prioriser des durées de formation courtes (inférieures ou maximum égales à 2 jours). En cas d'impossibilité, privilégier l'étalement des jours de formation sur plusieurs semaines plutôt que sur des jours consécutifs.

- **Localisation** : Garder la localisation au plus près du restaurant comme étant l'un des critères majeurs (avec la qualité et la pertinence du contenu) de sélection des organismes de formation. A noter que les formations intra-entreprises sont culturellement privilégiées dans la Branche et probablement à privilégier pour au final convaincre.
- **Programmation** : continuer de concentrer un maximum d'actions de formation sur les périodes creuses d'activité, et dans les saisons les plus faibles en termes de fréquentation des restaurants (hors saisons touristiques, pointes connues d'activité, etc., sachant qu'au final si on n'est pas « convaincu », il n'y a jamais de période favorable).

Des formations en e-learning pourraient par exemple réunir un certain nombre de ces critères, en offrant des solutions intéressantes sur les formations non-techniques, sur les formations au service en salle (accueil, relationnel client, etc. sauf les gestes techniques du service) et aux techniques de gestion.

Cet infléchissement de l'offre de formation pourrait se faire par le biais notamment :

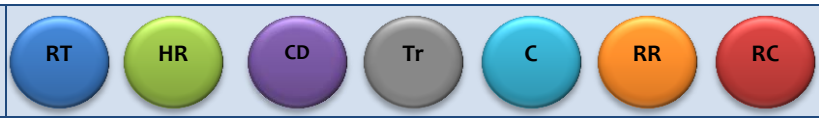
- d'indications précises dans les cahiers des charges des actions collectives commanditées par les branches et/ou les OPCA (actions collectives, etc.)
- du rôle du FAFIH et d'AGEFOS PME en matière de suivi qualité des organismes de formation, confié par la loi du 5 mars 2014 ;
- de l'influence des organisations professionnelles sur les organismes spécialisés
- des conseils donnés aux entreprises adhérentes par les conseillers formation du FAFIH, leur suggérant de demander/d'exiger certaines caractéristiques des offres de formation.

- Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, le Fafih et AGEFOS PME seront tenu de contrôler la qualité des formations délivrées. Pour cela, nous suggérons de recentrer l'offre sur des organismes de confiance, reconnus pour leur savoir-faire en matière de formation en restauration.

  Pour cela, les OPCA pourraient donc définir des conditions d'agrément d'organismes de formation communes, de manière à garantir à toutes les entreprises de la restauration une même qualité des formations.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	1

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

- **Adapter l'offre de service du FAFIH et d'AGEFOS-PME**

  Face aux difficultés récurrentes d'engagement de formations, en particulier dans les TPE/PME, et face au contexte spécifique de la réforme de la formation professionnelle qui risque de créer une importante confusion pour les entreprises qui ne s'y seront pas préparées en amont, le **rôle d'accompagnement des conseillers en formation des OPCA va devoir revenir quelque temps sur le métier de base de l'OPCA, à savoir, l'information sur les dispositifs et l'ingénierie financière** :

  - compréhension des dispositifs nouvellement créés par la réforme et dans leur mobilisation ;
  - accompagnement du choix d'un organisme de formation, afin de pouvoir garantir à l'entreprise la qualité de la formation délivrée.

  A ces tâches s'ajoute le service de proximité et de conseil des conseillers en formation du FAFIH et D'AGEFOS PME[152], dont l'importance est encore renforcée avec la réforme : prise en compte de la stratégie et des projets de l'entreprise pour l'aide à l'identification des besoins en compétences, élaboration d'une politique de formation, accompagnement dans la définition et le déploiement de GPEC d'entreprises, etc.

- Pour rappel, **mobiliser les financements spécifiques pour les plus petites entreprises,** mis à disposition par la loi du 5 mars 2014 en la matière, et notamment :

  - Utilisation possible des ressources du FPSPP (20%) sur le financement du plan de formation des entreprises de moins de 50 salariés (L6332-21)
  - Au sein de l'OPCA, les versements des plus de 50 salariés pourront bénéficier au plan de formation des moins de 50 salariés (L6332-3-2) (dite « fongibilité asymétrique descendante »)

[152] *et de prestataires financés par les OPCA pour des accompagnements plus approfondis*

- Pour rappel de démarches déjà engagées : prévoir la **montée en compétences des conseillers des OPCA sur l'accompagnement spécifique des TPE PME** sur les enjeux pour elles de la réforme de la formation professionnelle.
- Pour les OPCA des entreprises de la restauration, tous deux agréés également en tant qu'OCTA, les conseillers devront probablement s'approprier l'offre existante en matière d'apprentissage dans leur zone d'intervention pour pouvoir flécher aux entreprises les viviers de candidats potentiels dans leur recrutements.

A3- Accompagner l'identification de l'offre en formations régionales

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Lever les freins à la formation liés à une difficulté d'identification de l'offre
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Dans quelques cas, les entreprises semblent avoir des difficultés à identifier une offre en formation à proximité de leur établissement, notamment dans les zones les plus rurales ou sur certaines spécialités de formation poussées
Actions principales	• Établir un inventaire diffusable des formations régionales

- **Établir un inventaire diffusable** des formations régionales (notamment sur les formations techniques de cuisine et de salle) disponibles pour les entreprises.

  Pour cela, les OPCA pourraient lister dans leur base respective les organismes auprès desquels ils ont financés des formations dédiées spécifiquement aux techniques des métiers de la restauration, voire aux métiers du tourisme dans leur ensemble.

  Cet inventaire serait idéalement commun aux deux OPCA.

  Pour sa réalisation, les OPCA pourraient notamment contacter les différents organismes ainsi identifiés, afin de :

  - obtenir les autorisations des différents organismes de formation de la région quant à la diffusion des informations sur les formations dispensées ;
  - elle permettrait également la remise à jour régulière de la base de données, en proposant aux organismes de formation un site qu'ils alimenteraient eux-mêmes et sous leur responsabilité, du détail des formations sélectionnées par les partenaires

- **Veiller à la neutralité et la pluralité de l'offre**, afin que le porteur de l'action ne risque pas d'être soupçonné de distorsion de concurrence. Le choix du porteur de l'action est ainsi difficilement un OPCA, particulièrement cadré sur ce sujet sensible.

- **Tenir à jour cette liste des formations**, notamment suite au développement des offres spécialisées qui pourraient voir le jour dans les prochains mois et les prochaines années.

- **Communiquer cette liste** aux entreprises sous la forme d'un **site internet** consultable par les entreprises de la filière tourisme dans son ensemble.

- Si les conditions de neutralité ce ne sont pas garanties, la conserver en interne dans les structures susceptibles **d'apporter un conseil aux entreprises en matière de formation (dont les OPCA),** en répondant aux questions et en apportant des conseils oraux aux entreprises en matière d'identification de l'offre.

  Cette action nécessite pour les OPCA une capitalisation et une diffusion plus formalisée de l'information sur l'offre de formation régionale consolidée permettant ainsi un accompagnement sur l'offre de formation du secteur de la part des conseillers.

▶ A4 - Renforcer les compétences des restaurateurs en général, y compris les non-salariés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faciliter/permettre l'accès des restaurateurs (y compris des dirigeants non-salariés) à la formation
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Peu de responsables de restaurants, notamment dans les plus petites semblent souhaiter renforcer leurs compétences en matière de gestion de leur entreprise. Les restaurateurs non-salariés de leur entreprise, nombreux aujourd'hui dans plusieurs des secteurs de la restauration, ne sont eux-mêmes pas éligibles à des formations financées par les OPCA de la Branche alors qu'ils sont eux-mêmes décisionnaires de la formation de leurs salariés.
Actions principales	• Permettre un accès à la formation aux non-salariés par une coordination entre FAFIH/AGEFOS-PME et AGEFICE • Identifier ou susciter une offre de formation spécifique aux restaurateurs • Adapter tout particulièrement les modalités pédagogiques et de programmation de ces formations aux contraintes et à l'acceptabilité des restaurateurs

- **Permettre un accès à la formation aux non-salariés par une coordination entre FAFIH/AGEFOS-PME et AGEFICE**

  - Encourager une coordination **entre les OPCA de la restauration FAFIH et AGEFOS-PME et le fonds d'assurance formation AGEFICE** (financeur de la

formation pour les d'entreprise de la restauration et leurs conjoints ayant le statut de travailleurs non-salariés de leur entreprise, compétent sur le périmètre de la restauration) **si possible avec un soutien politique marqué de l'Etat** en la matière, pour **lever les possibles blocages existants en la matière**. De même, les organisations professionnelles représentatives de la restauration pourraient contacter directement les confédérations à laquelle elles adhèrent, afin d'identifier les membres du conseil d'administration de l'AGEFICE (composé du Medef, de la CGPME et de l'UPA –et les Cci pour mémoire) afin de porter directement à leur connaissance ce souhait d'un partenariat.

- Il s'agirait de mettre en place une **concertation entre les financeurs** afin de faciliter l'inscription des chefs d'entreprise de la restauration à des stages qui leurs seraient dédiés, qu'ils soient salariés ou non-salariés ; par exemple :
  * identification commune de formations prioritaires pour les responsables de restaurants,
  * diffusion de la même information sur cette offre de formation par les trois financeurs ;
  * bien que cela risque d'être extrêmement complexe : tentative d'alignement des règles de prise en charge entre les trois financeurs pour ces formations (c'est cependant ce qui risque d'être le plus difficile) ;
  * diffusion par les conseillers des trois réseaux d'une information commune sur les trois financeurs (critères de prise en charge et trois financeurs, modalités administratives de demande de prise en charge) ;
- Le FAFIH et AGEFOS-PME pourraient notamment ouvrir certaines des formations collectives financées à ces publics de non-salariés grâce à des cofinancements ainsi convenus avec l'AGEFICE. Nous pensons notamment à :
  * la formation des tuteurs, le permis de former ;
  * les actions collectives de formation.

- **Identifier ou susciter une offre de formation spécifique aux restaurateurs**

D'une manière générale, **plusieurs thématiques de formation pourraient être proposées aux** chefs d'entreprise **de TPE-PME dans la restauration** (y compris les salariés de leur entreprise) :

- des **modules de formation** de consolidation des connaissances et compétences de **gestion** de leur établissement, notamment pour les chefs d'entreprise de la restauration qui sont des professionnels « techniques » et qui n'ont pas nécessairement un profil de gestionnaire

- des modules de **marketing**, liés à la définition d'une offre, d'un concept en restauration ;
- des modules de sensibilisation à la **gestion des ressources humaines** (cf. paragraphe dédié dans le volet B des présentes recommandations) ;
- des modules dédiés aux **évolutions règlementaires** et à la **compréhension de leur environnement juridique, fiscal, les évolutions de normes, etc.**

- **Adapter tout particulièrement les modalités pédagogiques et de programmation de ces formations aux contraintes et à l'acceptabilité des restaurateurs**

  Ces formations devraient nécessairement s'adapter aux contraintes des chefs d'entreprise de la restauration dans de petits établissements, et respecter les caractéristiques que nous précisons pour l'offre en formation destinées aux entreprises de la Branche.

  Pour ne pas trop gêner ces chefs d'entreprise de la restauration, les actions de formation leur étant destinées pourraient prendre la forme de :

  - **petits déjeuners** thématiques sur des questions très précises, avec des intervenants experts de la thématique et/ou des restaurateurs en partage d'expérience et de bonnes pratiques ;
  - **goûters**, pour profiter du creux de l'après-midi qui est généralement le créneau le plus favorable/le moins défavorable pour les mobiliser ;
  - **visio-conférences** auxquelles ils peuvent se connecter depuis leur restaurant, notamment dans les créneaux horaires présentés ci-dessus ;
  - **modules de e-learning gratuits, à mi-chemin entre l'information et formation**, permettant de diffuser des conseils économiques et de ressources humaines dans des délais courts ; ces modules, construits sur le fond avec des professionnels « en avance » et des experts de la restauration, pourrait aussi prendre la forme de *serious games* et pourraient se conclure par des tests, QCM, comportant une dimension ludique ;
  - **bibliothèque de témoignages vidéos de restaurateurs** ayant mis en place dans leur restaurant des solutions innovantes (en termes d'offre, en matière de développement de la notoriété, de relations avec les services de réservation, de gestion des ressources humaines, etc.).

  Ces suggestions ne sont a priori **pas éligibles à la formation professionnelle**, tout au moins jusqu'aux ouvertures permises par la réforme de 2014 (suppression partielle de l'obligation sur le plan et donc des règles d'imputabilité, évolution de la définition de l'action de formation). Il faudrait ainsi profiter de cet assouplissement pour proposer des solutions innovantes dans les bordures (inclusives naturellement) du périmètre

du réglementairement possible. La possible évolution de la circulaire DGEFP du 14 novembre 2006 pourrait apporter des éclairages en la matière.

A5 - Développer le recours aux certifications de spécialisation dans les métiers de la cuisine

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Former plus de « spécialistes »
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises ont des difficultés à trouver des profils formés sur certaines spécialités dans les cuisines (par exemple : grilladins, pizzaiolos, écaillers, mais aussi certains postes en salle : sommeliers, etc.)
Actions principales	• Sensibiliser les formateurs aux débouchés offerts en cuisine sur certaines spécialités • Outiller les OF

- **Sensibiliser les formateurs aux débouchés offerts en cuisine sur certaines spécialités qui attirent aujourd'hui peu de formés mais sur lesquelles les besoins sont avérés**
  - des **professeurs et enseignants,** qui sont aussi prescripteurs de ces formations
  - des **élèves** eux-mêmes, pour les inciter à faire le choix d'autres secteurs. Les formateurs sont les premiers à convaincre, puisqu'ils seront eux-mêmes les premiers à pouvoir faire le relais auprès des élèves.
- **Mettre à disposition** des organismes de formation **des outils** (de communication sur le besoin, de promotion des formations disponibles en la matière, etc.) pour mieux relayer le message de l'existence de ces formations, et en assurer une promotion plus active
- **Inciter les entreprises** qui ne le font pas déjà et **qui ont besoin de ces spécialités à formaliser des passerelles internes,** pour spécialiser des salariés des cuisines (commis notamment) en utilisant notamment les CQP existants (dans la Branche HCR) vers ces métiers de spécialisation dans les cuisines.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	*1*
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Professionnaliser et moderniser les méthodes de management des restaurateurs
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certaines entreprises font face à des difficultés récurrentes de GRH (turnover, intégration des jeunes, etc.)
Actions principales	• Professionnaliser le management dans les établissements par le biais de la formation, en générant une offre plus adaptée et plus complète en la matière

- **Professionnaliser le management dans les établissements par le biais de la formation, en générant une offre plus adaptée et plus complète en la matière**

  D'une manière générale, il semble que le management soit une problématique à la fois en cuisine et en salle pour les chaînes comme pour les entreprises indépendantes, même si elle s'y manifeste différemment :

  - **dans les chaînes**, le besoin en renforcement des compétences de management des cuisiniers et des serveurs notamment semble être essentiellement ressenti parce que les managers intermédiaires sont généralement des **salariés ayant bénéficié d'une promotion interne**, qui ne disposent généralement pas des compétences nécessaires à l'encadrement et à l'animation d'une équipe ni d'une formation adéquate.

    Ces cuisiniers et serveurs notamment ont donc essentiellement besoin de modules de formation au **management plutôt courts** et surtout **très opérationnels** ; généralement, il semble que les chaînes disposent de formations internes en la matière.

    Le besoin pourrait donc éventuellement porter sur de **l'ingénierie de certification/ de formation** dans certaines chaines, pour lequel un OPCA pourrait notamment accompagner les partenaires sociaux dans la création de **CQP de**

managers d'équipe, si les chaînes ont le désir de certifier la compétence et de pouvoir bénéficier de financements sur ces formations ;

- dans les **restaurants indépendants**, le manager est souvent le chef en cuisine, et/ou le responsable de salle ; là encore, il s'agit le plus généralement de techniciens et non de profils de managers.

  Cependant la problématique s'exprime différemment puisque le besoin en compétences de management est plus large que dans les chaînes, de la gestion de l'équipe aux aspects administratifs, à la gestion des stocks, etc.

  Il **existe d'ores et déjà une offre en formations** qui semblent relativement adaptée en la matière, la problématique s'exprime là encore plus **dans la conviction des managers de la nécessité pour eux de se former**, alors qu'ils sont souvent pris par le temps et la gestion au quotidien du restaurant.

  Nous suggérons donc plutôt un travail de conviction des chefs d'entreprise de la restauration et l'organisation d'une offre respectant les facteurs de succès des formations dans la restauration.

