NOURRIR

HÉBERGER

DIVERTIR

DÉTENDRE

LES MÉTIERS
DE L'HÔTELLERIE, DE LA RESTAURATION
ET DES ACTIVITÉS DE LOISIRS

2014

APPUI TECHNIQUE :

ATTENTES « FORMATION » DES ENTREPRISES DE MOINS DE 300 SALARIES DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE, LA RESTAURATION ET LES ACTIVITES DE LOISIRS

Rapport final

fafih
OPCA
Hôtellerie
Restauration
Loisirs

L'Observatoire
de l'Hôtellerie et la Restauration

Sommaire

Objectifs et méthode 3

Partie 1 : Analyse statistique des pratiques de formation 4

Partie 2 : Les facteurs prévisibles d'évolution 52

Partie 3 : Les « attentes » formation des entreprises de -300 salariés 73

Partie 4 : Recommandations 118

Annexes 134

Rapport validé durant le comité de pilotage du 3 février 2015.

Les modifications apportées suite aux remarques des membres du comité de pilotage sont indiquées en rose dans les parties 3 et 4.

Objectifs et méthode

Les objectifs de cette étude

- proposer des formations, tant en termes de thématiques, dispositifs et modalités pédagogiques et organisationnels, les plus adaptées aux besoins des différents types d'activités et tailles d'entreprises de -300 salariés

La méthode

Phase 1 : Analyse documentaire et statistique des pratiques de formation des entreprises

Etape 1.1 : Cadrage de la mission et premiers éléments d'analyse
5 réunions avec les partenaires sociaux, conseillers formation, etc. sur les pratiques actuelles et les besoins futurs
16 entretiens avec des observateurs
Analyse documentaire et des priorités de formation

Etape 1.2 : Analyse approfondie des bases statistiques
Traiter la base de données des demandes de financement, pour comprendre les pratiques actuelles des structures -300 salariés sur le plan de formation

Phase 2 : Analyse qualitative approfondie des attentes des entreprises

50 entretiens qualitatifs auprès des entreprises pour comprendre leurs attentes

Phase 3 : Elaboration des recommandations

Echange téléphonique avec un responsable du FAFIH
5 entretiens téléphoniques avec les partenaires en vue de leur proposer des recommandations en termes de priorités et d'en vérifier le réalisme et l'acceptabilité

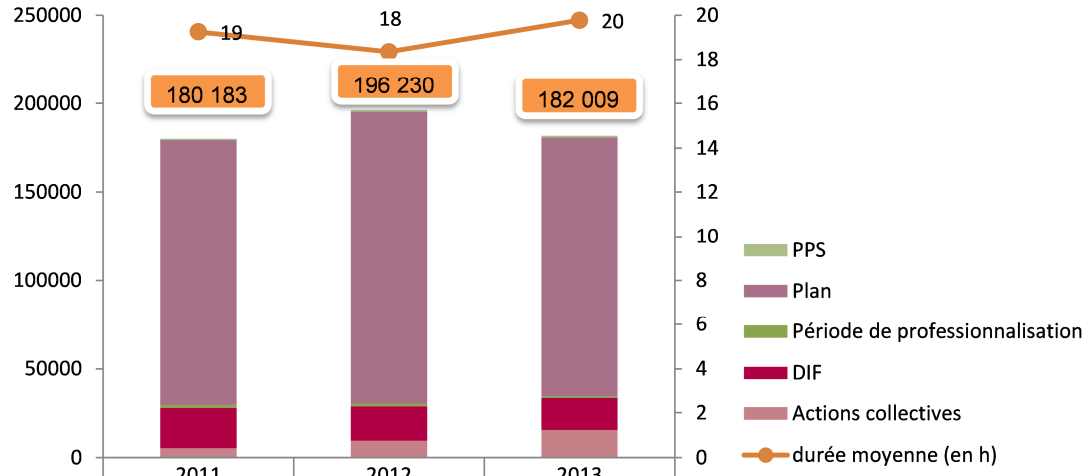
Partie 1

Analyse statistique des pratiques de formation

1. Ensemble des dispositifs (Plan, DIF, actions collectives, PPS[1], période de professionnalisation) : principaux indicateurs

Tous dispositifs confondus, le nombre de demandes de prise en charge augmente très légèrement (1% de variation) entre 2011 et 2013 ; dans le même temps, la durée moyenne des formations demandées reste stable

Nombre de demandes de prise en charge par dispositif



	2011	2012	2013
PPS	628	933	1046
Plan	150116	165214	146297
Période de professionnalisation	1737	1528	1441
DIF	22401	19070	17800
Actions collectives	5301	9485	15425
durée moyenne (en h)	19	18	20

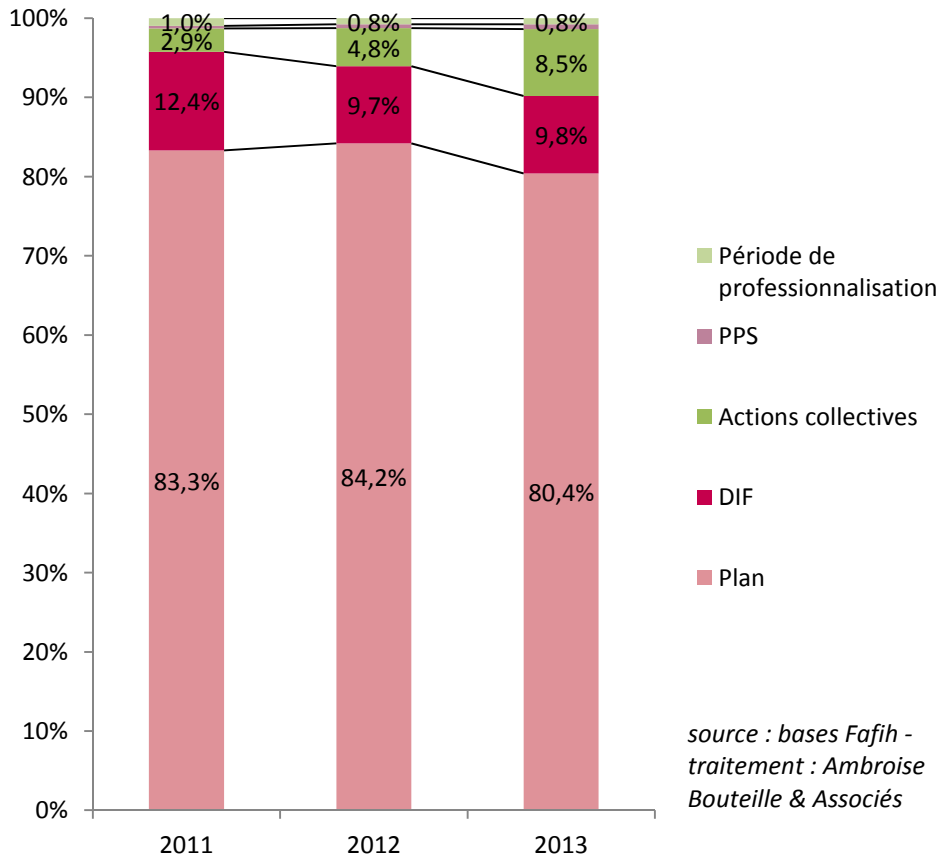
source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille & Associés

- Tous dispositifs confondus, les demandes de prise en charge ont augmenté significativement en 2012 (de près de 9% par rapport à l'année précédente), mais en 2013, le nombre de demandes opérées se rapproche du niveau de 2011.