- Pour rappel, **insister sur l'intérêt d'une professionnalisation de la gestion des ressources humaines** en particulier et notamment du management d'équipe par des actions pragmatiques et adaptées au TPE :

  - inciter les restaurateurs à se former en particulier au management des ressources humaines

  Et pour rappel du volet B de ces recommandations :

  - De manière générale, associer les avantages économiques d'une amélioration de la gestion des ressources humaines, pour mieux mettre en avant les avantages de cette démarche pour les restaurateurs, qui n'est généralement pas aux centre de leurs préoccupation, et plutôt vécue comme une contrainte.
  - introduire cette thématique dans les **lettres et magazines** à destination des adhérents des organisations professionnelles si elle n'y apparait pas déjà,

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	*1*
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC

Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire progresser les volumes de jeunes et d'entrants dans la Branche formés en alternance
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises semblent considérer l'alternance –notamment l'apprentissage- comme le meilleur moyen d'intégrer des jeunes compétents dans leurs équipes, mais dans les faits les freins semblent importants et certaines entreprises semblent se détourner de l'alternance.
Actions principales	• Poursuivre et intensifier la sensibilisation des restaurants en matière d'alternance • Accompagner les entreprises dans leur démarche de recrutement en alternance • Poursuivre les efforts d'amélioration des modalités pratiques d'alternance • Tenter d'améliorer les conditions de financement de l'alternance

Pour cela, nous suggérons de :

- **Poursuivre et intensifier la sensibilisation** des restaurants en matière d'alternance pour lutter contre le phénomène de renoncement exprimé par plusieurs restaurateurs.
  - poursuivre la mise en œuvre les outils classiques en la matière (supports de communication, plaquettes, interventions sur des salons, etc.),
  - Intensifier l'incitation à aller sur ce type de contrats dans les échanges entre les conseillers en formation des OPCA/OCTA ;
- **Accompagner les entreprises dans leur démarche de recrutement en alternance** (identification d'un candidat, sélection d'un établissement de formation, etc.) :
  - **Orienter** les entreprises et les demandeurs d'emploi **vers les formations en alternance les plus pertinentes,** puis **vers les établissements de formation** qui les proposent
  - **Sensibiliser les entreprises** sur la nécessité d'anticiper ce type de recrutement, pour permettre au CFA de trouver des candidats et favoriser la détection d'une entreprise d'accueil pour l'alternant.
  - **Inciter les établissements de formation à assister** les entreprises dans l'identification et **la sélection des alternants**
  - **Assister** les entreprises **dans le montage des dossiers** pour les demandes de financement

- **Poursuivre les efforts d'amélioration des modalités pratiques d'alternance**, en sensibilisant les entreprises à leur responsabilité dans son bon déroulement.
  - **flécher aux entreprises les formations les plus courtes** disponibles en alternance, car il semble que beaucoup soient réticentes à s'engager en contrat d'apprentissage sur une durée de 2 ou 3 ans, avec le risque que cela implique en terme d'engagement du jeune, de motivation, d'implication sur le long terme.
  - **Insister** sur le **rôle formateur de l'entreprise**, et du tuteur en particulier :
    * combattre l'idée que c'est l'organisme de formation qui forme et l'entreprise qui fait travailler : le travail en entreprise est un acte formatif, et l'encadrement requis pour les alternants doit être adapté ;
    * poursuivre tous les efforts d'amélioration de la fonction tutorale, notamment en déclinant le permis de former à l'ensemble des Branches de la restauration (cf. action dédiée);
  - **Mener une démarche** au niveau national e**n faveur d'un assouplissement des conditions de l'alternance** dans la restauration, notamment en lien avec la manipulation des objets « dangereux » et de la pratique de la profession sur des horaires moins contraints (notamment le soir). Cette démarche restant bien entendue soumise à un consensus entre les partenaires sociaux des différentes Branches de la restauration ;
  - augmenter la **part des professionnels en exercice** dans les intervenants au sein des formations, y compris hors technique
  - encourager le **maintien d'un contact permanent** durant le contrat en alternance entre le tuteur/maitre d'apprentissage et le responsable pédagogique/formateur, pour contribuer à mettre en pratique dans l'entreprise les acquis de la formation.
- **Tenter d'améliorer les conditions de financement de l'alternance**, notamment :
  - Mettre en place un **outil interactif de calcul du coût d'un contrat en alternance**, pour contrecarrer l'idée reçue du coût nettement supérieur de ce type de contrats par rapport à des contrats classiques ;
  - de manière similaire, créer un argumentaire permettant de justifier le coût élevé des formations en restauration, en raison de plusieurs facteurs :
    * Le besoins de disposer de locaux adaptés, souvent couteux (vastes, aux normes, etc.)
    * le besoin d'équipements spécifiques pour mettre en situation réelle les stagiaires en formation (reproduction de la cuisine, de la salle, etc.)
    * les conditions de sécurité à assurer dans les formations
    * la consommation de matière d'œuvres dans les formations.

- **Participer au lobbying** pour **restaurer des allègements de charges.**
- Réviser si nécessaire les priorités et les **modalités de prise en charge du contrat de professionnalisation** dans les accords formation en cours de renégociation par les branches de la restauration, par exemple en les centrant sur les thématiques des certifications identifiées dans le cadre de ce CEP et dans le cadre de l'élaboration des listes CPF.

A8 - Etudier l'opportunité d'étendre à l'ensemble de la restauration certains dispositifs en faveur du développement de l'alternance

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser le recours à la formation des entrants dans le cadre de contrats en alternance, qui sont favorisés par les restaurateurs pour une bonne acquisition des compétences.
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	La branche HCR a mis en place une formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage unique et obligatoire (14h), comprenant des rappels tous les 3 ans (4h). Par ailleurs, la Branche de l'Hôtellerie de Plein Air a mis en œuvre un CDI emploi-formation qui pourrait présenter un intérêt également dans la restauration : Principes du CDI Emploi Formation de l'HPA • Contrat de travail conclu sous modulation annuelle du temps de travail ; • Durée annuelle du temps de travail effectif (hors repos et congés annuels) fixée à 1607 heures, décomposée en périodes travaillées et périodes de formation ; • Périodes travaillées et de formation définies dans le contrat de travail ; • Période de formation de 200 heures en moyenne par an, soit 1000 heures sur 5 ans ; • Obtention d'un Diplôme, d'un titre ou d'une qualification professionnelle.
Principales actions	• Envisager un déploiement du « permis de former » du Fafih à l'ensemble des branches de la restauration

- **Envisager un déploiement du « permis de former » de la Branche HCR à l'ensemble des branches de la restauration**, afin que les conditions d'exercice de l'alternance (pour le rôle du tuteur) soient les mêmes sur l'ensemble de la filière restauration.

- **Lancer une étude d'opportunité et de faisabilité** sur le développement d'un CDI emploi-formation dans la restauration (voire l'hôtellerie-restauration ou même la filière du tourisme dans son ensemble), si les partenaires sociaux des branches de la restauration y trouvent un intérêt.

  Dans ce cas, se rapprocher des OPCA et des DIRECCTE pour en définir les conditions de mise en œuvre.

  A noter les réserves émises par les partenaires sociaux quant aux possibilités de financement d'un tel outil dans la Branche. Une étude préalable devrait être menée auprès du secteur de l'hôtellerie de plein air pour mesurer le cout précis de l'expérience de CDI emploi formation déployé dans cette Branche.

Maintenir voire développer le financement des formations

A9 - mobiliser le nouveau dispositif du CPF pour qu'il participe pleinement au développement de l'emploi dans la restauration

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Permettre aux salariés de la restauration et aux demandeurs d'emploi de s'emparer pleinement du CPF pour accéder aux certifications utiles au développement de l'emploi dans la restauration
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	L'entrée en vigueur de la réforme de la formation professionnelle et la mise en œuvre du CPF va remettre en cause les pratiques de financement de la formation des cuisiniers et serveurs notamment ; il convient donc de s'y préparer en amont pour éviter que la réforme ne devienne un frein à la formation par une moindre capacité à accéder à des financements
Principales actions	• poursuivre en permanence la réflexion sur le contenu de la liste CPF de branche • négocier paritairement des abondements pour les cuisiniers et serveurs notamment • Ouvrir aux demandeurs d'emploi et aux salariés d'autres branches la possibilité d'accéder aux certifications choisies par les branches de la restauration • Communiquer massivement aux salariés de la restauration sur l'opportunité ouverte par le CPF, voir au-delà aux demandeurs d'emploi

- **Pour mémoire, poursuivre en permanence la réflexion sur le contenu de la liste CPF de branche**, sur la base de l'important travail conduit par les partenaires sociaux en la matière :
  - rechercher des indicateurs plus factuels sur la pertinence de certaines certifications, comme par exemple les flux, le taux d'insertion post formation dans la restauration, etc.
  - suivre la réalité de la mobilisation dans le cadre du CPF, grâce aux informations remontées par le système d'information de la caisse des dépôts et consignations

- surveiller l'évolution des certifications inscrites au RNCP, car de nouvelles pourraient apparaître progressivement du fait de la dynamique engendrée par le CPF ; de la même manière, d'ouverture à la formation continue pourrait augmenter sur des titres plutôt dédiés à la formation initiale

- Pour rappel, **négocier paritairement des abondements pour les cuisiniers et serveurs** notamment sur les certifications prioritaires pour leur permettre de progresser dans la Branche.

  - A ce stade, **les formations** qui nous paraitraient prioritaires sont les formations diplômantes et certifiantes **longues**, c'est-à-dire les formations les plus fréquentes d'entrée dans la Branche, mais qui sont **peu adaptées au CPF sans possibilité d'abondement en raison de leur durée:**

    * la **cuisine** : CAP Cuisine et Agent polyvalent de restauration, chocolatier, pâtissier, etc. ; les mentions complémentaires (employé traiteur, organisateur de réceptions, sommellerie, cuisiniers en desserts, etc.), les Brevets professionnels (Barman, Restaurant, Sommelier, etc.) ; le Bac Pro Cuisine, le BTS hôtellerie restauration (option B), les licences pro, notamment.
    * la **salle** : CAP restauration, Bac Pro commercialisation et services en restauration, BTS hôtellerie restauration (options A-B), licences Pro, titres professionnels (serveur en restauration, etc.).

    Et bien évidemment l'ensemble des CQP (agent de cuisine, agent de restauration, définis par les branches de la restauration, y compris ceux qui sont actuellement en cours de création.

  - La **certification par blocs de compétences** dans ces domaines serait **extrêmement intéressante pour les salariés de la restauration** qui souhaiteraient monter en compétences en mobilisant leur CPF, aussi conviendra-t-il de l'anticiper. A noter toutefois qu'à ce stade, les délais prévisibles avant que la CNCP ne soit en mesure de mettre en œuvre les certifications par blocs de compétences semblent devoir se compter en mois voire en années (suite au décret du 2 octobre 2014 : évolution du RNCP pour introduire une section sur les parties de certification ; conception d'une procédure d'instruction nouvelle pour que les certificateurs puissent faire connaître à la CNCP quelles sont ces parties de certification ; travail d'enregistrement par les instructeurs CNCP)

- **Ouvrir aux demandeurs d'emploi et aux salariés d'autres branches la possibilité d'accéder aux certifications choisies par les branches de la restauration**

Pour cela, faire remonter au COPANEF les souhaits d'inscription de certaines certifications dans la LNI[153]voire aux COPAREF pour l'inscription dans les LRI[154], les certifications et formations jugées prioritaires par les différentes Branches de la restauration pour **l'entrée de demandeurs d'emploi dans les entreprises.** Ces inscriptions aux listes interprofessionnelles ouvriraient aussi la possibilité à des salariés d'autres branches de mobiliser leur CPF pour une certification choisie par une des branches de la restauration. Favorisant ainsi la mobilité interne branche, au sein des différentes branches de la restauration, mais aussi en provenance d'autres branches.

- **Se prononcer lorsque cela sera possible sur les certifications de l'inventaire CNCP**, c'est-à-dire :
  - identifier les formations issues d'obligations réglementaires pour inscription dans la liste A de l'inventaire CNCP (Permis d'exploitation, Hygiène alimentaire - HACCP, …) ; puis s'assurer que le/les ministères concernés sont bien informés qu'ils sont les instances légitimes pour faire connaître à la CNCP le souhait d'inscrire ces certifications à l'inventaire CNCP, les branches ne pouvant a priori s'en charger en direct
  - De même, pour la liste B de la CNCP, se prononcer par Branche sur les habilitations/certification de « reconnaissance marché »pour les faire connaître la CNCP, si il y a lieu (TOEIC ?) et les faire connaître à la CNCP ; les OPCA et les branches seraient les instances légitimes pour faire connaître ses souhaits à la CNCP.
  - Enfin, liste C de l'utilité sociale il pourrait être opportun d'inscrire le passeport formation et la formation des tuteurs. S'agissant de compétences très transversales, il est hautement probable que de nombreuses branches se chargent d'intercéder pour inscription de ces formations à l'inventaire CNCP. Cependant si certaines d'entre elles sont spécifiques à la restauration, une mobilisation de ces branches sera nécessaire.
- **Communiquer massivement aux salariés de la restauration sur l'opportunité ouverte par le CPF, voire au-delà aux demandeurs d'emploi**

  Etant donné la **culture formation** et la **connaissance spontanée des dispositifs actuels de formation qui semble assez faible** dans les différentes entreprises (notamment les TPE PME) des branches de la restauration, il semblerait utile de

153 *Liste Nationale Interprofessionnelle*

154 *Listes Régionales Interprofessionnelles*

communiquer massivement aux salariés en la matière, étant donné qu'ils deviennent avec le CPF plus acteurs de la gestion de leurs compétences.

▶ A10 - Développer la collaboration entre OPCA

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser la mise en œuvre d'une politique de formation commune à l'ensemble de la restauration, et trouver des opportunités de mutualisation de financements.
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises des différentes Branches de la Restauration dépendent de deux OPCA différents
Actions principales	• Étudier les possibilités de mutualisation des offres de formation entre toutes les branches de la restauration • Mutualiser des moyens/engager des travaux conjoints entre Agefos PME et le Fafih sur le contrôle de la qualité des formations

- **Étudier les possibilités de mutualisation des offres de formation entre toutes les branches de la restauration**
  - Engager une étude comparative des pratiques de formation des entreprises de restauration rapide et des pratiques des autres Branches, selon les types de formations utilisées, pour identifier si des similitudes existent.
  - là où des similitudes pourraient exister, notamment sur la formation des profils d'équipiers, qui pourraient se rapprocher de profils dans les cafétérias, étudier la faisabilité de formations mixtes (actions collectives, etc.)
  - identifier si des synergies pourraient être trouvées dans la formation des entrants/l'intégration pour mutualiser des fonds de formation d'entreprises relavant du Fafih et d'entreprises relavant d'Agefos-PME.
- **Mutualiser des moyens/engager des travaux conjoints entre Agefos PME et le Fafih sur le contrôle de la qualité des formations** (référencement commun d'organismes de formation reconnus, systèmes d'évaluation des formations, etc.)

- Organiser des **conférences des financeurs de la formation** des salariés et des demandeurs d'emploi au niveau régional (délégations régionales des OPCA, Conseil Régional, Etat, Fongecif, Pôle Emploi, etc.) pour définir des stratégies territoriales en matière de formations liées au tourisme dans son ensemble, notamment dans les régions les plus touristiques du territoire et où le recrutement de saisonniers est important.

A11 - Se saisir de l'appel à projet interministériel « campus des métiers et des qualifications » pour bénéficier de financements dans la structuration d'une filière de formation tourisme

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser l'orientation de jeunes vers les formations en restauration en participant à la constitution de filières d'excellence
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	L'Etat met à disposition de certains secteurs d'activité des fonds pour favoriser leur structuration en filière : la région PACA est aujourd'hui la seule à avoir mis en œuvre un campus des métiers et des qualifications de la filière tourisme, incluant donc la restauration. Cette branche bénéficie par la même de financements complémentaires de la région et de l'Etat pour la formation des salariés en poste et des nouveaux entrants
Actions principales	S'engager dans une opportunité de filière forte et reconnue en étendant/confirmant l'envergure du campus existant au niveau national

Rappel des objectifs d'un campus des métiers et des qualifications (rappel)

Les campus des métiers regroupent des établissements d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur, de formation initiale ou continue. Ils sont construits autour d'un secteur d'activité d'excellence correspondant à un enjeu économique national ou régional soutenu par la collectivité et les entreprises.

Rappel des objectifs du campus existant (Provence Alpes Côte d'Azur) **sur le secteur du «Tourisme ; Hôtellerie ; Restauration »**

Pour mémoire, ce campus fixe deux objectifs :

⇨ Accompagner et anticiper les **mutations et le développement de l'emploi** dans l'économie du tourisme sur le territoire local qui en offre tous les potentiels ;

⇨ **Fédérer l'offre de formation**, la recherche sur la nutrition et les demandes des entreprises pour redéployer la stratégie de ce secteur, premier pôle économique de la région.

- **S'engager dans cette opportunité de filière forte et reconnue en étendant/confirmant l'envergure de ce campus au niveau national**
  - de manière à renforcer significativement l'image de la formation dans la profession en l'associant à la notion d'excellence au niveau national et de d'en démultiplier l'attraction (concrétisation par un label)
  - renforcer, par voie de conséquence l'image globale de la profession
  - mettre à profit les aides financières qui sont associées à cette démarche pour travailler sur la qualité de l'offre en formation

Améliorer l'adéquation entre les formations et les besoins des professionnels

A12 - Adapter à la marge la formation HACCP pour répondre aux nouvelles exigences règlementaires

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Continuer à adapter de manière continue le contenu des formations obligatoires
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	La formation obligatoire pourrait être ajustée à la marge pour mieux prendre en compte les évolutions récentes de l'environnement de la restauration
Principales actions	• Adapter la formation HACCP • outiller les restaurateurs en la matière de nutrition et d'allergènes

- **Adapter les formations obligatoires de la restauration, notamment la formation HACCP**, sur les aspects d'évolutions règlementaires : présentation plus pédagogique des aspects liés notamment aux allergènes, à l'information nutritionnelle, etc.
- En complément de la formation, et pour rappel d'actions déjà entreprises, les organisations professionnelles pourraient **outiller les restaurateurs en la matière de nutrition et d'allergènes** s'ils ne le font pas déjà, notamment à destination des PME (de nombreuses chaînes ont déjà mis en œuvre des calculateurs nutritionnels sur leur carte) :
  - **guide des bonnes pratiques** sur les aspects de santé (sécurité alimentaire, nutrition, allergènes, …) incluant des fiches actions ciblées et synthétiques, et permettant l'identification par un système de recherche avec mots clés
  - en assurer une **mise à jour régulière**, en fonction des nouvelles réglementations
  - mettre à disposition des **outils d'autodiagnostic** simples

  Certaines de ces actions ont déjà été mises en place par des Fédérations d'autres branches ; quelques **bons exemples d'outils pratiques ont été identifiés** :

➔ « **NUTRI INFO** » **:** le nouvel outil de calcul nutritionnel et de déclaration des allergènes pour les artisans pâtissiers

➔ Les « **Quizz Hygiène** » du Centre Technique des Métiers de la Pâtisserie

➔ **La charte de bonnes pratiques en matière de développement durable** dans les boucheries charcuteries artisanales par la CFBCT

- **Outiller les référents hygiène et sécurité** des restaurants après leur formation :

  Types de soutiens envisageables s'ils ne sont pas déjà mis en œuvre :

  - La mise en place d'un **système de formation à distance accessible en ligne ou par envois réguliers de fichiers** pour le salarié en charge ;
  - Des **outils de valorisation pour le salarié qui aura accepté de remplir ce rôle et d'en assumer les responsabilités** : certificat de reconnaissance, valorisation par un système de rémunération plus avantageux, …

  Cette démarche représente par ailleurs un **élément important pour favoriser la progression interne** et la responsabilisation des salariés (cf. dernière partie des recommandations).

▶ A13 - Développer l'adéquation entre les besoins en compétences en salle des restaurants et les référentiels des diplômes et titres spécialisés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Parfaire la bonne adéquation entre besoins en compétences et les référentiels qui les soutiennent
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Le contenu de certaines formations semble en léger décalage avec les besoins de terrain des entreprises. Certaines compétences des salles évoluent avec les attentes et le comportement des consommateurs.
Principales actions	• Augmenter radicalement dans les formations la part du relationnel avec le client dans les programmes de formation • "Dépoussiérer" certains référentiels de formations sur les gestes techniques du service • Renforcer les compétences linguistiques pour les formations en salles

- **Augmenter radicalement dans les formations la part du relationnel avec le client dans les programmes de formation destinées à la salle (initiale et continue).**

  La gestion de la relation avec le client, la dimension de conseil et d'accompagnement semble être l'une des compétences qui fait le plus défaut aux entreprises aujourd'hui, alors même que les attentes des clients en la matière sont de plus en plus élevées.

  Si ces aspects sont déjà inclus, les professionnels de la restauration semblent attendre que ces aspects soient fortement renforcés, notamment dans les formations initiales d'entrée (CAP, etc.).

  Des compétences comme :

  - une **connaissance plus approfondie des codes de conduite** face à la clientèle, pour transmettre l'image du restaurant au consommateur;
  - une capacité à **détecter le besoin** du client et à **l'anticiper** plus que ne semblent le faire les jeunes en formation initiale aujourd'hui;
  - une **culture générale des produits** travaillés en cuisine et de la gastronomie, afin de savoir notamment mieux communiquer sur l'origine des produits (histoire, connaissance des régions et des terroirs, …) ; **les tendances culinaires** en termes de produits, mais aussi de modes de préparation et de cuisson.
  - la gestion des **conflits**

- **"Dépoussiérer" certains référentiels de formations sur les gestes techniques du service**

  qui ne sont aujourd'hui plus pratiqués dans une très large majorité des restaurants en dehors des restaurants gastronomiques;

  - l'exemple du CAP restaurant a été régulièrement cité notamment sur des tâches du référentiel comme le flambage, qui ne semble plus pratiqués dans les établissements;

- **Renforcer les compétences linguistiques pour les formations en salles**

  afin de préparer les jeunes à des situations auxquelles ils auront à faire face dans leur vie professionnelle. Ainsi, **inciter les organismes de formation positionnés sur les thématiques précédemment développées, à inclure des enseignements en anglais** sur les spécialités techniques, en faisant si possible appel à des formateurs/professionnels dont l'anglais serait la langue maternelle ;

  - D'une manière générale, **inciter les organismes de formations à renforcer l'enseignement des langues** pour les formations d'accès aux métiers de la filière.

* encourager l'obtention du test du TOEIC ou du TOEFL pendant les formations pourrait être une piste de travail pour les acteurs de la filière et les OPCA.
* participer au lobbying national auprès de l'éducation nationale en faveur d'un renforcement de l'enseignement des langues pour que les jeunes aient un meilleur niveau à l'issue de leur formation initiale.

- Les acteurs précisent toutefois qu'il leur est difficile de réellement influer sur le contenu des formations initiales, car ils ont le sentiment de ne pas être écoutés dans la Commission Professionnelle Consultative du Ministère de l'Education Nationale.

A14 - Développer l'adéquation entre les besoins en compétences en cuisine des restaurants et les référentiels des diplômes et titres spécialisés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Parfaire la bonne adéquation entre besoins en compétences et les référentiels qui les soutiennent
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Le contenu de certaines formations semble en léger décalage avec les besoins de terrain des entreprises. Certaines pratiques de cuisine évoluent avec les changements de goûts des consommateurs.
Principales actions	• ajuster à la marge les référentiels de formations de premiers niveaux de qualification sur les techniques uniquement vouées à la restauration gastronomique • Introduire plus de modules de gestion dans les formations destinées aux futurs gérants de restaurants

- A l'instar des formations destinées à la salle : **ajuster à la marge les référentiels de formations de premiers niveaux de qualification sur les techniques uniquement vouées à la restauration gastronomique**

  Sur les **formations en cuisine**, là encore quelques techniques particulières sur les formations d'entrée semblent un peu trop pointues pour la majorité des restaurants et plutôt destinées à de futurs cuisiniers de restaurants gastronomiques, mais ces décalages semblent moins marqués que pour les formations en salle.

- **Introduire plus de modules de gestion dans les formations destinées aux futurs gérants de restaurants**

Par ailleurs, les modules de **gestion** d'un établissement de restauration devraient être renforcés dans le référentiel des formations supérieures (BAC Pro, et surtout BTS et Licences Pro) étant donné que les élèves qui suivent ce type de formations se destinent le plus souvent à la gestion de leur propre établissement.

Ainsi des compétences comme la comptabilité analytique, le calcul des coûts, la compréhension et la construction d'un compte de résultat, la gestion des stocks, la négociation, sont des compétences qui ont été citées par plusieurs de nos interlocuteurs en vue d'un renforcement dès la formation initiale.

- **Veiller à ne pas faire disparaître la connaissance de la salle des formations en cuisine**

  D'une manière générale, dans toutes les formations, il est indispensable de dispenser d'une culture générale du restaurant, qui semble parfois "se perdre" au regard des compétences démontrées par les jeunes qui sortent de formation :

  - il est indispensable pour un jeune ayant préparé une formation aux métiers de la salle de parfaitement connaître les règles, l'organisation et le fonctionnement de la cuisine;
  - A l'inverse, les cuisiniers ne peuvent pas être isolés des pratiques en salle pour permettre le bon fonctionnement de la relation entre cuisine et salle.

A15 – Infléchir la structure de l'offre en formation pour nuancer les déséquilibres actuels

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mieux articuler le BAC PRO et le CAP pour répondre aux besoins des restaurateurs en la matière
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	L'articulation entre BAC Pro et CAP semble ne plus convenir aux restaurateurs, parce que le niveau de sortie ne semble plus réellement différencié depuis la réforme du BAC Pro en 3 ans.
Principales actions	• Revoir l'articulation des CAP et des BAC Pro notamment en cuisine

- **Revoir l'articulation des CAP et des BAC Pro notamment en cuisine**

  Le passage au BAC Pro en 3 ans semble avoir dévalorisé ces formations, et semblent peu plébiscités par les entreprises.

En effet, selon les dires des professionnels, les jeunes qui passent les BAC Pro en alternance ne disposent pas de compétences réellement supérieures aux jeunes qui passent leur CAP; en revanche, étant donné qu'ils sont plus âgés, leurs salaires en apprentissage sont plus élevés.

- Il conviendrait donc en la matière de **sensibiliser les acteurs de l'orientation** sur cette problématique;
- et de faire évoluer le référentiel de la formation en CPC pour qu'il se démarque plus qu'aujourd'hui de celui du CAP

Cependant quelques actions pourraient être envisagées en général en termes d'infléchissement et d'ajustement de l'offre en formation aux besoins des professionnels :

- Inciter les organismes de formation à faire **évoluer leur pédagogie** de manière pragmatique pour **être plus en phase avec les réalités de terrain sur les métiers**, en insistant sur les parties les plus utiles dans l'entreprise et en passant plus rapidement sur les parties moins essentielles ou peu utilisées;
- **Envisager de faire plus systématiquement intervenir des producteurs dans les programmes en classe**, pour susciter la passion du produit et renforcer tous les aspects de vente (relationnel, histoire du produit, traçabilité, …)

  Cette approche permettrait par ailleurs de traiter et d'encore mieux **préparer les professionnels des cuisines aux enjeux des filières d'approvisionnement,** et ceux des **salles à l'approche du produit vis-à-vis du client** (information, conseil, etc.) :

▶ A16 – Définir une approche modulaire des formations de Branche

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mieux calibrer les formations, grâce à des positionnements initiaux des formations plus précis sur les modules de compétences harmonisés entre les métiers de la restauration en cours de définition par le FAFIH
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les formations mises en œuvre pâtissent de nombreux freins (durée trop longue pour permettre une absence du salarié, référentiels mal adaptés aux besoins précis et spécifiques du salarié, etc.) qui pourraient être levés à l'aide de formations plus modulaires
Principales actions	• Modulariser les référentiels de certification

- **Modulariser les référentiels des diplômes et titres spécialisés en restauration**

Sur les formations à la main des Partenaires Sociaux, notamment des CQP, mais aussi sur les titres et diplômes spécialisés **engager une plus forte modularisation des compétences**. Ceci offrirait plusieurs avantages :

- **Clarifier l'offre** en formations :
  * **découper en blocs les certifications** et ainsi anticiper la demande de la CNCP sur chacune des certifications du RNCP pour permettre le financement de formations sur des parties de certifications via le CPF;
  * **étudier toutes les possibilités de reconnaissances croisées de certains blocs** de compétences, permettant aux personnes disposant déjà d'un diplôme, d'un titre ou d'un CQP de la restauration, de disposer d'une équivalence sur certains blocs dès lors qu'il veut accéder à une autre certification de la restauration. Lui permettant d'économiser à minima la formation correspondante, et si possible, l'évaluation/certification correspondante.
  * Profiter de ce mouvement pour **inciter les organismes de formation à modulariser leurs propres offres**, afin d'en faciliter un accès individualisé (positionnement amont permettant d'éviter aux candidats de suivre l'intégralité des blocs), et afin d'améliorer la rentabilité des stages (publics mixtes, permettant d'augmenter le nombre de stagiaires de différentes origines sur un module), et ainsi, de permettre de mettre en place des stages plus décentralisés et/ou plus spécialisés.
  * Permettre une **mesure plus aisée de la qualité des formation**s notamment en termes d'impacts sur les compétences du salarié à l'issue de la formation dans chacun des modules de compétences;
  * le positionnement initial et le positionnement final sont simplifiés; les OPCA/les observatoires peuvent ainsi créer et mettre à disposition des entreprises des outils pour **positionner individuellement les cuisiniers et serveurs** notamment sur chaque module de compétence.
  * faciliter le calibrage des formations, en s'appuyant sur cet outil de positionnement
- **faciliter le recrutement** par un positionnement plus aisé des savoir-faire et des compétences individuels des candidats dans les modules, pour mesurer s'ils correspondent au profil recherché.

A17 - Formaliser un « socle de base » de la cuisine, nécessaire et suffisant pour la cuisine d'assemblage, destiné en particulier aux entrants non-formés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer la notion de socle de base pour démultiplier l'efficacité de la formation des entrants non formés
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	L'émergence de la cuisine d'assemblage a créé une différenciation du niveau de compétences nécessaires à l'entrée entre les établissements qui travaillent essentiellement le produit bruts et ceux qui travaillent essentiellement en cuisine d'assemblage.
Actions principales	• Utiliser un socle de base de la cuisine pour permettre d'intégrer plus facilement des profils non-formés à la restauration dans des établissements pratiquant la cuisine d'assemblage

- **Créer** ou **adapter** une formation permettant **d'intégrer rapidement des entrants sans qualification pour un métier de la Branche**, qui leur permette d'exercer dans une entreprise travaillant en cuisine d'assemblage;
- Il pourrait également faciliter l'intégration de saisonniers dans les établissements auxquels ce type de profils pourrait correspondre.
- Ce socle serait **limité aux champs de compétences de base** pour exercer en cuisine, dont notamment :
  - hygiène sécurité;
  - connaissance du fonctionnement, de l'organisation, des codes de conduite dans une cuisine;
  - préparation et cuisson de plats à partir de produits semi-élaborés ;
  - utilisation du matériel de la cuisine;
  - organisation et remise en état du poste de travail, suivi des fiches techniques, etc.
  - distribution des plats.
- Un tel socle pourrait donc s'approcher du référentiel du CQP commis de cuisine existant dans la Branche, à l'exception de quelques éléments du référentiel de compétences comme l'approvisionnement, les fonds et sauces, la pâtisserie.

Si sa forme resterait à définir, une formation qualifiante semblerait la plus adaptée, et permettrait de former des d'emploi, avec des financements de conseils régionaux dans les PRDF, et des financements dans le cadre de POE

A18 - Rapprocher certaines réflexions sur les CQP de branche pour envisager de les appuyer sur un CQPI

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr **C** RR **RC**
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer un CQPI pour faciliter une passerelle entre les cafétérias et la restauration collective
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Plusieurs CQP de Branches semblent couvrir des métiers nécessitant des compétences similaires d'une Branche à l'autre
Actions principales	• Etudier la faisabilité d'un CQPI de chef gérant si les référentiels du CQP existant et de celui envisagé par les cafétérias sont suffisamment proches

Etudier la faisabilité d'un CQPI de chef gérant si les référentiels du CQP existant et de celui envisagé par les cafétérias sont suffisamment proches

- Les entreprises de la Branche des cafétérias ont en projet un CQP qui semble se rapprocher du CQP de chef-gérant mis en œuvre dans la restauration collective. Les référentiels de compétences semblent très proches entre les deux métiers concernés.

  Aussi suggérons-nous d'envisager le lancement d'une étude d'opportunité sur la création d'un CQPI de chef gérant, applicable pour les Branches des cafétérias et de la restauration collective.

- L'intérêt d'une adhésion à la charte CQPI serait de bénéficier de plus de volume pour la formation, et d'attirer plus d'organismes de formation sur ce CQPI.

A19 - Créer des modules de formation pour favoriser l'adaptation des compétences des métiers menacés, notamment des chefs de parties et des chefs de rangs

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Continuer à sécuriser les parcours de formation et sécuriser la réussite de la branche
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certains postes tendent à disparaître du fait de l'écrasement des hiérarchies dans les cuisines et salles et de la réduction du recours à des brigades dans les cuisines

- En particulier chefs de parties et les chefs de rangs, dont l'analyse de terrain a montré que leur volume devrait continuer à diminuer dans les prochaines années. Des parcours de montées en compétences pour devenir sous-chef ou chef pourraient ainsi être envisagés pour les chefs de rangs; et des mobilités internes pour être trouvées pour les chefs de rangs, vers des postes de chefs de salle, de sommeliers, etc.