[1] *Stage de promotion professionnelle et sociale*

- Si l'on regarde le détail par dispositif, on observe que :
  - les demandes de prise en charge sur le Plan et le DIF diminuent
  - à l'inverse les demandes pour les PPS et actions collectives augmentent. Pour les actions collectives, cette augmentation est particulièrement frappante : le nombre de demandes triple entre 2011 et 2013 ; selon certains professionnels rencontrés, ces actions correspondent bien aux besoins, qui y ont toujours plus recours.

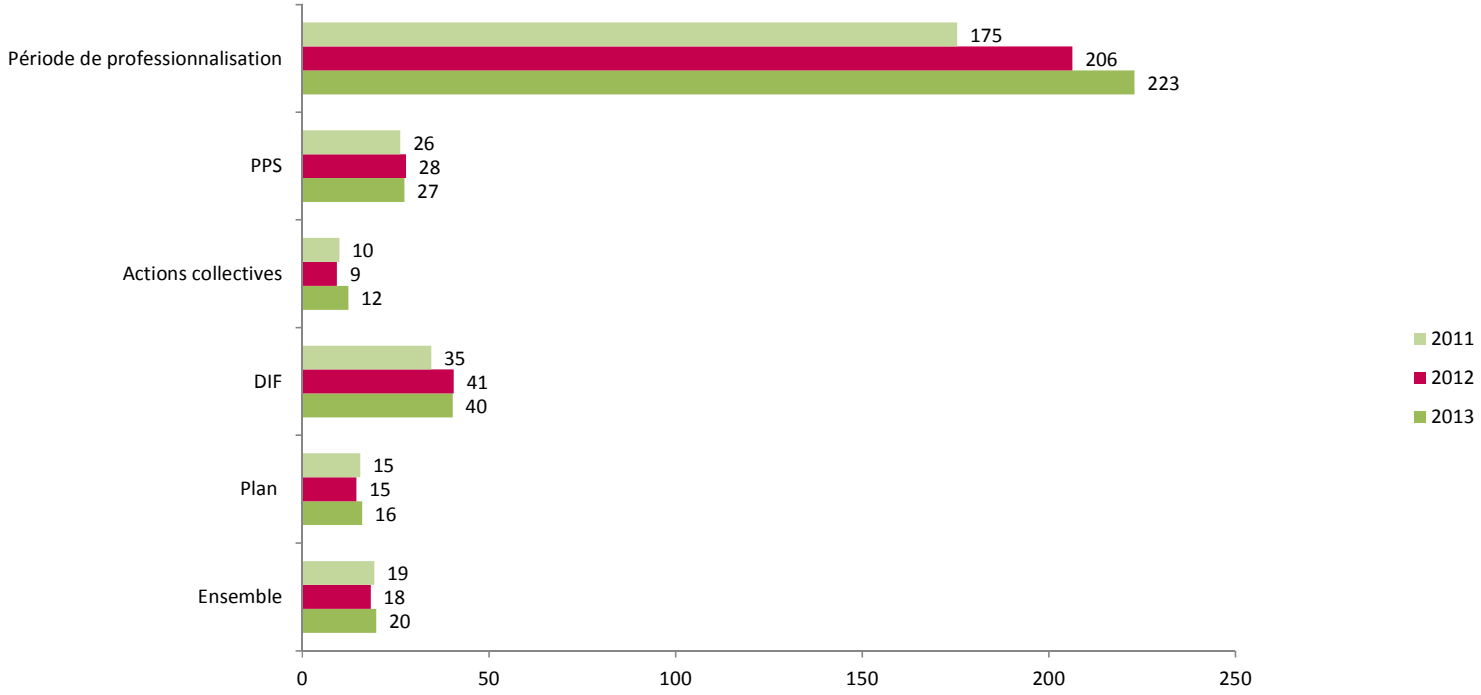
Ventilation des demandes de prises en charge selon les dispositifs



source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille & Associés

- Sur l'ensemble des dispositifs, seule la durée moyenne des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge sur la période s'allonge ; les autres durées n'évoluent qu'à la marge entre 2011 et 2013.