Garantir aux entreprises la qualité des formations

A20 - Améliorer le contrôle qualité des formations et de leur impact pour les salariés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Assurer aux restaurateurs la montée en compétences de leurs salariés par le biais de la formation professionnelle
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certains restaurateurs ne semblent pas convaincus que la formation de leurs salariés puisse permettre une montée en compétences de ceux-ci. Les OPCA (tout comme les autres financeurs de formations) devront mettre en œuvre un système permettant de garantir la qualité des formations financées dans le cadre de leurs nouvelles obligations juridiques imposées par la réforme de la formation professionnelle, qui seront prochainement précisées par un décret du conseil d'Etat[155], dont la parution est imminente.
Actions principales	• Mettre en œuvre une démarche qualité commune à toutes les Branches de la restauration

Outre l'aspect de modularisation des formations déjà évoqué précédemment en page 264, nous suggérons de :

- **Mettre en œuvre une démarche qualité commune à toutes les Branches de la restauration**
  - Définition d'un **cahier des charges qualité** commun pour l'ensemble des organismes de formation travaillant pour les entreprises des branches de la restauration, qui pourrait être l'un des critères de sélection des organismes de formation qui apparaitraient dans les inventaires régionaux de l'offre suggérés en page 242.

155 *Article 8 de la LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*

- Mettre en place un **système d'évaluation des formations** par les entreprises, par le biais par exemple d'un outil informatique, si possible commun au FAFIH et à AGEFOS PME.

  De même, permettre éventuellement une évaluation par les salariés, suivant le même modèle d'outil informatique.

- **Rôle renforcé des conseillers en formation** des OPCA sur la qualité des formations, avec des systèmes de partages des appréciations entre les conseillers, éventuellement des deux OPCA.

Maintenir les formés en restauration dans les entreprises de la Branche

A21 - Diversifier l'orientation des flux de formations initiale sans se limiter à la restauration gastronomie

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	2
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Révéler la diversité des secteurs de la restauration et monter que la gastronomie n'en est qu'un des atouts
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs font le constat que tous les jeunes qui sortent de formation souhaitent faire carrière dans un restaurant gastronomique, alors que ces établissements ne représentent qu'une fraction de la restauration en France en termes d'effectifs. De ce fait, tous les jeunes ne trouvant pas une place dans un restaurant gastronomique, les restaurateurs font le constat d'une importante déperdition de diplômés, qui trouvent des emplois en dehors des Branches de la restauration.
Actions principales	• Outiller les acteurs en supports d'information sur les autres spécialisations de la restauration (hors gastronomie) et sur les débouchés importants qu'elles offrent • Mettre en œuvre un système de découverte de ces métiers en entreprise

- **Outiller les acteurs en supports d'information sur les autres spécialisations de la restauration (hors gastronomie) et sur les débouchés importants qu'elles offrent**

  Il s'agit des outils classiques de diversification de l'orientation en sortie de formation initiale, portant sur :

  - la **sensibilisation** des formateurs, des organismes de formation, et des élèves eux-mêmes, afin d'orienter des flux plus importants vers les formations ;
  - **l'outillage** de ces acteurs (supports de communications, présentations vidéo, interventions de professionnels et de groupes dans les organismes de formation pour présenter les débouchés sur les métiers spécialisés, notamment en cuisine) ;

- **Mettre en œuvre un système de découverte de ces métiers en entreprise**

  Destiné aux jeunes qui suivent des formations en restauration, éventuellement en utilisant le système des ambassadeurs des métiers.

  L'objectif étant de faire découvrir ces métiers à des jeunes qui les méconnaissent le plus souvent, ou qui en ont une image faussée ;

  - **organiser un réseau d'entreprises** ayant besoin de ces spécialistes en cuisine (pizzaiolos, crêpiers, grilladins, etc.), qui accepteront d'organiser des visites en entreprise pour des jeunes en formation ;
  - **prévoir des partenariats** avec des **organismes de formation** qui acceptent le principe de ce type de visites en entreprises ;
  - **mieux formaliser un parcours d'intégration à ces métiers**, notamment en utilisant les CQP en contrat de professionnalisation, qui offrent l'avantage de pouvoir concentrer l'essentiel de la formation dès le début du contrat pour pouvoir ensuite bénéficier d'un salarié formé ;
  - cibler **en priorité les élèves qui terminent une formation en cursus scolaire** (c'est-à-dire qui ne passe pas par le canal de l'alternance) ayant suivi une formation initiale en alternance (CAP Cuisine, Bac Pro, etc.), qui sont plus souvent enclins à rester dans l'entreprise dans laquelle ils ont fait leur apprentissage.
  - Pousser les restaurateurs à proposer des contrats en alternance, des stages aux organismes de formation spécialisée restauration, de façon à augmenter la proportion de jeunes découvrant la réalité de la restauration dans le courant de leurs études, afin qu'ils échappent à cette imagerie d'Épinal et s'orientent vers ce secteur en connaissance de cause.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire du maintien des diplômés de la restauration dans le secteur un des axes fort de sa politique RH
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	De nombreux jeunes et de nombreux salariés formés aux métiers de la restauration échappent à la Branche et se font embaucher dans d'autres secteurs, y compris dans des emplois ne relevant pas de la restauration, ce qui induit une perte d'investissement en formation et

	une insuffisance de diplômés sur le marché du travail.
Actions principales	• Formaliser des parcours d'intégration • Lancer une étude spécifique sur le devenir des jeunes formés dans les Branches de la restauration • Formaliser des passerelles des métiers sur laquelle la déperdition est la plus importante vers ceux ayant des conditions plus attractives • formaliser des parcours de progression

En parallèle des mesures qui peuvent être classiquement prises dans tous les secteurs pour fidéliser les cuisiniers et serveurs notamment (se référer au volet B de ces recommandations), nous suggérons en particulier plusieurs actions :

- **Améliorer les méthodes de management** (cf. action dédiée), pour faciliter l'intégration des jeunes dans les restaurants ;
- **Formaliser des parcours d'intégration** mieux définis dans les restaurants, avec éventuellement la nomination automatique d'un tuteur formé pour la faciliter, même dans le cas de contrats qui ne soient pas en alternance ;
- **Lancer une étude spécifique sur ces déperditions de jeunes formés aux métiers des entreprises de la branche**

  pour comprendre quels sont les profils ayant la plus forte propension à changer de voie, et pour mesurer quelles mesures spécifiques à ces postes pourraient être prises pour en améliorer les conditions d'exercice ;

  Pour rappel, l'enquête FPSPP sur l'insertion du contrat de professionnalisation a démontré que le secteur de l'hôtellerie-restauration était l'un de ceux qui avaient le plus de difficultés à conserver les salariés formés à l'issue de leur contrat de professionnalisation.
- **Formaliser des passerelles des métiers sur laquelle la déperdition est la plus importante vers ceux ayant des conditions plus attractives**

  soit au sein même des entreprises, grâce à la modularisation des compétences déjà évoquée en page 264, soit vers des entreprises d'autres branches de la restauration, notamment la restauration collective, les traiteurs, etc. pour les cuisiniers et serveurs notamment qui souhaitent quitter la restauration traditionnelle (cf. action dédiée dans le volet B)
- **Formaliser des parcours de progression**

  dans les cuisines et les salles au sein des groupes qui ne l'auraient pas déjà fait, et par le biais des réseaux d'entreprises pour les TPE-PME (cf. action dédiée dans le volet B sur la formalisation de réseaux d'employeurs).

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6. Plan d'action du CEP

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions

6.2 Volet A : la formation

6.3 Volet B : la Gestion des Ressources Humaines

6.4 Volet C : l'observation du secteur

6.5 Volet D : les aspects économiques

Attirer les meilleurs profils dans les formations de la Branche

B1 - Lancer une campagne de promotion des métiers de la salle en collaboration avec d'autres secteurs

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	**Agir avec conviction sur le renforcement de l'image des métiers de la salle pour pouvoir attirer les profils les mieux adaptés, et ainsi :** - créer/généraliser une politique qualité (quel que soit le restaurant) sur l'accueil/l'accompagnement du client - décupler la capacité commerciale en salle pour maintenir, voire développer le chiffre d'affaires
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Attirer des jeunes et de nouveaux entrants est encore plus complexe dans les métiers de la salle qu'il ne l'est dans la cuisine ; le service souffre d'une double problématique : a) une mauvaise image auprès du public (être le serviteur de...) ; b) une renommée (injustifiée) de faible qualification nécessaire pour exercer cette nature de profession : « tout le monde peut le faire, sans formation préalable… »
Principales actions	• Rééquilibrer l'image du service en salle en regard de celle de la cuisine • **Développer systématiquement des messages** convaincants sur les métiers de la salle • Envisager des partenariats avec d'autres branches pour développer une communication positive sur les métiers du service

- **Rééquilibrer l'image du service en salle en regard de celle de la cuisine**

Ce rééquilibrage paraitrait d'autant plus opportun que l'on assiste dans le domaine des métiers de la cuisine à une floraison d'émission (télévision, radio, mais également Internet) toutes plutôt porteuses de valeurs ; jamais (ou rarement) les métiers de la salle sont mis en valeur dans les média. Or, les attentes sont fortes de la part des

professionnels qui soulignent toujours la difficulté à trouver des personnels à potentiel ayant choisi le métier par goût.

Rappelons que dans la restauration rapide, la conduite de cette nature de campagne a montré son efficacité en termes d'image.

Nous suggérons ainsi de :

- **Développer systématiquement des messages convaincants sur les métiers de la salle auprès des médias et dans toutes les communications faites par la profession**
  - utiliser des arguments du type :
    * Savoir satisfaire les fortes attentes de **relationnel client** : une expérience du XXI siècle valorisable dans toute la branche,
    * Le service un **savoir-faire reconnu** dans toute l'Europe,
    * Le service : un **métier tremplin** qui offre des possibilités d'évolutions diversifiées, etc.
  - Renoncer dans un premier temps à lancer une campagne lourde sur les ondes :
    * coûts probables importants ;
    * résultats peu mesurables et qui ne se font sentir éventuellement que dans la durée (longue) ;
  - n'envisager la faisabilité qu'après avoir établi et précisé finement un partenariat avec l'ensemble des acteurs de la branche ;
- **Envisager des partenariats avec d'autres branches pour développer une communication positive sur les métiers du service**

  Notamment celles qui ont également besoin de ces compétences d'accueil et de savoir-faire en relation client, en particulier les secteurs connexes, outre bien-sûr l'hôtellerie :
  - l'hôtellerie de plein air ;
  - le tourisme d'une manière générale ;
  - le transport de voyageurs ;
  - et toutes les autres Branches du service, notamment celles liées au commerce.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	**- Favoriser l'orientation de jeunes, réellement engagés, vers les formations et les métiers de la restauration** (cuisine et salle) - Orienter vers les restaurants un volume important de professionnels de demain réellement motivés **susceptibles de rester durablement** dans la branche
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	L'ensemble des professionnels soulignent le phénomène de l'orientation par défaut, notamment de jeunes dont le niveau scolaire pourrait être insuffisant pour aller jusqu'à un bac. Les acteurs de l'orientation semblent méconnaitre les métiers de la restauration ou en ont une image non actualisée, voire franchement négative.
Principales actions suggérées	• Enrichir/actualiser la documentation des différentes instances d'orientation

Nous suggérons ainsi de :

- **Doter/faire mieux connaître aux instances d'orientation (les missions locales, Pôle Emploi, CAP emploi, les PLIE, les OPACIF, les Fongecif, CIO[156], etc.) les fiches métiers détaillées actualisées déjà disponibles sur le site du Fafih**
  - Accompagner ces fiches d'une documentation à vocation de présentation à des personnes intéressées par les métiers de la restauration ; les thèmes qui suivent pourraient y être tout particulièrement précisés :

    Quels débouchés, quelles évolutions de carrière possibles, quelles passerelles entre secteurs, quelles compétences valorisantes de demain, quelle capacité à embaucher et à offrir des perspectives d'emploi à long terme, mais également quelle notoriété, en quoi ce sont des conditions de travail du 21ème siècle[157], etc.

156 *Centre d'information et d'orientation.*

157 *Vacances, avantages sociaux, autonomie, convivialité de petites équipes, etc.*

- Promouvoir dans cette documentation les possibilités d'évolutions transversales en mettant l'accent sur les cohérences d'approches entre secteurs, la solidité d'un domaine d'activité aux déclinaisons multiples et présentant de fortes garanties en comparaison d'autres secteurs (pas de risque de délocalisation, ni de disparition de pans d'activité, etc.)

- **Proposer des aménagements de la présentation des métiers aux sites les plus fréquentés de découverte des métiers** (ONISEP ; L'Etudiant ; les metiers.net ; etc.)

  En effet ces sites ont tendance à donner une représentation plutôt élitiste de la branche (images trop souvent de restaurants haut de gamme) ; il s'agirait d'avoir une illustration plus en concordance avec la réalité de la grande majorité des établissements (différents types de restaurant, différents types de restauration)

- **A partir de ces sites inciter à développer des liens renvoyant sur le site du Fafih « rubrique métiers »**

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Combattre résolument les idées reçues et valoriser les avantages du métier pour attirer davantage de jeunes
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les acteurs de l'orientation et de l'emploi ont une image parfois erronée de la réalité des métiers de la restauration, et ne semblent inciter que les jeunes qui connaissent des difficultés scolaires vers ces métiers.
Principales actions	• Faciliter/Anticiper/fiabiliser l'orientation en privilégiant l'utilisation de nouveaux supports • Continuer à participer systématiquement aux forums des métiers • Introduire certains arguments complémentaires valorisants • Faire connaître et promouvoir **les possibilités croissantes de choix de réorientation tardive**

Nous suggérons ainsi de :

- **Faciliter/Anticiper/fiabiliser l'orientation en privilégiant l'utilisation de nouveaux supports d'échange qui touchent directement les jeunes : Internet**

- En **s'appuyant sur les démarches réellement novatrices entreprises par certaines professions**[158] tels les sites ludiques permettant une **entrée « virtuelle » mais <u>concrète et objective</u> dans le/les métier(s)** (avantages mais également contraintes), la possibilité de visualiser des films témoignages de jeunes professionnels, des jeux de simulation et d'identification type « *serious games* », etc.
- en repérant certains sites particulièrement fréquentés et en y **introduisant des messages interpellant** (cf. plus haut).

- **Ne pas renoncer à la participation systématique aux forums des métiers** auprès des jeunes, en particulier en fin de 3ème et même **la renforcer**
  - ce canal d'information semble être **le plus efficace,** non seulement auprès des jeunes, **mais aussi de leurs parents**
  - Organiser des stands regroupant **plusieurs entreprises**
    * en veillant à la bonne représentativité des tailles, des types d'entreprises (notamment restauration traditionnelle)
    * en veillant lors des présentations au juste équilibrage entre métiers de cuisine et de salle
    * en présentant les métiers de la salle comme des tremplins comme de véritables tremplins possibles pour des jeunes sans qualification
  - A cette occasion, privilégier le **témoignage de jeunes** déjà en poste ayant déjà fait un parcours professionnel
  - Promotionner les s**tages de découverte de l'entreprise** à l'occasion de ces salons et faire connaître les entreprises susceptibles d'accueillir des jeunes
  - Les **organisations professionnelles** pourraient également fournir aux organismes de formation présents sur les salons (si elles ne sont pas la possibilité d'y être présentes en direct)
    * les **supports de communication** évoqués plus haut,
    * les contacts professionnels permettant aux jeunes et/ou leurs parents d'avoir un accueil ciblé capable de faire une présentation objective, réaliste et convaincante des métiers, des conditions d'exercice, des évolutions possibles, etc.

---

158 *Le site par exemple dédié aux jeunes **jedeviensboucher.com** ou encore le site de l'Artisanat en France : « **le virus de l'artisanat** » (http://www.artisanat.info/jeunes#lire-fiche-chlik) sont tout particulièrement illustratifs de ce que peuvent être de tels sites.*

- **Ne pas hésiter à introduire certains arguments complémentaires valorisants dans toutes les communications directes aux jeunes et à leurs parents**

  Comme par exemple la valorisation,

  - valorisant les possibilités d'entreprenariat, d'indépendance
  - continuant à **valoriser les produits, la facette « noble » des métiers de la restauration** qui font perdurer des **savoir-faire nationaux** en :
    * Veillant, une fois encore, à inclure toute la restauration dans cette valorisation (et pas uniquement la restauration gastronomique)
    * alliant des concepts novateurs propres au 21ième siècle et porteurs : les techniques de pointe à taille humaine en cuisine mais également en salle, le respect de l'environnement, le respect des individus et de leur intégrité, la nouvelle prise en compte de la dimension sociétale des relations dans le commerce notamment au travers du relationnel client
  - Pour rappel, l'Etat s'était déclaré favorable à une action coordonnée avec les acteurs des Branches de la restauration lors des Assises du Tourisme à ce sujet, mais reste en attente d'une mobilisation des acteurs de la restauration.