Durée moyenne (en h) des demandes de prise en charge selon le dispositif



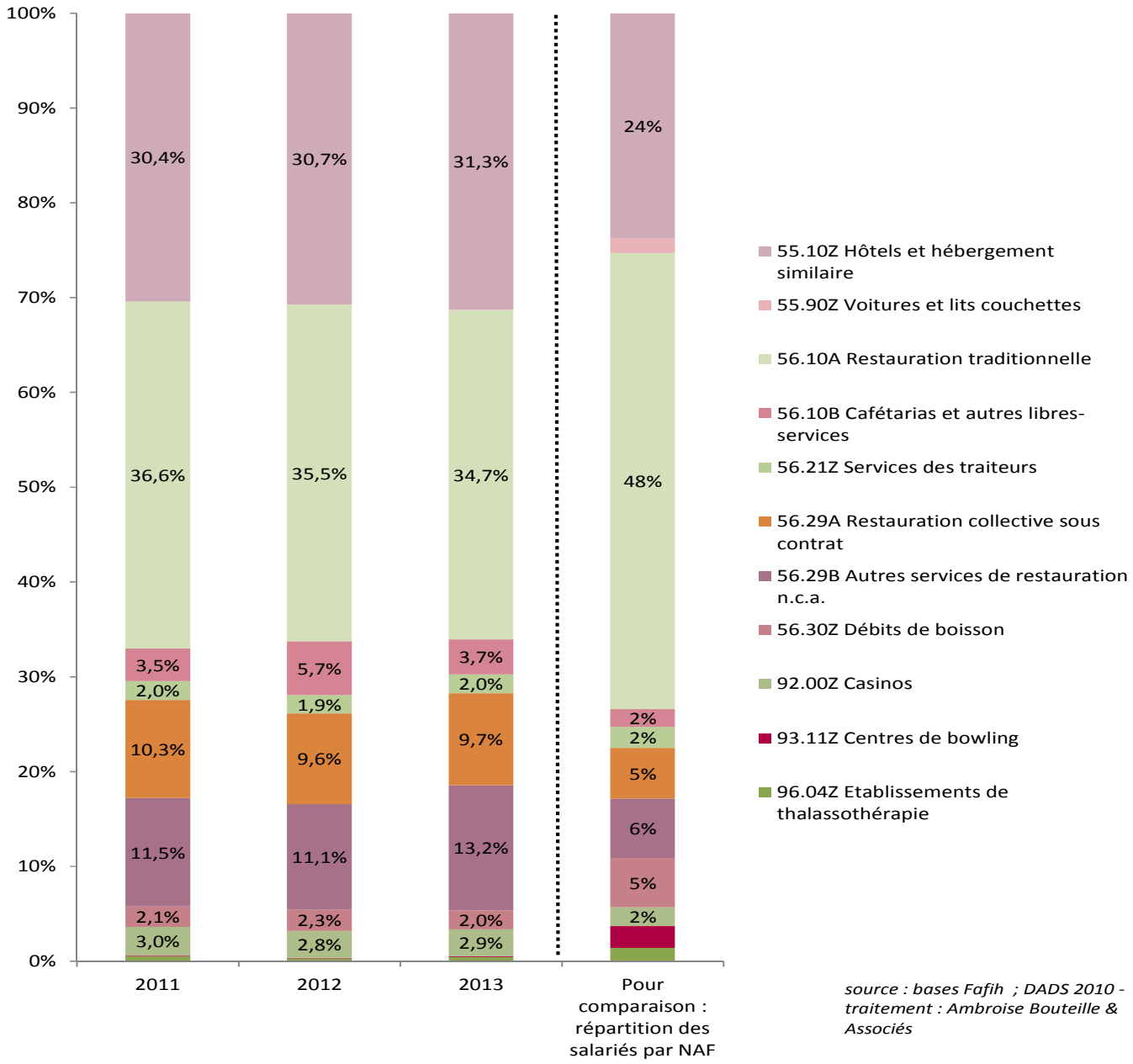
source : bases Fafih - traitement : Ambroise

La ventilation des demandes de prise en charge selon les secteurs d'activités reste stable entre 2011 et 2013

Tous dispositifs confondus, on notera que :

- les « hôtels et hébergement similaire », la « restauration collective sous contrat » et les « autres services de restauration » forment proportionnellement plus de salariés qu'ils ne « pèsent » dans le secteur hôtellerie-restauration-loisirs : respectivement, environ 30%, 10% et 15% des demandes de prise en charge émanent des établissements relevant de ces NAF alors qu'ils ne représentent « que » 24%, 5% et 5 % des effectifs salariés.
- A l'inverse, la « restauration traditionnelle » forme proportionnellement moins (sur les dispositifs étudiés) qu'elle n'emploie : environ 35% des demandes de prise en charge ; environ la moitié des effectifs salariés.

Ventilation des demandes de prise en charge par NAF

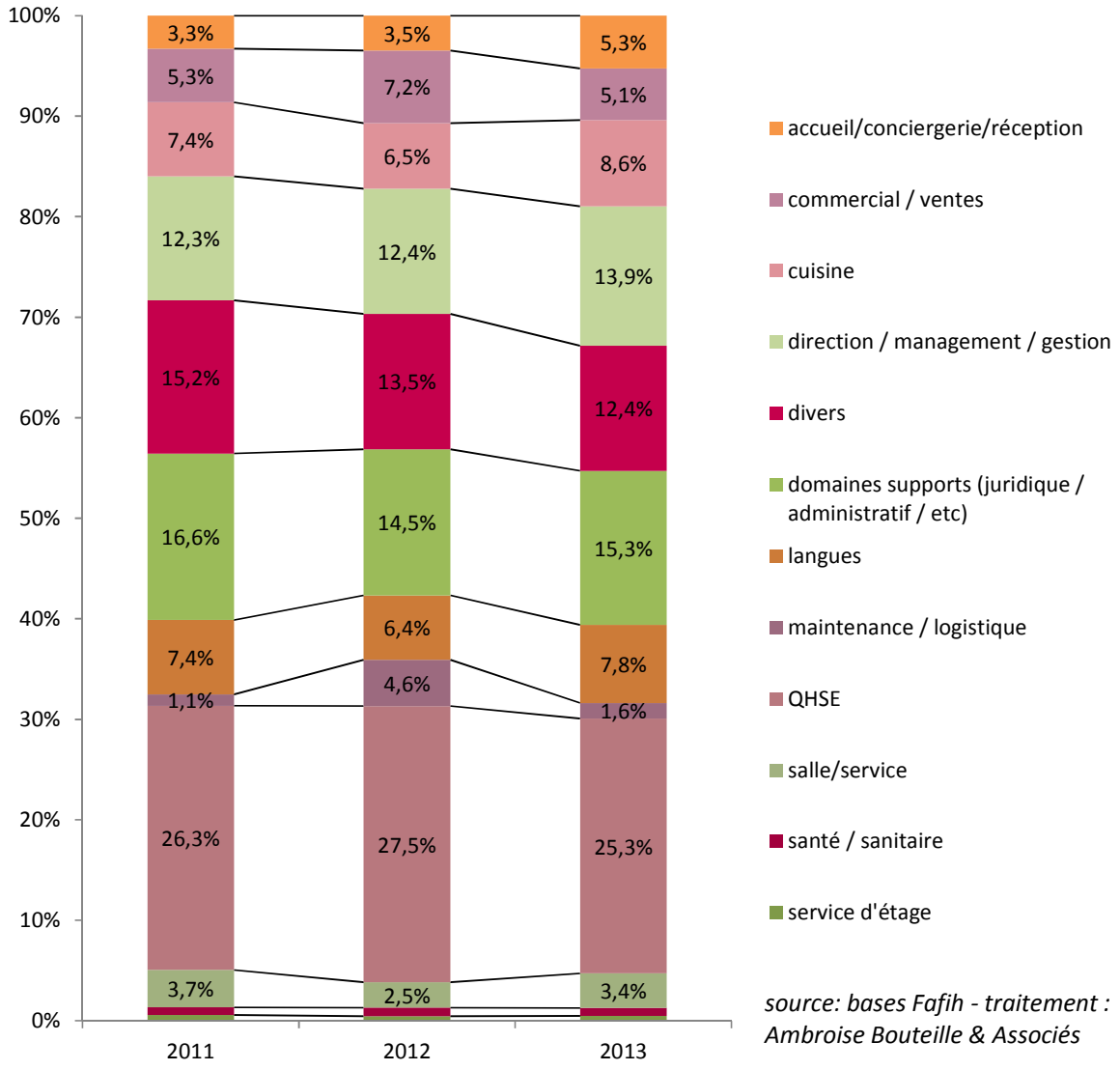


source : bases Fafih ; DADS 2010 - traitement : Ambroise Bouteille & Associés

La ventilation des demandes de prise en charge selon les domaines de formation demandés reste également stable entre 2011 et 2013

Notons toutefois que la part des formations de thématique « accueil/conciergerie/réception » augmente de 2 points sur la période envisagée; de même la cuisine et la direction/ management/ gestion augmentent. Cependant la baisse de « divers » pourrait en fait masquer un phénomène de meilleure qualification progressive des fichiers et non pas de modification des usages.

Ventilation des demandes de prise en charge selon les grands domaines de formation

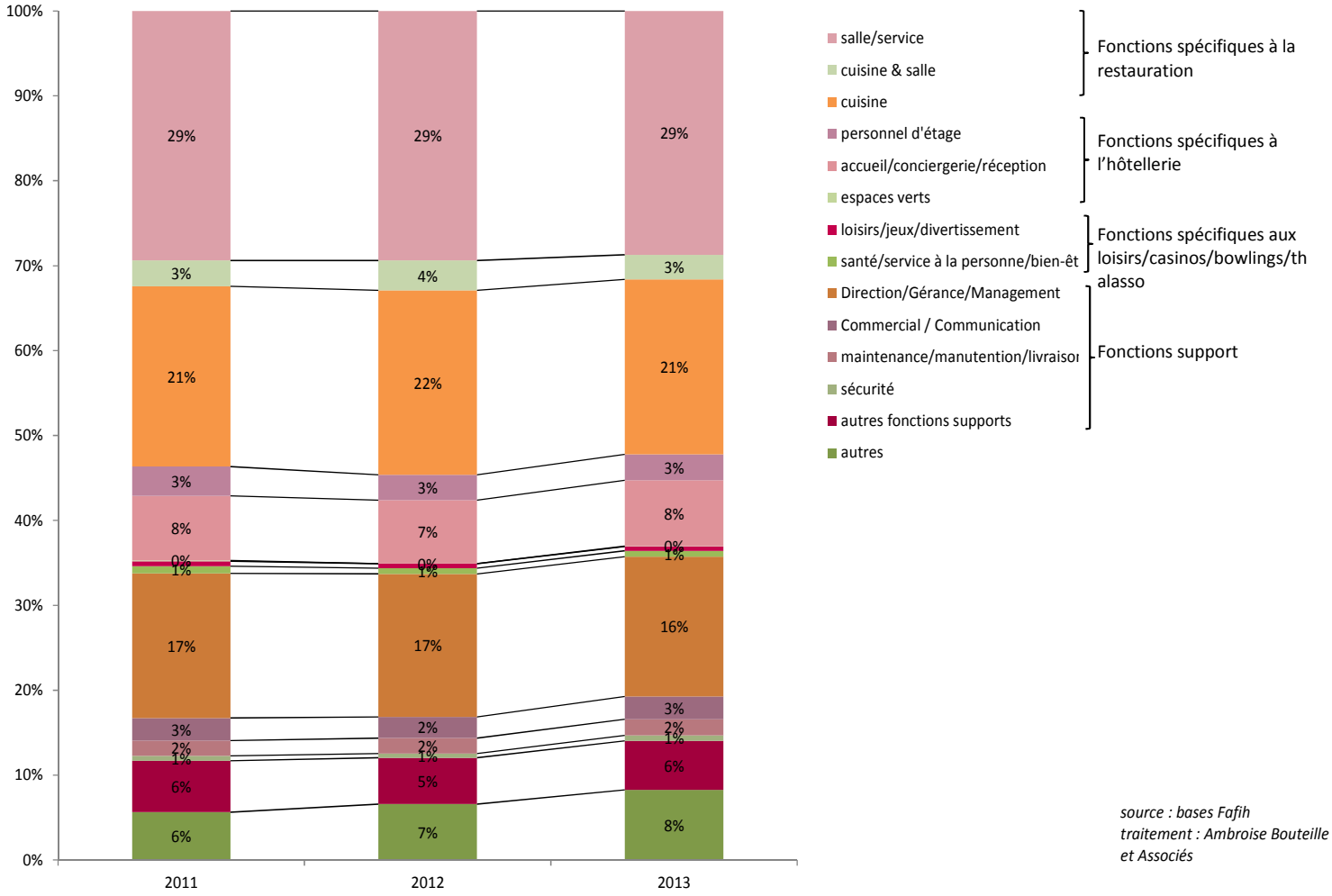


source: bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille & Associés

La ventilation des demandes de prise en charge selon les métiers des salariés concernés reste également stable entre 2011 et 2013

Il est possible que les légères variations de 2013 soient surtout dues à l'augmentation de « autres », et donc soit là aussi davantage imputable à la qualification des fichiers qu'à un changement de pratiques.