- **Faire connaître et promouvoir** les possibilités croissantes de choix de réorientation tardive

  les élèves de bacs généraux ou d'autres bacs techniques peuvent par exemple revenir sur des formations à la restauration après une expérience négative[159]

- **Continuer à sensibiliser les restaurateurs/conjoints des entreprises porteuses de contrats d'apprentissage sur l'évolution des jeunes**
  - les convaincre d'assouplir et surtout d'enrichir leur approche de cette population qui est celle des professionnels de demain
  - en **mettant en perspective les évolutions** générationnelles sur une longue durée (nouveaux objectifs, l'attrait pour un équilibre de vie différent, les nouveaux relationnels dans la direction des Hommes, les nouveaux codes de confiance et de prise de responsabilité, etc.).

- **Promouvoir auprès des jeunes l'intérêt de la formation en alternance** et faire en sorte que les portails comme par exemple AFFELNET propose parmi les choix possibles les CFA ce qui n'est pas le cas aujourd'hui ; de même pour le portail APB et les formations BTS Hôtellerie Restauration en 3 ans.

---

159 *En multipliant, par exemple, les témoignages de reconversions réussies d'individus issus de formations et de niveaux très différents qui ont trouvé leur voie*

B4 - S'approprier le conseil en évolution professionnelle

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser l'orientation de nouveaux entrants dans la restauration tout en prenant en compte les besoins d'activité à temps partiel permettant de mieux ajuster la présence aux variations de l'activité
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	- Favoriser les évolution/reconversions dans les métiers de la restauration
Principales actions	• Envisager et soutenir les rapprochements avec les 5 opérateurs nationaux du CEP • S'inscrire dans une démarche de partenariat

Nous suggérons ainsi de :

- **Envisager et soutenir les rapprochements avec les 5 opérateurs nationaux du CEP, pour inciter les demandeurs d'emplois à accéder à la profession :**
  - **Pôle emploi,**
  - **Cap emploi,**
  - **Apec,**
  - **Missions locales,**
  - **Organismes paritaires agréés** au titre du congé individuel de formation (OPACIF),

  et sensibiliser les conseillers de ces institutions, pour qu'ils aient le réflexe de proposer la branche de la restauration pour les demandeurs d'emplois que ce secteur attire

- **S'inscrire dans une démarche de partenariat**
  - De manière à inciter des salariés à se reconvertir dans la restauration ;
  - dans cet esprit et de la même manière que pour les acteurs de l'emploi et de l'orientation, il pourrait être utile de relayer l'information sur les diversités et réalités des métiers de la restauration auprès des conseillers des FONGECIF et de tenir à leur disposition des supports de communication les présentant

Elargir les méthodes de recrutement des entreprises

B5 - Professionnaliser le recrutement, notamment dans les petits établissements

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Professionnaliser les méthodes de recrutement et attirer les meilleurs candidats
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certaines TPE-PME du secteur de la restauration peinent à trouver des compétences ; elles semblent manquer de temps pour professionnaliser leur recrutement et probablement de méthode pour assurer cette fonction pourtant stratégique du restaurant
Principales actions	- **Faire mieux connaître les outils déjà existants** - Construire et fournir des modèles de grilles d'entretien et de grilles d'évaluation - Envisager la généralisation du recours partagé, entre les entreprises d'une région, à un/une professionnel(le) du recrutement

Nous suggérons ainsi de :

- **Faire mieux connaître les outils déjà existants et recommander le recours aux fiches métiers du Fafih**
  - pour définir de manière précise les postes à pourvoir
  - pour formaliser les offres à pourvoir de manière convaincante
- **Construire et fournir des modèles de grilles d'entretien et de grilles d'évaluation des compétences et des motivations**
  - **pour y recourir lors de la préparation et de la conduite des entretiens de recrutement** ; le besoin est important, les professionnels soulignant que certains candidats ont fréquemment une plus grande habitude de la conduite d'entretiens et du déroulement de ceux-ci que ne l'ont les recruteurs eux-mêmes.
  - **ces grilles devraient permettre de mieux,**
    * conseiller les principes de forme, de durée, de préparation, de formalisme nécessaire, etc. ;
    * fixer les moyens de repérage de la motivation ;

* repérer les points clefs à vérifier dans le parcours professionnel du candidat ;
* vérifier sa vision/conception du métier ;
* préciser les points clefs et les incontournables des attentes dans le poste, les niveaux d'exigence du restaurant, les habitudes de fonctionnement

- **faire connaître et diffuser ces outils**
  * Elaborer ces fiches avec l'appui d'un consultant RH, du FAFIH et/ou d'AGEFOS-PME et éventuellement de professionnels motivés sur le sujet dans les fédérations ;
  * Communiquer sur l'existence de ces outils et les diffuser sur les sites internet des organisations professionnelles et syndicales de salariés et dans le cadre de tous les actions de contact avec les entreprises concernées.

- **Envisager la généralisation du recours partagé, entre les entreprises d'une région, à un/une professionnel(le) du recrutement dont ce serait le rôle exclusif**

  Recours tel que mis en place par l'une des fédérations professionnelles de la restauration (UMIH). Cette solution, dont la finalisation reste à approfondir en cas de généralisation (adaptation des règles de portage, de rétribution -ou pas- de la prestation de recrutement par l'entreprise, adaptation des modes de communication des demandes, etc.) **semble satisfaire les** professionnels qui y ont recours.

  Si cette solution ne peux être portée par les organisations professionnelles ou ne peut être généralisée, envisager alors éventuellement des partenariats locaux avec un ou plusieurs groupements d'employeurs, dont c'est pleinement le rôle (cf. action B7, spécifique à ce sujet).

- **Communiquer plus activement sur les CQP mis en œuvre par les différentes Branches de la restauration auprès des acteurs de l'emploi et des professionnels**

B6 - Inciter les restaurants à davantage recourir à des groupements d'employeurs, notamment ceux qui ont des difficultés de recrutement et d'ajustement des effectifs à l'activité

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Soulager les plus petites structure des contraintes du recrutement d'un salarié et gagner en souplesse dans l'ajustement de l'effectif à l'activité
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les petits restaurateurs n'ont pas la capacité à mettre en œuvre un processus de recrutement de salarié véritablement efficaces, ni à organiser le partage de temps d'un salarié avec d'autres établissements, alors qu'ils pourraient y trouver un intérêt majeur en terme de professionnalisation de l'équipe et d'ajustement des effectifs.
Principales actions	Recruter autrement par externalisation sur le groupement d'employeurs

Nous suggérons ainsi de :

- **Recruter autrement**

  - En **externalisant la compétence de recrutement** des petits restaurants vers ces professionnels en la matière, qui prennent en charge le processus de A à Z (de la formalisation du besoin jusqu'au placement du salarié dans le restaurant).

    Plusieurs avantages sont alors offerts par le groupement d'employeur au restaurateur :

    * Bonne connaissance des problématiques des entreprises de la restauration, de leurs contraintes et de leurs attentes par le/la professionnelle concerné(e) ;
    * Connaissance du tissu régional des entreprises et maîtrise des problématiques de chaque métier avec une capacité de ciblage des postes et des profils réellement professionnalisés ;
    * meilleur *sourcing* (connaissance des éventuels profils à rupture de contrat par exemple) ;
    * temps gagné pour les restaurateurs.

  - En outre, le **groupement d'employeurs** soulage le restaurateur d'une partie importante des risques en matière de gestion des ressources humaines, puisque

le salarié placé dans le restaurant est un salarié du groupement. Outre le processus de recrutement signalons :

  * une **meilleure souplesse dans l'ajustement des effectifs**, avec un placement possible dans le restaurant de moins de 24 heures hebdomadaires (puisque le salarié est employé à temps plein par le groupement d'employeurs), et une possibilité d'ajustement en fonction de l'activité ;
  * un **moindre besoin de recours à des extras**, sans la limitation juridique qui les concerne ;
  * un **risque d'échecs en recrutement limité**, car le groupement d'employeurs est en mesure de remplacer rapidement un salarié qui ne conviendrait pas ;

- En outre, le recours à des groupements d'employeurs permettrait d'encourager la mutualisation sur des fonctions non-clés des restaurants, pour réduire les couts :
  * notamment les **fonctions support** (comme la comptabilité)
  * **rationaliser/regrouper les achats** au sein d'un même territoire
- en vue de limiter le temps partiel (notamment face aux nouvelles contraintes de la loi sur la sécurisation de l'emploi de 2013 qui fixe à 24 heures par semaine la durée minimale d'un temps partiel), et donc de fidéliser les salariés

- Envisager la **signature de partenariats entre les organisations professionnelles et un ou plusieurs réseaux d'employeurs spécialisés** en restauration pour permettre aux restaurateurs adhérents d'obtenir des tarifs avantageux en échange de la garantie d'un volume plus important de recours pour le groupement d'employeur partenaire : réseau REFO par exemple.
- **Assurer une promotion active** de cette solution notamment auprès des restaurants indépendants, qui sont les plus exposés en termes de difficultés de gestion des ressources humaines et de recrutement, notamment par le biais des canaux de communication interne des organisations professionnelles.

B7- Nouer un partenariat plus fort avec Pôle Emploi

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire de Pôle emploi un partenaire plus familier pour les restaurateurs, et garantir une prestation optimisée de Pôle Emploi pour ce secteur
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Plusieurs métiers de la restauration sont aujourd'hui dans une situation de fortes tensions. Or la méthode des recrutements par simulation (MRS) de Pôle Emploi semble donner des résultats concluants pour les entreprises qui l'ont utilisé jusqu'à aujourd'hui ; en outre Pôle Emploi dispose de dispositif de formation de demandeurs d'emploi qui pourraient aider encore plus qu'aujourd'hui les entreprises à faire face à leurs difficultés de recrutement.
Principales actions	• Faciliter l'embauche de demandeurs d'emploi • Négocier un partenariat au niveau national avec Pôle Emploi • Encourager Pôle Emploi à une plus forte sélection des profils formés • Promouvoir cette méthode de recrutement auprès des chaînes • Sensibiliser au niveau local les conseillers de terrain de Pôle Emploi

Nous suggérons ainsi de :

- **Faciliter l'embauche de demandeurs d'emploi** ayant des aptitudes particulières dans la restauration.
- **Négocier un partenariat au niveau national avec Pôle Emploi**

  Pour permettre l'engagement d'un volume plus important de formations de demandeurs d'emploi dans les métiers en tension de la restauration, notamment par le biais de POEC. Ce partenariat pourrait notamment permettre de fixer des objectifs chiffrés en la matière.
- **Encourager Pôle Emploi à une plus forte sélection des profils formés**

  Cette sélection devrait être **plus adaptée** que celle qui semble exister aujourd'hui, notamment par un **recours beaucoup plus systématique à la méthode des recrutements par simulation** (MRS), qui donne des résultats concrets notamment en restauration rapide, dans les cafétérias, et dans certaines chaînes de restauration

traditionnelle (pour les exemples rencontrés qualitativement dans les entretiens menés pour le CEP).

- **Promouvoir cette méthode de recrutement auprès des chaînes**, qui pourraient en faire un usage plus systématique dans le cadre de l'ouverture de nouveaux restaurants ;

- **Sensibiliser au niveau local les conseillers de terrain de Pôle Emploi**

  Il s'agirait de mieux qualifier les spécificités des métiers et les besoins des restaurants. Si un conseiller « spécialiste » de la restauration a pu être identifié :

  - le sensibiliser régulièrement sur les besoins en compétences remontés par les restaurateurs locaux, et approfondir ses connaissances des métiers en lui donnant un support papier des cartographies des métiers existantes (et demain de la cartographie harmonisée préconisée en action ;
  - l'outiller avec les supports de communications des Branches de la restauration, et tenir à jour ses connaissances en la matière sur le moyen et long terme ;
  - lui faire remonter systématiquement les besoins particuliers signalés par les entreprises de la région ;
  - le mettre en relation avec les chaînes qui souhaiteraient ouvrir un établissement sur le territoire.

B8 - Se positionner sur le programme des « formations prioritaires » confié à Pôle Emploi

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Les acteurs de la Branche se mobilisent pour appuyer les entreprises face à leurs difficultés de recrutement
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Plusieurs métiers de la restauration sont aujourd'hui dans une situation de fortes tensions.
Principales actions	• Profiter de l'existence d'un programme de financement de formations prioritaires sur des métiers en tension du territoire pour y intégrer la restauration

Nous suggérons ainsi de :

- **En complément de l'action B7, profiter de l'existence d'un programme de financement de formations prioritaires sur des métiers en tension du territoire pour y intégrer la restauration**
  - L'insertion de métiers de la restauration dans les formations prioritaires de demandeurs d'emploi permettrait d'impulser un mouvement de formation sur l'ensemble du territoire ;
  - en outre, la sensibilisation des conseillers Pôle Emploi serait de fait facilitée, puisque l'un (au moins) de ses métiers serait inscrit comme une priorité de Pôle Emploi sur l'ensemble du territoire ?

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer le chiffre d'affaire, augmenter la fréquentation par de nouveaux savoir-faire
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises font le constat d'un important besoin en matière de professionnalisation du service en salle sur les compétences d'accueil, de relation client, et de vente additionnelle.
Principales actions	• Sensibiliser les organismes de formation à la nécessité de développer le savoir-faire commercial et relationnel des personnels de salle • Donner une part encore plus importante dans les formations à cette double problématique

Nous suggérons ainsi de :

- **Sensibiliser les organismes de formation à la nécessité de développer le savoir-faire commercial et relationnel des personnels de salle**
  - **Informer les jeunes de ces formations** de l'existence de débouchés pour eux dans les métiers de la restauration :
    * assurer une promotion des métiers du service, en insistant sur la dimension commerciale ;
    * là encore, mettre en avant la vocation de tremplin des métiers du service en restauration ;

* proposer aux écoles des débouchés pour placer les jeunes en stages ; en parallèle, lister des restaurants potentiellement intéressés par ce type de profils ;
* Mettre à disposition des écoles et des services de stages de ces organismes de formation des supports d'information sur les métiers du service en restauration.

- **Nouer des partenariats** avec certaines écoles pour tenter de développer des formations ou des modules de formations spécialisés sur le service et la relation client dans un établissement de restauration ;

- **Donner une part encore plus importante dans les formations à cette double problématique**
  - en s'efforçant d'agir sur les référentiels de compétence :
    * augmenter le temps consacré à ces deux sujets ; à noter que la thématique de l'accueil est déjà prise en compte dans les référentiels, mais que l'aspect développement commercial ne l'est pas (ou que très faiblement)
    * tout en laissant la place nécessaire à l'accueil (accueillir, placer le client, le faire patienter, etc.), développer encore plus profondément les questions d'écoute, d'aide à l'expression des attentes, de réponse aux objections, de conseil ciblé, d'orientation argumentée finement, mais avec conviction, sur telle ou telle composante de la carte, etc.
    * multiplier dans la formation, sur les deux thématiques, les exercices de mise en situation (jeux de rôle), etc.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Intégrer, pérenniser la présence des nouveaux collaborateurs
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	De nombreux jeunes et de nombreux salariés formés aux métiers de la restauration échappent à la Branche et se font embaucher dans d'autres secteurs
Principales actions	• Promouvoir le tutorat/parrainage

	• Proposer aux entreprises des outils d'accompagnement à l'intégration • Envisager les possibilités des formations d'intégration courtes aux points clés des métiers

Nous suggérons ainsi de :

- **Promouvoir le tutorat/parrainage**
  - **sécuriser ainsi de manière construite dans toute la branche l'intégration** du salarié au sein de ses nouvelles fonctions, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de publics éloignés de l'emploi comme peuvent l'être certains demandeurs d'emploi.
  - Promouvoir la formation au tutorat et éventuellement accentuer le financement de la formation tutorale
  - Envisager de mobiliser les tuteurs (normalement réservés à l'alternance) à l'ensemble des processus d'intégration ce qui pourrait **constituer un facteur particulièrement positif** en matière d'intégration des cuisiniers et serveurs au sein des entreprises de la restauration, notamment au-delà des contrats en alternance.
- **Proposer aux entreprises des outils d'accompagnement à l'intégration**
  - En dotant systématiquement les restaurants d'un **guide méthodologique** en faveur de la création de **parcours d'intégration plus formalisés** (et limiter ainsi des mises en poste immédiate comme cela semble fréquemment le cas dans la plus part des entreprises).
  - Ce guide pourrait par exemple mettre l'accent sur des thématiques comme :
    * qui est concerné par un tel parcours et comment l'adapter ? (parcours spécifique à l'apprenti, parcours propre au salarié confirmé, quelles différences, mais aussi quelles obligations ?) ;
    * les points clefs à ne pas négliger lors de l'intégration ;
    * la conduite et la nécessité des entretiens de parcours d'intégration ;
    * la **fixation de quelques objectifs** aisément vérifiables par le responsable et par le salarié.
- **Envisager les possibilités des formations d'intégration courtes aux points clés des métiers de la restauration**
  - Dans les fait, les restaurateurs n'ont fréquemment pas le temps (ni souvent les moyens de former) leurs salariés à leur intégration, (très courte mais permettant de faire passer des messages essentiels)**, commune à plusieurs entreprises, de même caractéristique** (taille, situation commerciale, etc.) si cela est possible

Améliorer les conditions d'emploi des cuisiniers et des serveurs

Pour rappel, ces deux actions ne relèvent pas des décisions du comité de pilotage du présent CEP, mais plutôt de décisions à prendre dans les commissions mixtes paritaires des branches de la restauration

B11 - Mieux gérer et limiter la problématique des coupures

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Continuer à mobiliser la profession sur la recherche de solution à la problématique des coupures
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	La contrainte des coupures contribue à diminuer l'image et l'attractivité des métiers de la restauration. Question de toujours, elle semble tout particulièrement problématique dès que le salarié est éloigné de son domicile.
Principales actions	• Poursuivre les démarches d'information/sensibilisation permanente au maintien de la vigilance la limitation des coupures

La profession s'est saisie de longue date de cette contrainte, sans qu'aucune solution satisfaisante ne se dégage compte tenu de la diversité des situations d'exploitation et des contraintes induites pour les restaurants

Cependant, nous suggérons ainsi de :

- **Engager une politique d'information/sensibilisation au maintien de la vigilance sur la nécessité de limiter les coupures**
  - Pour ce faire, **diffuser et faire connaître les multiples solutions/adaptations** que les professionnels ont, au cas par cas, mises en place pourrait contribuer à aider aux aménagements : il pourrait s'agir d'une sorte de répertoire des solutions diffusées par les organisations professionnelles qui pourrait contribuer à « désenclaver » les professionnels face à cette question
  - Envisager une **rubrique ouverte sur cette problématique** (sous la forme d'une boîte à idées) **sur les sites des OP ;** elle pourrait éventuellement contribuer à élargir et actualiser le champ des solutions.