Ventilation des demandes de prise en charge selon les métiers des salariés

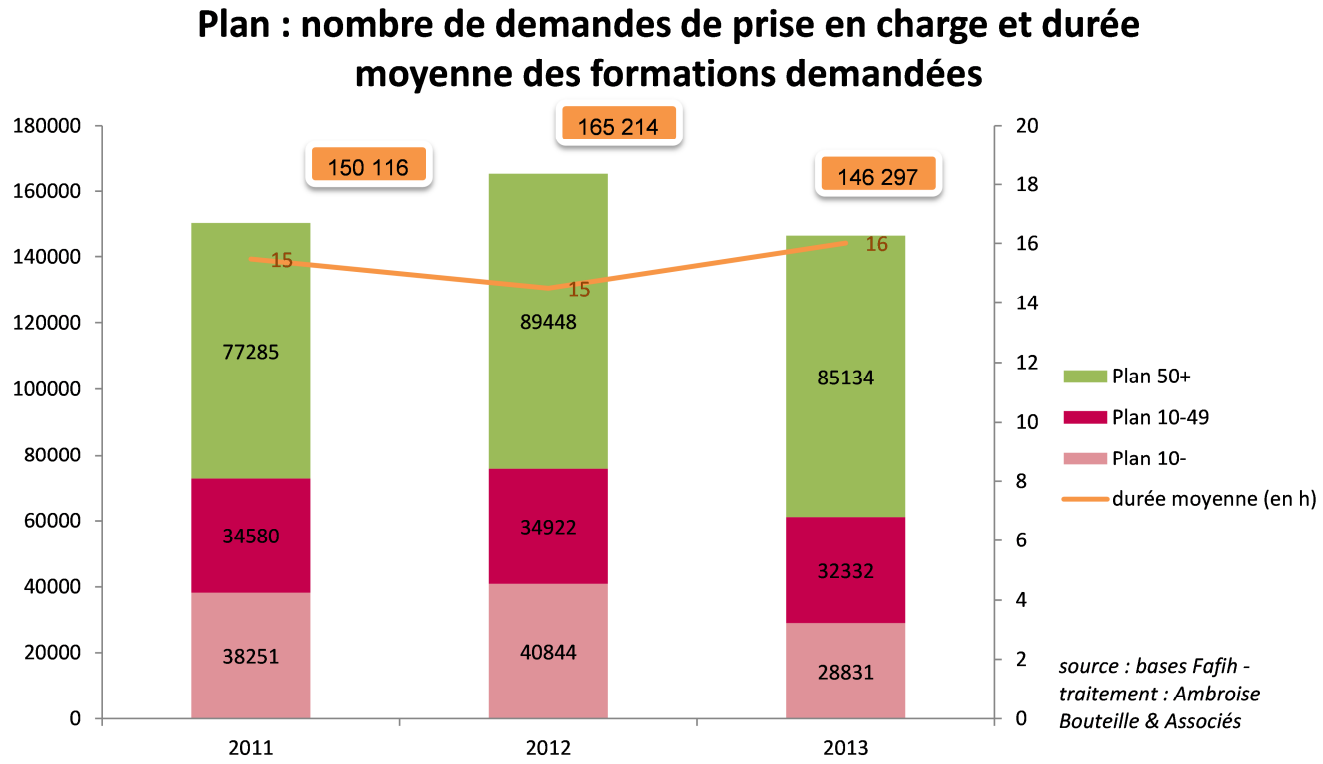


source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

2. Le Plan de Formation

Le nombre de demandes

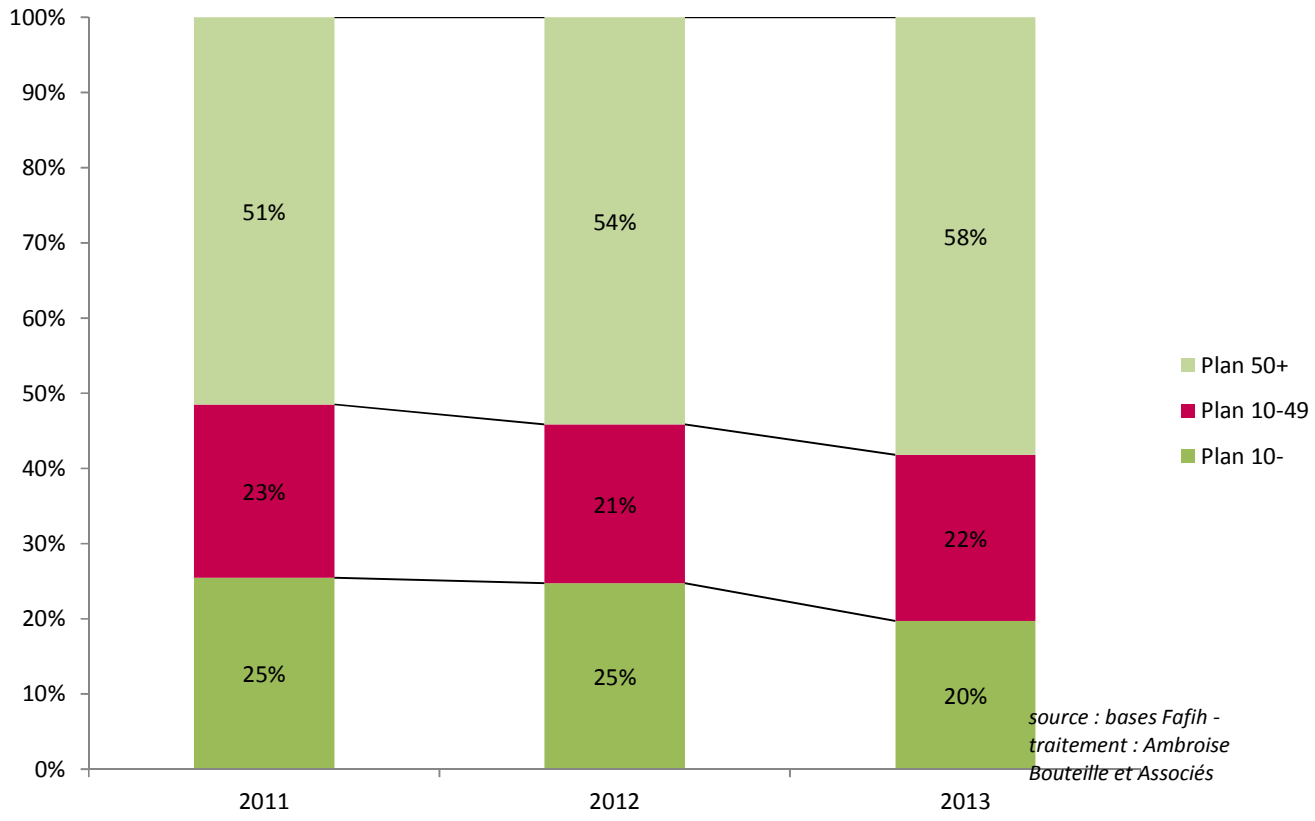
- **Le nombre de demandes de prise en charge sur le Plan diminue de 3% sur la période 2011-2013 (et ce malgré une hausse des demandes observée en 2012) ; la durée des formations en faisant l'objet reste stable**