B12 - Créer un fonds d'action sociale de la restauration pour favoriser les conditions d'exercice de leur profession par les saisonniers et, mais à un moindre titre, des extras

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	3
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	**Faciliter l'accès au logement, faciliter la mobilité** des collaborateurs saisonniers
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurants situés dans les zones saisonnières rencontrent souvent des difficultés à recruter des saisonniers, et dans certains cas des extras. Leur statut leurs imposent des contraintes de vie particulières (accès au crédit, logement, etc.) qui rend complexe la pérennité du salarié formé à au métier de la cuisine comme du service en salle
Principales actions	• Engager le débat sur l'opportunité et la faisabilité de créer un fonds d'action sociale en faveur des saisonniers en restauration

Nous suggérons ainsi de :

- **Engager le débat sur l'opportunité et la faisabilité de créer un fonds d'action sociale en faveur des saisonniers en restauration**
  - en prenant exemple de ce qui a pu être créé dans la Restauration rapide FAS-RR, pour favoriser le maintien dans la Branche de travailleurs saisonniers ou qui enchaînent des contrats à durée déterminée en raison d'un statut particulier.

    C'est par exemple le cas dans le secteur du travail temporaire, la branche ayant œuvré pour la création du FASTT, Fonds d'Action Social du Travail Temporaire, qui permet d'aider les travailleurs temporaires dans leur vie personnelle.
  - Ce fonds est financé par une contribution obligatoire de toutes les entreprises de la Branche du Travail Temporaire ; à voir s'il serait possible de limiter en restauration cette contribution aux établissements ayant recours à des emplois saisonniers.

Dynamiser les parcours professionnels

B13 - Mettre en œuvre des démarches pragmatiques apparentées à des GPEC d'entreprises

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire de la GPEC un atout de demain même pour les plus petits restaurants
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Beaucoup d'entreprises, notamment de TPE – PME sont dans une gestion au quotidien des compétences et n'anticipent qu'assez peu l'évolution de leurs compétences
Principales actions	• Mieux familiariser et armer les professionnels sur ce que peut être une approche de GPEC dans un restaurant • Introduire pleinement la GRH dans l'information et le conseil apporté par les organisations professionnelles • démontrer que la GRH ne se limite pas aux problématiques de droit social • Constituer une boîte à outils GRH à usage simple et concret

Nous suggérons ainsi de :

- **Mieux familiariser et armer les professionnels sur ce que peut être une approche de GPEC dans un établissement de la restauration, même de petite taille**
  - Désacraliser/sensibiliser au fait que la GPEC n'est pas seulement le propre des grandes entreprises et désamorcer les réticences liées à la qualification « GPEC »
- **Introduire pleinement la GRH dans l'information et le conseil apporté par les organisations professionnelles notamment en mentionnant cette problématique dans tous les supports de communication**
  - Montrer concrètement les apports des actions RH en s'attachant à des problématiques spécifiques, directement liées aux préoccupations des restaurants, notamment des TPE : motivation, apports de solutions et de bonnes idées, fidélisation, etc.

- sur les **sites** Internet des organisations professionnelles auxquels pourrait être ajouté un **onglet GRH** avec des témoignages de pratiques concrètes d'autres professionnels par exemple.

- **Démontrer explicitement que la GRH ne se limite pas aux problématiques de droit social**

  Ce dernier terrain semble en effet celui sur lequel sont prioritairement positionnées les organisations professionnelles. Montrer qu'il est possible en GRH d'**investir les terrains plus qualitatifs tels que le management, la motivation, l'évaluation**, etc.

- **Constituer une boîte à outils GRH à usage simple et concret à destination des restaurants**

  Celle-ci pourrait notamment être constituée :

  - d'outils d'**aide au recrutement** (voir plus haut)
    * les techniques d'entretien d'embauche (forme, durée, préparation, formalisme nécessaire, etc.),
    * les moyens de repérage de la motivation,
    * les points clefs à vérifier dans le parcours du futur salarié,
    * sa conception du métier : importance relative du geste professionnel de l'accueil, du relationnel dans l'équipe, du « savoir-être », etc.,
    * les points clefs à souligner sur les attentes, les niveaux d'exigence de l'entreprise, les habitudes de fonctionnement (périodes de vacances par exemple).
  - et également d'outils d'**accompagnement à** l'**intégration** des nouvelles recrues
    * qui est concerné par un tel parcours et comment l'adapter ? (par exemple parcours spécifique à l'apprenti, parcours propre au salarié confirmé ayant déjà travaillé dans un restaurant, parcours d'un salarié en réorientation ?),
    * les points clefs à suivre lors de l'intégration,
    * la conduite et la nécessité des entretiens de parcours d'intégration,
    * la fixation des objectifs et des points de progression.
  - d'outils d'**évaluation** des salariés en cuisine et en salle

    Entretiens annuels, entretiens professionnels, analyse des besoins et recueil des souhaits des salariés, …
  - d'outils d'accompagnement de la **progression** des salariés
  - d'une **brochure sur le thème « *Comment s'adresser aux jeunes* »**

  La constitution de cette boîte à outils, pour plus d'efficacité, de rapidité, de limitation des coûts pourrait être constituée en deux temps

- 1er temps : élaboration d'une structure et d'outils communs, mais adaptables à tous les secteurs et modulables par eux
- 2e temps : mise à disposition de cette boîte outils et personnalisation à chaque secteur concerné.

B14- Mieux gérer les âges

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Prendre à bras le corps deux grands défis : - Intégrer les jeunes, gérer et mieux maîtriser les conflits souvent latents entre nouveaux arrivants et « anciens » - mieux anticiper les problématiques de cession : **cf.D6**
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Des entreprises ont des difficultés à intégrer les jeunes dans leurs effectifs (génération Y). En parallèle, la transmission des entreprises est très complexe cat les restaurateurs n'anticipent pas suffisamment en amont cette étape essentielles dans la transmission des établissements de restauration.
Principales actions	• S'inspirer du savoir- faire de la restauration rapide en matière de gestion des âges

Nous suggérons ainsi de :

- **Favoriser le recours à la formation au tutorat Cf. B11**
- **S'inspirer de la méthodologie et du savoir-faire déployé par le secteur de la restauration rapide**

  En l'adaptant aux spécificités contextuelles des autres secteurs de la restauration (restauration traditionnelle, etc.) Elle a, semble-t-il, une vraie une vraie pratique opérationnelle dans ce domaine ; son succès reconnu est probablement reproductible pourvu qu'il soit adapté :

  - Vigilance sur la mixité des âges dans les équipes
  - Recours à une maîtrise plutôt jeune qui favorise l'encadrement
  - Parrainage par des anciens

  A noter également que la gestion des âges est également un moyen de travailler sur la fidélisation des salariés dans l'entreprise.

B15- Travailler sur la fidélisation

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Développer la fidélisation de manière à stabiliser le savoir-faire et le professionnalisme du restaurant
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Certains professionnels mettent l'accent sur un turnover (parfois élevé) qui pénalise les efforts de maintien des salariés et fragilisent le restaurant.
Principales actions	• Inciter les entreprises à mettre en place une vraie réflexion sur les moyens de la fidélisation des cuisiniers et des serveurs en postes • Identifier plus clairement les champs de responsabilités complémentaires qui peuvent être accordées progressivement aux salariés et qui sont utiles à l'entreprise

- **Inciter les entreprises à mettre en place une vraie réflexion sur les moyens de la fidélisation des cuisiniers et des serveurs en postes**

  Cette réflexion/action devrait contribuer à réduire les tensions de recrutement sur les métiers ou elles sont les plus vives (cuisine par exemple) et diminuer les départs signalés comme fréquemment répétitifs dans les métiers de la salle.

- **Identifier plus clairement les champs de responsabilités complémentaires qui peuvent être accordées progressivement aux salariés et qui sont utiles à l'entreprise**

  Rappelons quelques éléments qui ont été mis en avant par l'analyse qualitative et les entretiens conduits :

  - développement de la notion de référent du restaurant dans des domaines précis comme l'hygiène et la sécurité
  - délégation du suivi du stock, du réapprovisionnement et participation active aux achats
  - l'encadrement des alternants

- Proposer aux chefs d'entreprise **des modèles de progression interne leur permettant de la rendre visible, valorisante et motivante pour les salariés**

  - avec des exemples de bonnes pratiques,
  - des choix de dénomination des nouvelles responsabilités.

B16 - Fluidifier les mobilités internes, notamment dans les petits établissements lorsque c'est possible

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire fonctionner l'encenseur social de l'entreprise et faire mieux fonctionner la découverte de nouvelles responsabilités
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Progression et mobilité sont d'autant plus difficiles que l'entreprise est petite. Cependant cet esprit de progression est parfois oublié quand bien même est-il faible ; il s'agit probablement d'un facteur non négligeable aux problématiques de motivations évoquées, notamment chez les jeunes.
Principales actions	• Aider à faire se former pour changer • Décloisonner les univers de la cuisine et offrir des possibilités de mobilité horizontale • Conduire des démarches d'investigation sur les nouveaux champs de responsabilités possibles dans le restaurant

- **Aider à faire se former pour changer**

  C'est un argument clef de la fidélisation par la mobilité interne : travailler dans un restaurant et en salle ce n'est peut-être pas toute sa vie professionnelle servir le client

  Impliquer le restaurateur dans l'élargissement des responsabilités et une amélioration des compétences des cuisiniers et serveurs notamment a très sûrement des impacts concrets et palpables en termes de reconnaissance, d'intérêt au travail, si ce n'est de rémunération. Cela permet doit permettre par ailleurs de pouvoir **déléguer avec plus d'assurance** et mieux assurer le besoin de recul auquel certain restaurateurs disent aspirer avec force

- **Décloisonner les univers de la cuisine et de la salle en multipliant chaque fois que c'est réalisable des possibilités de mobilité horizontale**

  - **formaliser des passerelles possibles entre les métiers de la cuisine et de la salle,** qui semblent rester relativement limitées aujourd'hui ;
  - pour cela, l'exploitation d'une modularisation des compétences pourrait constituer une solution intéressante, en réalisant des positionnements amont précis afin de calibrer des formations sur-mesure au plus juste des besoins du salariés pour passer de la salle à la cuisine ou inversement.

- **Conduire des démarches d'investigation sur les nouveaux champs de responsabilités possibles dans le restaurant**
  - **en s'efforçant d'identifier les champs de responsabilités complémentaires** (mêmes s'ils sont ténus dans un petit restaurant) qui peuvent être accordées progressivement aux salariés et qui sont utiles au restaurant et à son chef d'entreprise
  - **en faisant connaître** ces possibilités aux salariés en particulier à l'embauche mais également aux cuisiniers et serveurs notamment en poste

B17 - Formaliser des opportunités de mobilités entre branches de la restauration pour les cuisiniers et serveurs qui le souhaitent

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Engager une véritable politique de filière afin de maintenir les professionnels formés et garder les compétences dans la branche : jouer plus collectif pour gagner
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Plusieurs passerelles informelles semblent exister dans les faits sans que les acteurs ne disposent à ce jour d'outil pour réellement les formaliser.
Principales actions	• Formaliser des parcours pour accompagner les mobilités interbranches et entre les différents secteurs de la restauration • Organiser une vision transversale des besoins entre branches et secteurs en matière d'emploi et de possibilité d'emploi

- **Formaliser des parcours pour accompagner les mobilités interbranches et entre les différents secteurs de la restauration qui semblent exister dans les faits aujourd'hui**

  Et ainsi, contribuer à conserver dans la restauration des profils formés (notamment à la cuisine) qui pourraient être tentés de réorienter leur carrière.

  Plusieurs passerelles types ont ainsi été identifiées :

  - sur les personnels de cuisine (commis, chef de parties, chefs, etc.) vers la restauration collective et les traiteurs notamment qui offre des horaires moins contraignants que la restauration commerciale ;
  - sur les managers de restaurants entre la restauration rapide et les cafétérias ;
  - voire sur les chefs gérants entre les cafétérias et les établissements de restauration collective, bien que le potentiel en volume semble très faible.

- **Organiser une vision transversale des besoins entre branches et secteurs en matière d'emploi et de possibilité d'emploi**
  - en constituant comme cela existe dans d'autres branches des clubs RH permettant de mieux approcher les enjeux collectifs et les possibilités de passage entre secteurs

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

6. Plan d'action du CEP

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions

6.2 Volet A : la formation

6.3 Volet B : la Gestion des Ressources Humaines

6.4 Volet C : l'observation du secteur

6.5 Volet D : les aspects économiques

Informer les acteurs

C1 - Actualiser annuellement les rapports des branches de la restauration

Degré de priorité	2
Secteurs concernés	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Maintenir un niveau d'information élevé des acteurs pour leur permettre de piloter les politiques de la filière
Rappel des principaux constats issus de l'analyse du terrain	Certaines Branches ne disposaient pas à ce jour de rapports de branche
Actions principales	• Remettre à jour annuellement les rapports des branches de la restauration

- **Remettre à jour annuellement les rapports des branches de la restauration**
  - Etudier la faisabilité d'une **uniformisation des indicateurs** entre les différents rapports de Branche à minima grâce à une formulation commune des questions sur les indicateurs clés et/ou sur les indicateurs obtenus par la voie des sources statistiques publiques et de l'OPCA ;
  - Envisager éventuellement la réalisation **d'un questionnaire commun à toutes les enquêtes de branche** adressé à l'ensemble des entreprises des branches de la restauration pour permettre là encore la réalisation de comparaisons sur des indicateurs fixes, qu'il n'a pas été possible de mettre en œuvre dans le cadre de ce CEP.

C2 – Assurer le suivi du CEP

Degré de priorité	2
Secteurs concernés	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Tenir à jour les informations des partenaires sociaux et des acteurs des Branches de la restauration sur les phénomènes identifiés dans le CEP
Rappel des principaux constats issus de	Certaines Branches ne disposaient pas à ce jour de rapports de branche

l'analyse du terrain	
Actions principales	• Mener une veille sur les principaux phénomènes mis en lumière dans le présent CEP

- **Mener une veille sur les principaux phénomènes mis en lumière dans le présent CEP**
  - Maintenir les partenaires sociaux en vigilance sur les phénomènes repérés dans ce CEP, afin de repérer avec réactivité et anticipation la gravement d'un facteur, l'émergence d'un secteur nouveau.
  - Cette mission pourrait être confiée aux observatoires, sous la forme d'une remontée annuelle des constats faits par les organisations professionnelles et syndicales
  - Eventuellement, envisager à terme le déclenchement d'un nouveau CEP dans 5 à 8 ans si des facteurs significativement nouveaux sont apparus entre-temps

C3 - Mutualiser l'information entre toutes les branches de la restauration

Degré de priorité	2
Secteurs concernés	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire travailler l'ensemble des branches, le FAFIH, AGEFOS PME à l'élaboration d'une politique coordonnée sur des bases d'informations communes
Rappel des principaux constats issus de l'analyse du terrain	Tous les acteurs de la filière ne disposent pas du même niveau d'information
Actions principales	• Partager les informations/études disponibles • Mener une analyse comparative des pratiques de formations

- Partager **les informations/études disponibles entre les observatoires** du FAFIH et d'AGEFOS PME, notamment sur les études économiques qui concernent la restauration commerciale dans son ensemble, sous réserve d'une validation par les partenaires sociaux des différentes branches professionnelles concernées ;
- **Mener une analyse comparative des pratiques de formations** entre les résultats observés par L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'Hôtellerie, de la Restauration et des activités de loisirs et l'Observatoire des métiers de la restauration rapide et l'Observatoire des métiers de la restauration collective

pour pouvoir adapter la définition d'une politique coordonnée aux spécificités des pratiques de chaque Branche.

- **Envisager l'engagement d'études de l'ensemble du secteur** de la restauration cofinancées par les 2 observatoires dans l'avenir sur des sujets communs.

Améliorer la lisibilité des emplois du secteur

C4 - Faire converger les cartographies des métiers existantes pour aider les partenaires sociaux à définir leurs politiques de Branches

Degré de priorité	2
Secteurs concernés	
Lien avec le scénario retenu	Aider les partenaires sociaux à disposer d'une cartographie unifiée dans toutes les branches
Rappel du constat	Il existe plusieurs cartographies métiers dans le secteur de la restauration, dont les appellations des métiers et des compétences ne sont pas toujours coordonnées.

- **Harmoniser les cartographies** des métiers existantes, afin que toutes les appellations des métiers fassent appel au même niveau de compétences, ce qui ne semble pas être le cas partout.

  L'exemple du chef de cuisine en restauration est le plus frappant, avec d'importantes différences de responsabilités et de besoins en compétences selon qu'il s'agisse d'une cuisine de grande ou de petite taille, et selon le mode de cuisine pratiquée.

- Pour cela, nous suggérons aux partenaires de s'appuyer sur les travaux de **modularisation des compétences**, qui permettra le positionnement des métiers présenté en page 264

- Œuvrer pour un **rapprochement de toutes les Branches de la restauration autour de ce système** lorsqu'il aura été clairement défini, et l'adapter pour qu'il puisse convenir aux compétences des métiers de toutes les Branches.

  Une telle cartographie sera la clé de voutes pour la définition des blocs des certifications du RNCP pour les rendre éligibles au CPF, et pour la définition de passerelles entre les métiers notamment.

6. Plan d'action du CEP

6.1 Les principes d'élaboration du plan d'actions

6.2 Volet A : Formation

6.3 Volet B : Gestion des Ressources Humaines

6.4 Volet C : Observation du secteur

6.5 Volet D : Economique

Favoriser l'évolution et le développement de la filière

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Utiliser le FMR pour moderniser les restaurants et développer la qualité de la cuisine et du service dans les restaurants
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises disposent aujourd'hui d'un fonds pour la modernisation de la restauration qui reste assez peu utilisé au regard du besoin qui semble avoir été constaté au cours des entretiens de terrain menés dans le présent CEP.

- **Se mobiliser rapidement sur le FMR** afin d'encourager les restaurateurs à utiliser ce fonds pour l'investissement, tant en cuisine qu'en salle
  - Mobiliser les entreprises autour du dispositif grâce à des témoignages de restaurateur ayant réussi à dynamiser leur activité par ce biais.
  - **Inciter notamment les entreprises qui ont des difficultés** à y avoir recours, pour être en mesure de moderniser leur offre (concept, communication, salle) et leurs outils de production (cuisine) pour retrouver un équilibre économique.
  - **Faire accompagner par des consultants spécialisés les entreprises** qui souhaiteraient redéfinir leur offre de service (nouvelle ambiance/locaux ; nouvelle thématique, nouvelle carte, etc.), notamment par des diagnostics marketing, etc.

D2 - Etudier les modèles économiques et leur adaptation au risque d'une progression des baux commerciaux avec la loi du 18 juin 2014

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mesurer l'exposition des restaurants au risque d'un accroissement du coût des baux commerciaux, au cas où un tel phénomène devrait se produire

Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Tous les modèles économiques pourraient ne pas s'adapter de la même manière aux impacts de la loi du 18 juin 2014

- **Engager une étude pour mesurer l'impact sur les différents *business models* de la restauration d'une augmentation sensible du montant des baux commerciaux**, pour identifier les modèles ayant la meilleure résistance.

  La restauration collective semble moins concernée par ces problématiques étant donné que les équipes interviennent dans les cuisines qui appartiennent la plupart du temps à des clients.

D3- Inscrire les établissements de restauration dans une démarche d'éligibilité des Entreprises du Patrimoine Vivant

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	3
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire reconnaître et labelliser le savoir-faire d'excellence de certains restaurants
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises de la restauration pourraient bénéficier du statut d'entreprise du patrimoine vivant, label de l'Etat qui distingue « des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence »

- **Inciter des restaurateurs à valoriser leur offre en se positionnant sur ce Label**, qui permet de bénéficier de crédits d'impôts (sur l'alternance notamment) et de bénéficier d'une meilleure exposition des savoir-faire (salons, etc.)

D4 - Mettre en place un programme de recherche dans le secteur

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	3
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Accompagner les restaurants dans le développement de la qualité de leur offre

Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il n'existe pas de recherche en matière de restauration hormis au sein de quelques groupes majeurs

- **Positionner notamment une démarche de recherche pouvant entrer dans le cadre des programmes blancs de l'Agence Nationale de la Recherche** pour bénéficier de financements en la matière.
- **Faire porter notamment les thématiques de recherche sur les allergènes** dans les cuisines, l'amélioration de la **nutrition** en restauration, etc.

D5 - Mettre en place le programme « Place de la Gastronomie » avec le comité Madeleine et promotion avec Atout France

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**3**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Communiquer auprès du Grand Public sur les savoir-faire des restaurateurs Français Faire encore plus de la restauration en France un argument de l'attractivité de la France en matière de Tourisme
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Peu de restaurateurs semblent s'être aujourd'hui emparés de la fête de la gastronomie pour valoriser leurs savoir-faire.

- **Impliquer les entreprises de restauration présentes à Paris à proximité de la Place la Madeleine** sur ce projet.

D6 - Participer à la mise en place de la fête de la gastronomie, propositions d'aides à l'animation des DIRECCTE

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Communiquer auprès du Grand Public sur les savoir-faire des restaurateurs Français Faire encore plus de la restauration en France un argument de l'attractivité de la France en matière de Tourisme

Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Peu de restaurateurs semblent s'être aujourd'hui emparés de la fête de la gastronomie pour valoriser leurs savoir-faire.

- **Inciter grâce au relais des organisations professionnelles notamment les restaurateurs à s'impliquer dans le projet de fête de la gastronomie** sur l'ensemble du territoire, qui semble relativement peu décoller.

  Cet événement pourrait contribuer à valoriser l'image des métiers de la restauration auprès du Grand Public, notamment auprès des jeunes, afin de susciter des vocations.

- **Diffuser aux restaurateurs une information sur le déroulement en local** de cette manifestation afin qu'ils puissent plus facilement y participer.

D7 - Participer au comité de structuration des cités de la Gastronomie

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Valoriser le savoir-faire des restaurateurs français auprès du Grand Public Susciter des vocations de jeunes
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Peu de restaurateurs semblent s'être aujourd'hui emparés de l'opportunité de créer des cités de la gastronomie (Dijon, Lyon, Paris-Rungis, Tours à ce jour)

- **Impliquer les restaurateurs des villes qui font de leur gastronomie un argument touristique** en France, pour valoriser la qualité de l'offre en restauration locale.

D8 - Animer les clubs des amis de la restauration française

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**3**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Communiquer auprès du Grand Public sur les savoir-faire des restaurateurs Français Faire encore plus de la restauration en France un argument de

	l'attractivité de la France en matière de Tourisme
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Club en cours de création dans 6 pays avec le concours des parlementaires français et d'Atout France, auquel pourraient contribuer quelques restaurateurs volontaires pour cette démarche

- **Participer activement à ces clubs pour contribuer au rayonnement de la Gastronomie française à l'étranger** et pour valoriser la qualité des savoir-faire culinaires français dans l'offre touristique du produit « France » à l'étranger.

Améliorer les conditions d'approvisionnement et la relation avec les acteurs amont de la filière

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	1
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faciliter le développement des nouveaux circuits de distribution
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Plusieurs formes de circuits d'approvisionnement alternatifs semblent émerger aujourd'hui, mais restent trop peu structurés et organisés pour répondre aux besoins des restaurateurs, notamment des plus grands groupes

- Contribuer au **développement** de **l'approvisionnement en circuits courts auprès des producteurs locaux**

  en :

  - incitant les restaurateurs à identifier une offre de producteur (particulièrement dans les zones rurales et périurbaines) ;
  - organiser des groupements de restaurateurs (quelle que soit leur taille) garantissant un débouché pérenne à des producteurs locaux ou positionnés sur un créneau de produits (Bio, etc.) ;
  - repérer les productions locales, incluant les boissons, parfois peu connues et méritant d'être valorisées pour diffuser l'information auprès des restaurateurs en les incitants à l'inclure dans leur carte.

- Lorsque les restaurateurs identifient des producteurs locaux qui n'ont pas les capacités de distribution nécessaire, **mobiliser les grossistes et inciter les producteurs à s'y faire référencer** pour bénéficier des capacités de distribution et de la logistique des grossistes.

D10 - Mettre en relation les entreprises industrielles et les fédérations professionnelles de la restauration pour développer les marques collectives et régionales

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**3**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Valoriser les produits locaux dans l'offre en restauration
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les consommateurs "locavores" semblent de plus en plus nombreux

- **Trouver des canaux pour mettre en avant dans la carte des restaurateurs les produits locaux.**

D11 - Mutualiser et mettre en réseau : coopératives d'achats, plateformes multiservices, etc.

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mutualiser les achats des restaurants pour faire des économies sur les couts d'approvisionnements en matières premières et éventuellement en équipements
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Peu d'entreprises sont aujourd'hui vraiment organisées pour rationaliser leurs achats (notamment parmi les chaines). Des économies d'échelles pourraient être réalisées avec une plus grande rationalisation et planification des achats, notamment dans certains groupes.

- **Positionner les restaurateurs, notamment les TPE/PME, dans une situation de pouvoir négocier sur du volume**, en format des coopératives d'acheteurs, qui pourraient ainsi gagner en pouvoir de négociation pour le volume.

  A noter tout de même une limite sur ce sujet, qui est que l'approvisionnement est souvent un facteur de différenciation de la concurrence (originalité, qualité, fraicheur des produits, etc.) qui peut poser des difficultés dans une logique d'achats massifiés.

- **Développer des plateformes de gestion des bio-déchets mutualisées** entre plusieurs restaurateurs afin d'en diminuer le coût par restaurant, l'évolution des règlementations en matière d'environnement pouvant y être favorable également à terme.
- **Diffuser des outils et des bonnes pratiques** en la matière pour accompagner ces mises en réseaux des restaurateurs pour favoriser leur développement

D12 - Participer au comité de filière alimentation

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mieux communiquer avec les fournisseurs amont de la restauration
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il semble exister peu de relations entre les restaurateurs et l'amont de la filière alimentation aujourd'hui

Accompagner les évolutions de l'offre commerciale des restaurateurs

D13 - Accompagner le développement du restaurant numérique

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Utiliser les technologies pour améliorer la qualité du service
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les technologies commencent à être introduites dans les restaurants. Leur développement semble toutefois fortement limité par l'aspect de la convivialité : les technologies doivent permettre une amélioration de la relation client, dans le cas contraire, leur développement sera fortement freiné ou stoppé.

- **Favoriser l'utilisation des technologies dans les salles**, mais bien veiller à ce que ces technologies ne viennent pas remplacer la convivialité et reste accompagnées d'un accompagnement par un salarié du restaurant dans leur utilisation.
  - une opportunité pourrait notamment se situer dans l'élaboration de **menus sur de petits terminaux numériques** (tablettes, etc.) ;
  - en effet, ce type de support peut contenir beaucoup plus d'informations qu'un menu « classique », et ainsi apporter une réponse aux enjeux en matière d'allergènes, de nutrition, etc. là où des difficultés existent aujourd'hui en termes de compétences des salariés en salle.

  Les partenaires de la restauration pourraient donc accompagner les entreprises, en particulier les plus petits dans l'introduction de ce type de technologies dans leur restaurant (outillage, partage de bonnes pratiques en la matière, listings de contacts d'entreprises en capacités de concevoir ces menus numériques, etc.)
- Préparer les serveurs à la prise de commande sur des terminaux numériques
- Ne pas pousser à une généralisation de la **prise de commande en self-service sur des outils numériques de type « bornes »** comme elle apparue dans une grande enseigne de la restauration rapide, car ne semble pas avoir vocation à réellement s'étendre à d'autres enseignes en raison du coup d'entrée très élevé sur ce type de technologies.

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

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

- **Outiller les entreprises en la matière, tout particulièrement les TPE-PME**
  - diffuser une méthodologie simple de présence en ligne (référencement de sites d'hébergement, des techniques d'apparition dans les moteurs de recherches, etc.)
  - insister également sur l'importance d'apparaitre dans les guides locaux et régionaux ayant une forte notoriété ; ainsi que dans les sites de référencements généralistes (pagesjaunes, etc.)
  - établir des listes de prestataires spécialistes du référencement d'établissements de restauration
- Les restaurateurs étant sensibles aux expériences réussies, **partager de bonnes pratiques et de success stories** serait probablement un bon outil de sensibilisation des restaurateurs qui pourraient ne pas encore être convaincus par la nécessité de la démarche
- **Sensibiliser dès les formations initiales les restaurateurs à la nécessité d'une présence en ligne des restaurants**, notamment pour les restaurants n'ayant pas une forte notoriété;
- **Moins s'investir à ce sujet sur les cafétérias et les restaurants collectifs**
  - Les enseignes de cafétérias ont une forte notoriété et sont généralement situés dans des zones de fort passage (galeries commerciales, autoroutes, etc.) et ont généralement une bonne notoriété auprès des consommateurs.

    Leur présence en ligne semble donc moins essentielle.

- De même, les établissements de restauration collective ont affaire à une clientèle d'entreprise, aussi la présence en ligne n'est-elle pas un facteur clé de succès pour les enseignes.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	**RT** **HR** CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Diminuer la pression sur les marges des restaurateurs imposée par les OTA
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Le développement de sites de réservation en ligne a posé de lourdes difficultés à de nombreux restaurateurs, avec une remise en cause sévère de leur business model, et une perte de rentabilité importante.

- **Tenter d'engager une négociation collective avec les OTA**

Le bouleversement du business model traditionnel des restaurateurs par les sites de réservations en ligne (O.T.A[160]) ne semble pas encore irréversible dans son modèle actuel. Si la progression des réservations en ligne ne devrait pas être remise en cause à moyen terme, en revanche le business model imposé par les OTA dominants sur le marché français de la restauration nous semble pouvoir encore être infléchi pour redonner un peu de marges financières aux restaurateurs.

Pour cela, nous suggérons :

- d'établir une action coordonnée des organisations professionnelles avec l'établissement d'une position commune; sans une forte mobilisation et une unité en la matière, les restaurateurs ne parviendront probablement pas à infléchir la position des OTA;
- Tenter une négociation avec les OTA pour infléchir les marges et l'ampleur des réductions demandées; en contrepartie, les organisations professionnelles pourraient s'engager à assurer une promotion des OTA qui accepteraient d'infléchir de manière importante leur marge auprès des restaurateurs, en s'inscrivant dans une démarche de partenariat.

160 *Online Travel Agency – systèmes de réservations en ligne comme lafourchette.com ou tripadvisor.com*

- Si nécessaire se placer en rapport de force, en pesant collectivement dans la négociation autour de plusieurs arguments :
  * la possibilité de proposer une recommandation d'OTA concurrents aux adhérents ;
  * la possibilité d'agir collectivement en demandant aux adhérents de dénoncer leur contrat avec des OTA qui refuseraient d'entrer en négociation ;
  * la possibilité de lancer un site en propre (cf. point suivant)

- **Envisager l'option du lancement d'un site en propre**, mais si elle serait complexe à mettre en œuvre et son succès ne serait pas garanti sans la définition d'une offre crédible pour les consommateurs.