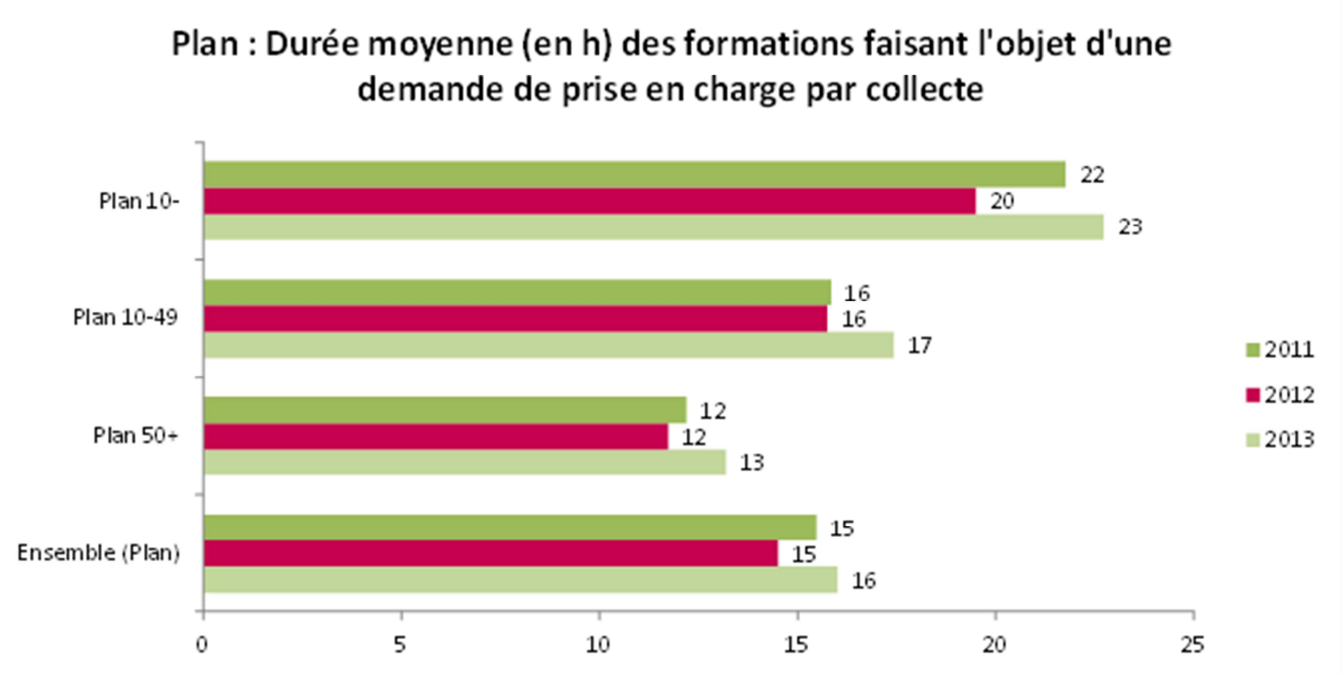
Si l'on regarde le détail par collecte, on constate que sur les années 2011-2013 :

- les demandes pour les établissements de plus de 50 salariés augmentent (+7 points)
- la part des demandes des 10-49 reste stable
- les demandes de prise en charge émanant des établissements de moins de 10 salariés diminuent (assez fortement d'ailleurs entre 2012 et 2013)

Plan : Ventilation des demandes de prise en charge par collecte



- **En moyenne, les formations demandées sur le Plan sont plus longues pour les établissements de moins de 10 salariés (environ 20h contre 12-15h pour les autres tailles d'établissement)**



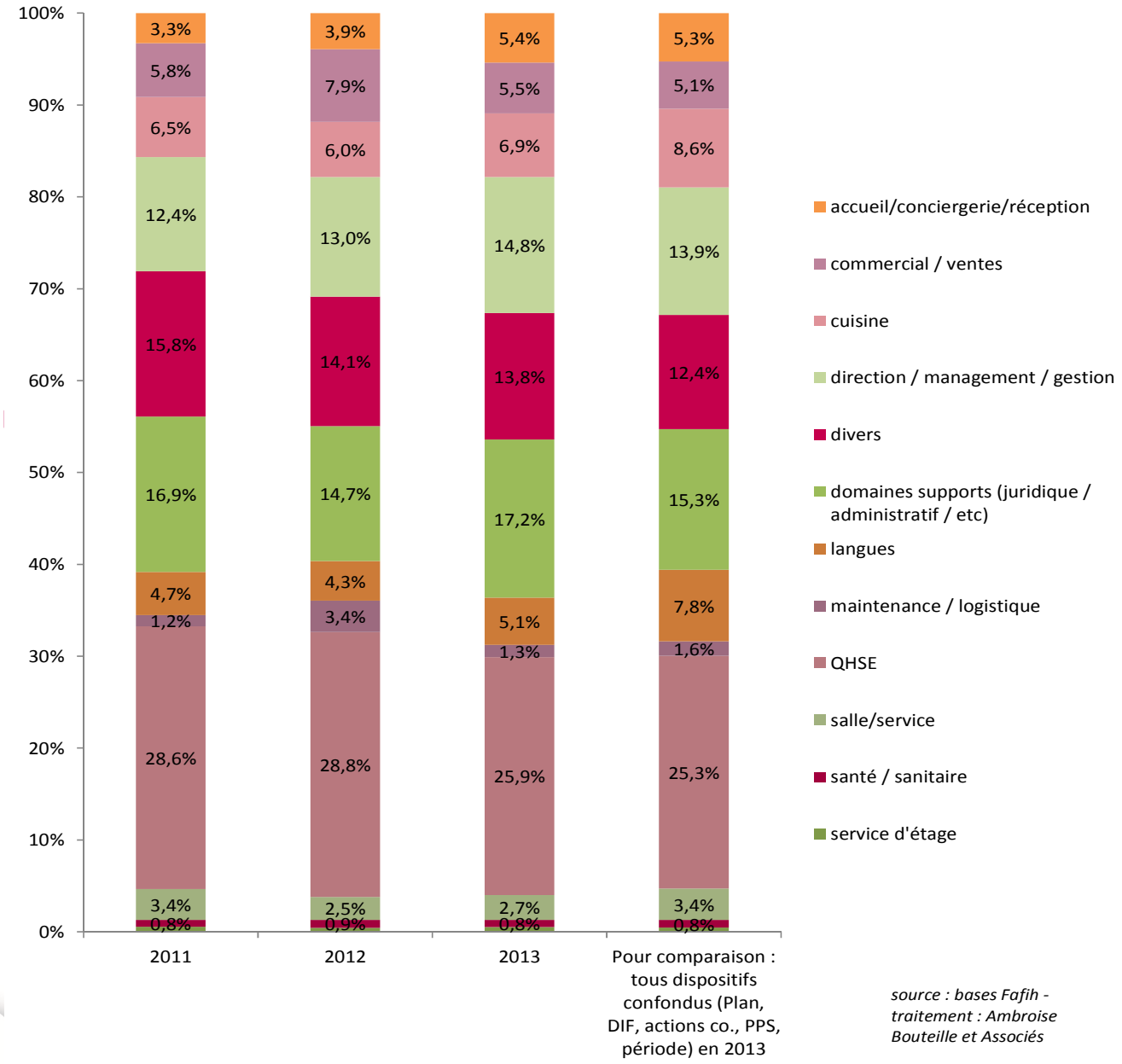
Les caractéristiques des formations demandées

Entre 2011 et 2013, la répartition des demandes selon la thématique des formations demandées n'évolue que peu

Il convient tout de même de souligner :

- une augmentation des demandes pour les formations relatives à **l'accueil/conciergerie/réception** (+2points)
- une augmentation également des formations de **management** (+2 points)
- une légère diminution des demandes pour les formations QHSE, même si la part de ces dernières reste majoritaire
- NB : la baisse de « divers » pourrait en fait masquer un phénomène de meilleure qualification progressive des fichiers et non pas de modification des usages.