  En effet, l'intérêt des consommateurs ne pourrait être trouvé qu'à plusieurs conditions :

  - une offre complète, avec un nombre important de restaurants référencés, dans toutes les catégories ;
  - un vrai espace d'expression et de critique - négative comme positive - pour le consommateur, sans donner l'impression d'une censure qui enlèverait la crédibilité et la neutralité du site ;
  - la possibilité pour le consommateur d'obtenir des réductions au moins aussi intéressantes que sur les OTA concurrents ;
  - un outil ergonomique, efficace et aussi sécurisé que les autres OTA (réservation en ligne jusqu'à 15 min avant l'arrivée, paiement en ligne offrant toutes les garanties de sécurité, etc.)
  - une tonalité, une atmosphère générale tournées « client » et non pas « représentation professionnelle », voire « défense corporatiste », qui serait un repoussoir rédhibitoire sur un tel site.

  Un tel site offrirait en outre **plusieurs avantages** pour les restaurateurs :

  - la possibilité de limiter les marges demandées par le site offrant de meilleures marges aux restaurateurs à prix équivalent du repas.
  - un outil à leur main, moins exigeant en termes de nombres de tables référencées par le biais du site.

  En revanche, un problème important de coût et de réalisation technique se pose pour les professionnels.

  Pour contourner cette difficulté, une piste à creuser pourrait être de s'associer avec un challenger sur un marché qui reste relativement monopolisé, et qui pourrait voir dans une démarche de partenariat un réel levier de développement de son activité.

D16 - Harmoniser l'offre de labels existants

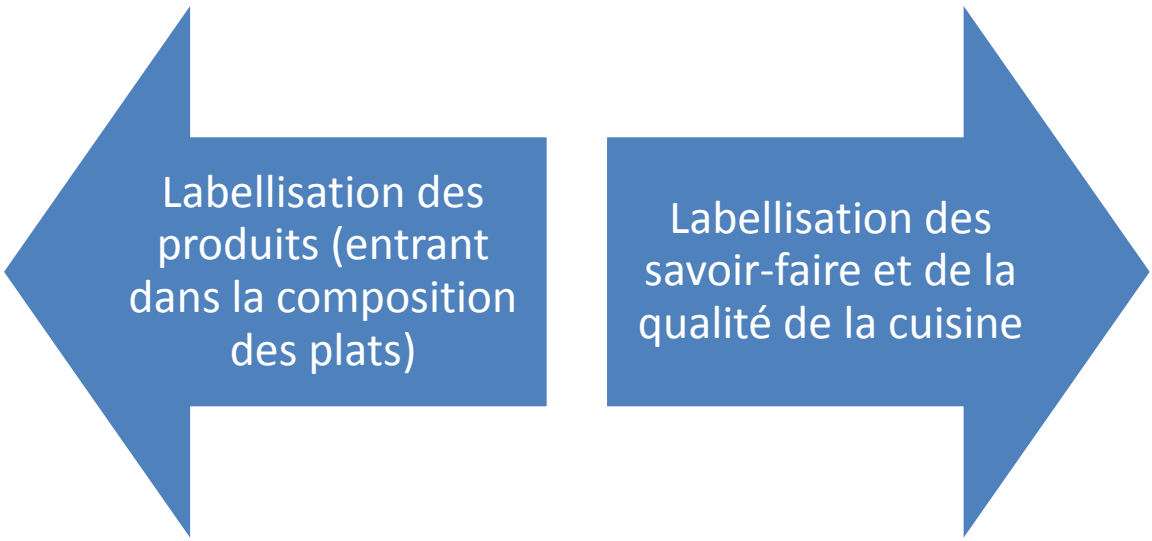
Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Simplifier l'offre en labels pour favoriser leur impact sur les consommateurs et sur la fréquentation
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il existe aujourd'hui un nombre important de labels, dont la signification et les critères d'attribution sont flous pour les consommateurs, vidant finalement ces labels de leur vocation d'information au client.

- **Pousser à une réduction des labels** autour des plus pertinents d'entre eux

  L'outil des labels semble avoir perdu aujourd'hui toute sa valeur ajoutée pour les restaurateurs, puisque la multiplicité des labels existants créé une confusion importante et un désintérêt pour les consommateurs.

  En conséquence, pour utiliser à nouveau les labels comme un levier de développement de l'activité des restaurants labellisés, il semble impératif d'en diminuer drastiquement le nombre et de clarifier leur rôle auprès du public.

  Deux types de labellisation semblent cohabiter aujourd'hui :



Ainsi :

- définir une position commune entre organisations professionnelles sur une labellisation commune de reconnaissance des savoir-faire culinaire, par exemple celle de Maître Restaurateur, et sur les produits entrant dans la composition des plats (Fait Maison ?) ce choix reste à la main des organisations professionnelles ;
- supprimer les autres labels à la main des organisations professionnelles ;
- prévoir des équivalences depuis ces labels supprimés vers le nouveau label commun pour faciliter la transition des restaurateurs qui disposent déjà d'un label vers ce label unique. Prévoir également des aides pour accompagner les restaurateurs vers l'accès à cette nouvelle labellisation.

- **Prévoir de communiquer fortement sur ces labels à l'ensemble des acteurs concernés :**
  - auprès des restaurateurs, pour favoriser l'adhésion à cette offre de labellisation simplifiée
  - auprès des consommateurs, pour améliorer leur compréhension de cette offre très simplifiée en labels;
  - auprès des porteurs d'autres labels, pour les inciter à offrir si possible des équivalences ou à se rallier à cette offre unique de labellisation définie par les restaurateurs.

D17 - Asseoir le Fait Maison

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Promouvoir le fait-maison et en faire le label de référence pour les produits dans l'assiette
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il existe aujourd'hui plusieurs labels en la matière, qui coexistent tous sans avoir de réel impact.

- **Faire du fait Maison le label de référence** en matière de labellisation du contenu de l'assiette.

- **Mettre en œuvre une démarche pédagogique à destination des restaurateurs** pour les aider à comprendre son fonctionnement et son intérêt.

  Créer des outils pédagogiques simples en la matière (plaquettes explicatives, supports vidéos, créer des modules dans les formations de la Branche sur le Fait Maison si ils n'existent pas déjà...)

D18 - Relancer le dispositif Maître restaurateur

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Promouvoir le label de Maître-Restaurateur et en faire le label de référence pour le savoir faire des restaurateurs.
Rappel du constat	Il existe aujourd'hui plusieurs labels en la matière, qui coexistent tous sans avoir de réel impact. Le label "Maitre-restaurateur" reste encore méconnu du Grand Public, qui semble avoir des difficultés à l'identifier; aussi l'attrait du label pour les restaurateur reste-t-il limité aujourd'hui au regard des contraintes qu'il implique

- De manière similaire, **faire du label de Maître Restaurateur le label de référence sur les savoir-faire culinaires**

D19 - Utiliser les opportunités et structuration des offres pour profiter du marché des titres-restaurants

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Accompagner le positionnement des restaurateurs sur le marché des titres-restaurants dématérialisés
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Le nouveau marché des titres restaurants dématérialisé ne semble pas avoir d'impact sur la fréquentation, mais il cristallise quelques tensions pour ses débuts, notamment en raison de l'investissement et du cout qu'il représente pour les restaurateurs (avec une ouverture à la concurrence qui n'est pas tellement ressentie), et du mécontentement

	des usagers qui ont des difficultés à trouver des restaurateurs équipés pour accepter ces titres dématérialisés.

Pour rappel des actions déjà probablement engagées :

- **Informer les adhérents des organisations professionnelles** sur les démarches de mise en œuvre des systèmes de titres restaurants dématérialisés
- **Cibler en particulier les restaurants positionnés sur la restauration du segment "professionnel"**, des zones urbaines et de bureaux.

D20 - Développer les groupements d'établissements de restauration traditionnelle pour rechercher des marchés

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**3**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Les restaurateurs traditionnels agissent plus collectivement pour développer de nouveaux marchés
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il n'existe pas réellement à ce jour de groupes de restaurateurs traditionnels organisés pour répondre à des appels d'offres sur des marchés comme les transports, etc.

- **Se positionner en groupements de restaurateurs pour se positionner sur des marchés des transports** : SNCF, Air France ?

D21 – Faire évoluer le business modèle des établissements de zones rurales pour assurer le maintien d'une offre

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Maintenir une offre en restauration commerciale même dans les zones rurales les plus isolées.
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Il semble exister dans certaines zones rurales une raréfaction de l'offre en restauration

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

La restauration joue un **rôle majeur dans l'aménagement du territoire**, particulièrement dans les zones rurales les moins dynamiques.

Le restaurant / café / bar / brasserie est très souvent **l'un des derniers établissements créateurs de lien social** (à 18% implantés en zone rurale lorsqu'il ne reste plus qu'un établissement porteur de lien social et 28% dans des communes de moins de 10 000 habitants).

La difficulté actuelle des acteurs de la restauration à maintenir leur marge, surtout en zone rurale, peut faire craindre une disparition à moyen terme de cet « acteur social », laissant ce rôle vacant.

La profession peut agir pour **faire évoluer le business model** de ses établissements en zone rurale, principalement sur la **diversification de l'offre** :

- En zone rurale touristique, développement d'une offre d'hôtellerie en parallèle de la restauration ;
- Pour les débits de boissons, évolution vers le multi-services ;
- Développement d'une offre à destination de la population croissante de seniors : la livraison à domicile de plats cuisinés ;
- Adaptation de l'offre et du prix aux attentes de consommation du déjeuner.

Les établissements en zone rurale, via leur rôle dans l'aménagement du territoire, relèvent de l'intérêt général, d'une mission de quasi service public. Les pouvoirs publics devraient donc également se saisir de ces enjeux en renforçant notamment les plans d'actions déjà lancés par certaines régions pour lutter contre la désertification progressive des zones rurales : mobilisation de crédits pour aider les petites structures à se moderniser (développement d'une offre hôtellerie / multi-services / de livraison à domicile), développement de l'aide à la reprise en milieu rural.

Tenter certains aménagements ciblés de la règlementation

D22- Œuvrer pour une harmonisation de la TVA

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Lisser les distorsions de concurrence
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Des déséquilibres existent en matière fiscale entre les restaurateurs et certaines des formes de concurrence auxquelles ils font face.

- **Approfondir le débat avec l'Etat sur une remise à plat des taux de TVA liés à l'alimentation,** notamment avec certaines formes de concurrence pour approfondir les améliorations apportées en ce sens ces dernières années.
- **Atténuer les distorsions de concurrence notamment en matière de fiscalité foncière** par rapport à l'offre en *street food* notamment.

D23 - Mettre en œuvre une comptabilité analytique permettant d'identifier l'impact économique de la mise aux normes

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Aider les entreprises à chiffrer pour elles l'impact des mises aux normes
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs ont réalisé des efforts importants ces dernières années pour se mettre aux normes et respecter les évolutions de la règlementation, qui les a obligés à réaliser des investissements non-productifs. Peu d'enseignes semblent toutefois en mesure de donner des indicateurs économiques précis sur le poids représenté par ces investissements dans leurs résultats.

- **Lancer une étude avec l'aide de restaurateurs volontaires** en la matière (ou éventuellement une enquête quantitative) pour identifier le coût et l'impact des mises aux normes de ces dernières années pour pouvoir chiffrer les efforts déjà réalisés par les restaurateurs
- **Utiliser cette comptabilité analytique comme argument auprès des instances nationales et européennes** pour faire un lobbying en faveur d'un ralentissement du rythme des réformes et des mises aux normes.

D24 - Mettre en place une task-force de suivi spécifique sur les mises aux normes en termes d'accessibilité

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Faire remonter au législateur les difficultés de la mise aux normes des restaurants
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les entreprises ont du mal à faire face à l'investissement demandé par la mise aux normes en termes d'accessibilité, en particulier dans les petits établissements de centres villes, qui disposent d'espaces exigus.

- **Mettre en œuvre un comité de suivi pour faire remonter à l'Etat les difficultés rencontrées sur le terrain pour la mise aux normes sur l'accessibilité** des établissements de restauration aux personnes à mobilité réduite.

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Tenter d'avoir une influence sur le rythme de l'évolution des réformes à l'échelle européenne
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les organisations représentatives des entreprises des différentes branches de la restauration semblent disposer à ce jour d'assez peu d'influence sur la scène européenne

AMBROISE
BOUTEILLE
ET ASSOCIES

- **S'organiser pour assurer une présence et une voix des restaurateurs français au sein des instances européennes décisionnaires** en matière de directives liées à la sécurité alimentaire et aux normes en restauration.

Favoriser la cession – reprise d'entreprises

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

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**1**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Favoriser la transmission des entreprises des restaurateurs en fin de carrière
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs en fin de carrière anticipent généralement très peu la transmission de leur établissement, la rendant de ce fait beaucoup plus complexe

- **Veiller à ne pas réinventer des actions** qui existent déjà sur la transmission reprise, et qui sont très fréquentes sur l'ensemble du territoire :
  - envisager des partenariats avec le réseau des CCI, particulièrement en pointe sur ces sujets ;
  - identifier les autres acteurs pertinents qui pourraient aider à financer les reprises d'entreprises ;
  - fournir à ces acteurs des éléments pour les aider à juger de la pertinence des projets de reprises d'entreprise.
- **Faciliter l'identification des opportunités** de reprises d'entreprises en diffusant une information simple sur les sites les plus pertinents la matière, en précisant pour chacun d'eux leur forces (points de la restauration par exemple) et limites (obsolescence des offres, etc.), et les modes de recherche les plus pertinents (éventuellement sur la forme d'une liste de liens hypertextes)
- Analyser la **faisabilité de la mise en place d'une bourse de transmission/reprise d'entreprise dédiée à la restauration,** sous la forme suivante :
  - les chefs d'entreprise de la restauration ayant la volonté de céder leur entreprise ou leur atelier se signalent sur cette bourse ;
  - la parution de l'information pourrait être anonyme, et lorsqu'un repreneur se positionne, son nom est transmis au cédant qui choisit ou non de recontacter le repreneur (ceci afin d'éviter de faire connaître un projet de cession, qui est toujours risqué à l'égard des salariés et des clients de l'entreprise)

- en parallèle, les acquéreurs éventuels peuvent définir des critères de recherche d'entreprise

- **Sensibiliser les cuisiniers et serveurs, et l'ensemble des salariés des restaurants** aux possibilités de reprendre une entreprise
  - **Au cours des formations continues,** et notamment celles liées au management, sensibiliser les salariés à la possibilité de reprendre un restaurant pour s'établir à leur compte
  - Les informer sur les démarches à entreprendre pour préparer une reprise, et sur les modalités de financement.

D27 - Renforcer le conseil sur la transmission

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Mobiliser les restaurateurs en fin de carrière sur cet enjeu
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs en fin de carrière anticipent généralement très peu la transmission de leur établissement, la rendant de ce fait beaucoup plus complexe

Sensibiliser les chefs d'entreprise de la restauration s des TPE-PME de la restauration à la nécessité d'anticiper la transmission de leur entreprise :

- **Identifier les chefs d'entreprise proches de la retraite** en consolidant en un lieu unique l'ensemble des informations en la matière remontées par le terrain, par exemple par les conseillers formation des OPCA, par les organisations professionnelles, etc.

- **Mettre en place des actions collectives de sensibilisation et de diffusion de méthodes de transmission :**
  * témoignages de restaurateurs retraités volontaires ayant réussi à transmettre leur entreprise, et éventuellement d'autres secteurs qui rencontreraient le même type de problématique ;
  * témoignages de repreneurs, afin qu'ils préviennent les chefs d'entreprise de la restauration s actuels des difficultés rencontrées, afin qu'ils puissent les anticiper ;

- Là encore, **ne pas réinventer des actions** qui existent déjà sur la transmission reprise, et qui sont très fréquentes sur l'ensemble du territoire : envisager des partenariats avec les CCI.
- Proposer, dans le cadre d'un partenariat, **d'apporter aux acteurs positionnés sur le créneau de la transmission – reprise d'entreprises des conseils spécifiques aux activités de restauration**

  Diffusion de conseils spécifiques sur le « marché », sur la valeur de telles entreprises aujourd'hui, sur les points clefs sur lesquels veiller dans le cadre de l'estimation, de la négociation et de la prise de relais, etc..

▶ D28 - Sensibiliser les restaurateurs à la nécessité de préparer en amont la cession de leur établissement

Degré de priorité fixé par les acteurs au pilotage du CEP	**2**
Secteurs concernés en priorité	RT HR CD Tr C RR RC
Objectif poursuivi (scénario pro actif)	Les Chefs d'entreprises de la restauration sont plus sensibilisés à la problématique de la transmission de leur entreprise, qui s'en trouve légèrement fluidifiée
Rappel des principaux constats issus de l'analyse terrain	Les restaurateurs en fin de carrière anticipent généralement très peu la transmission de leur établissement, la rendant de ce fait beaucoup plus complexe

- Inciter dès que possible le chef d'entreprise et le repreneur à **organiser une transition sur plusieurs mois** voire plusieurs années afin de préparer la clientèle à ce changement.
- Favoriser le maintien des compétences dans l'entreprise en organisant une **transmission des savoir-faire du chef d'entreprise** avant son départ en retraite.