Plan : Ventilation des demandes de prise en charge selon les grands domaines de formation

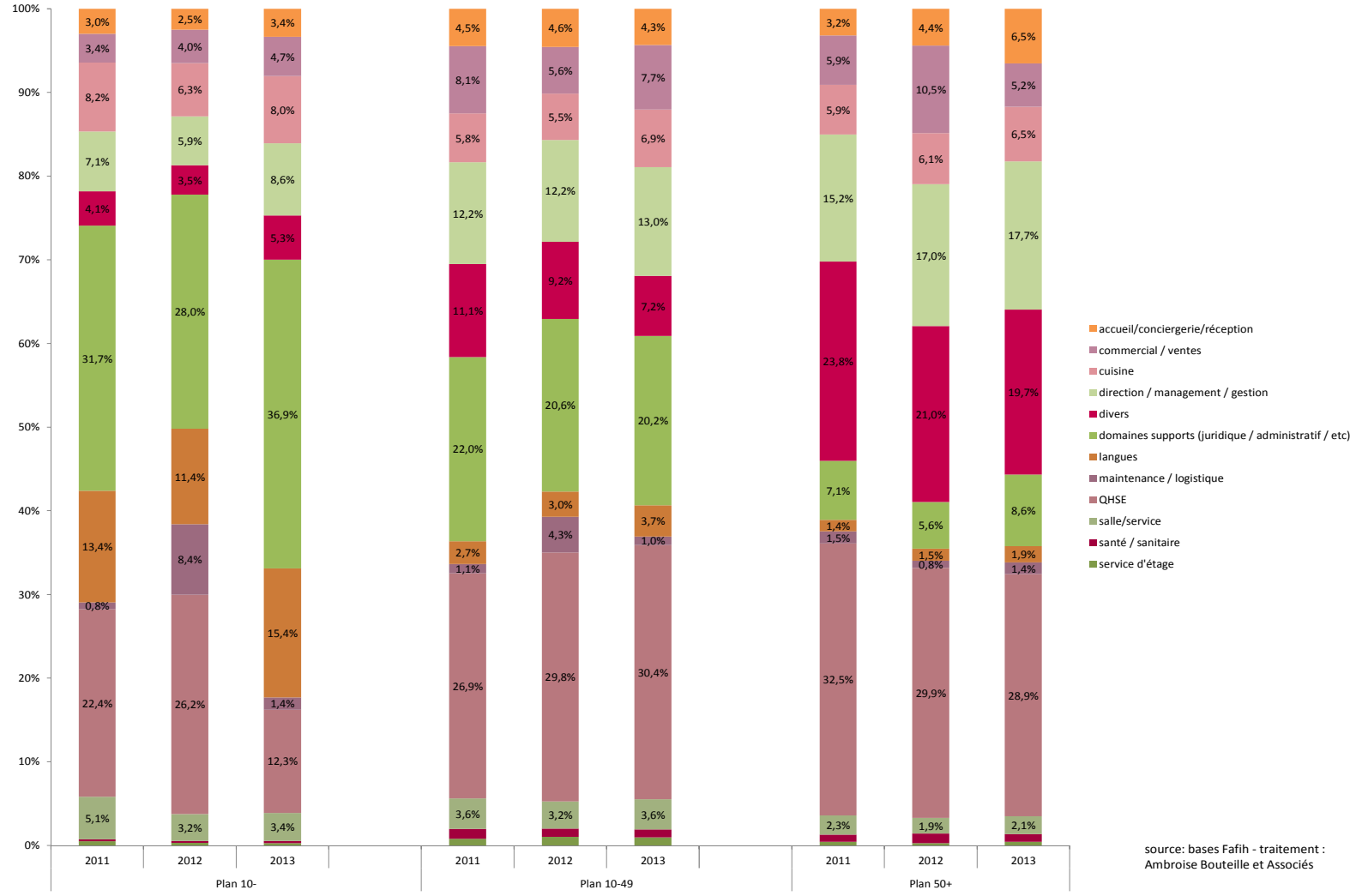


source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Si l'on regarde à présent le détail par taille d'entreprises, on peut noter que :

- les formations en langues et pour les domaines supports (juridique / administratif / etc.) sont proportionnellement plus demandées dans les plus petits établissements
- en outre, plus la taille des établissements augmente, plus la part des demandes pour des formations relatives au management s'accroît
- cependant la part des « divers » dans les 50 + pourrait fragiliser cette interprétation.

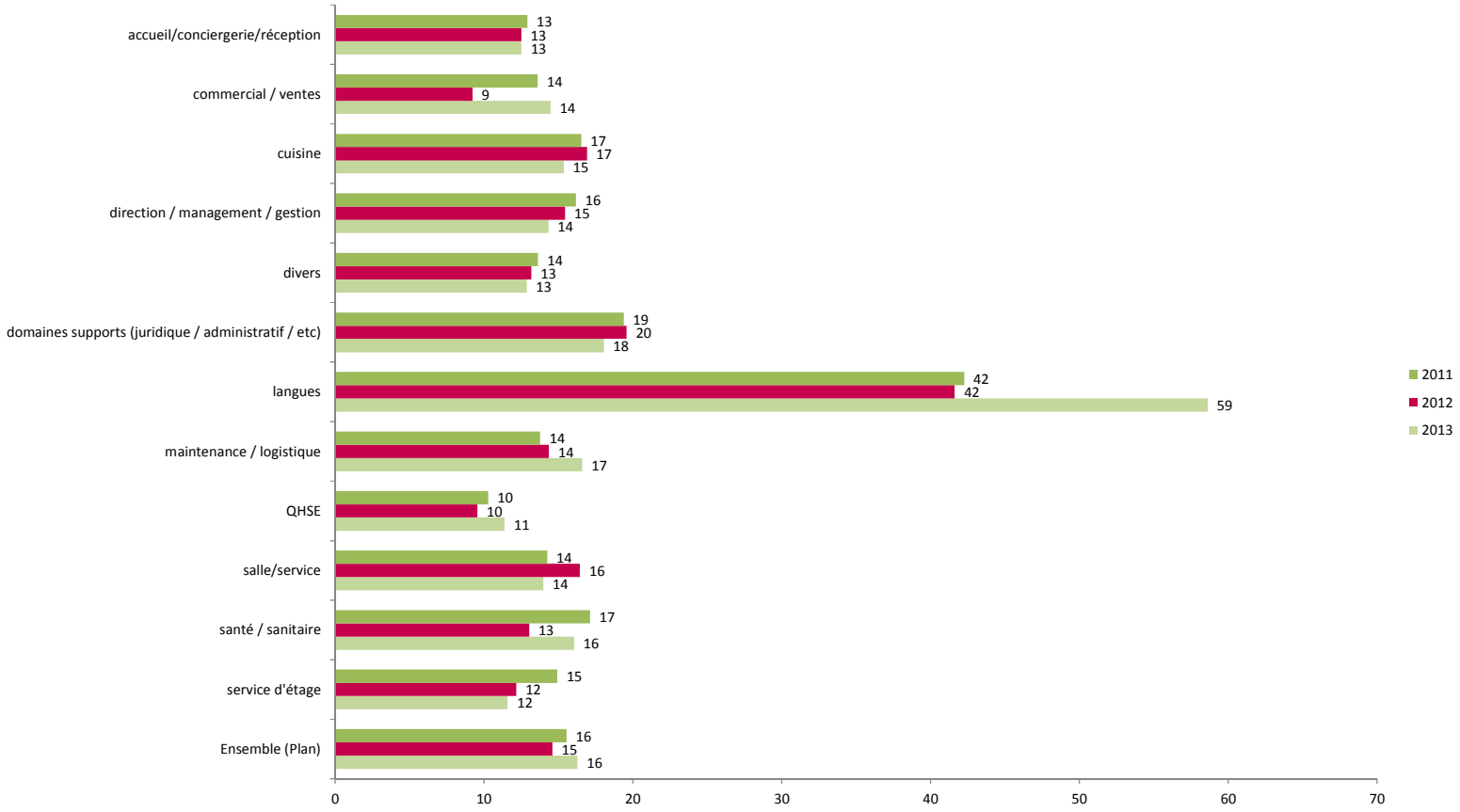
Plan : Ventilation des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge par grand domaines de formation et par collecte



source: bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Ce sont pour les demandes de formation relatives aux langues vivantes que la durée moyenne est la plus importante

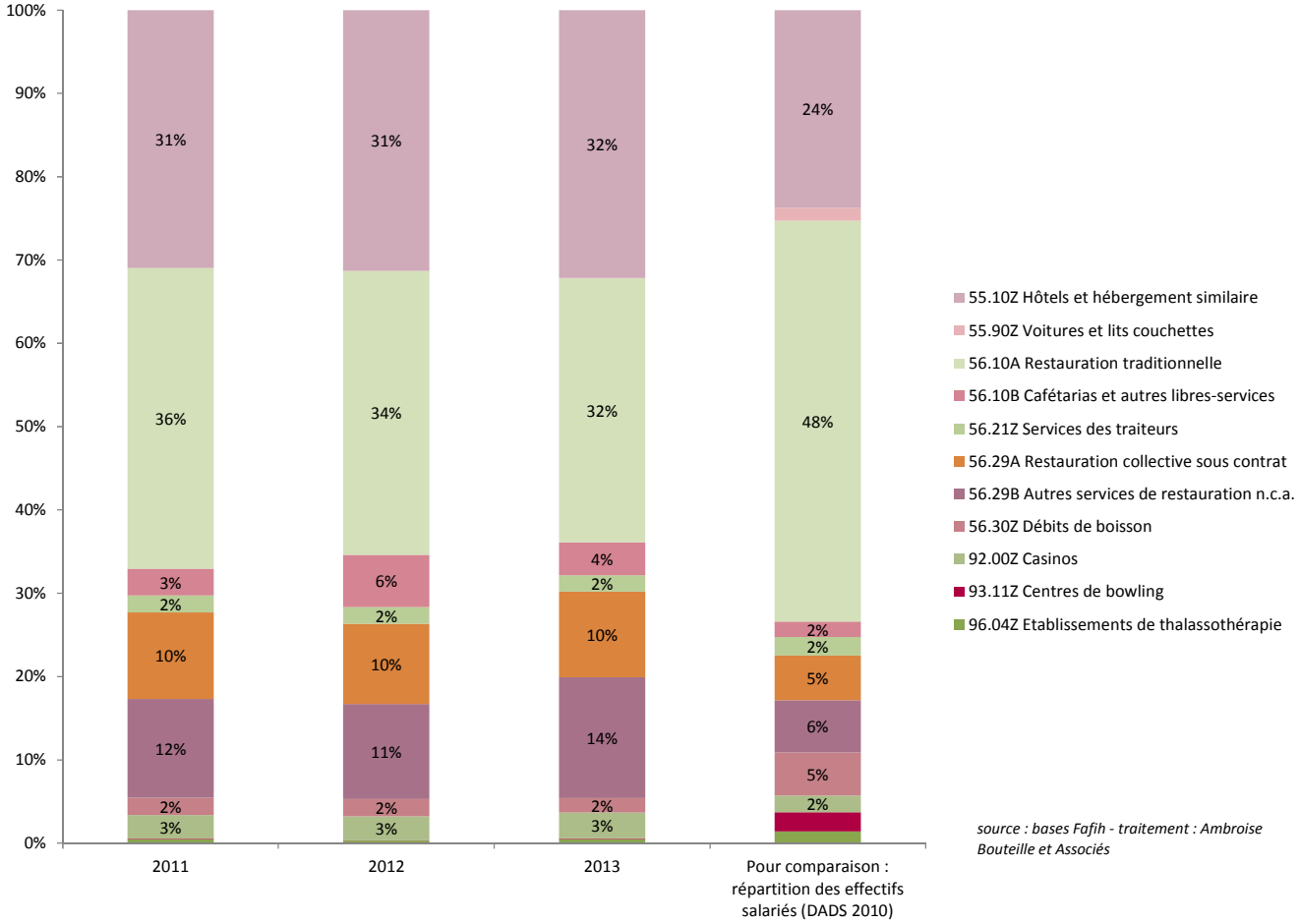
Plan : durée moyenne (en h) des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge par grand domaine de formation



Les secteurs utilisateurs

- **Alors que les hôtels et hébergement similaire formulent plus de demandes qu'ils ne comptent d'effectifs salariés ; la restauration traditionnelle forme proportionnellement moins de salariés qu'elle n'en emploie**

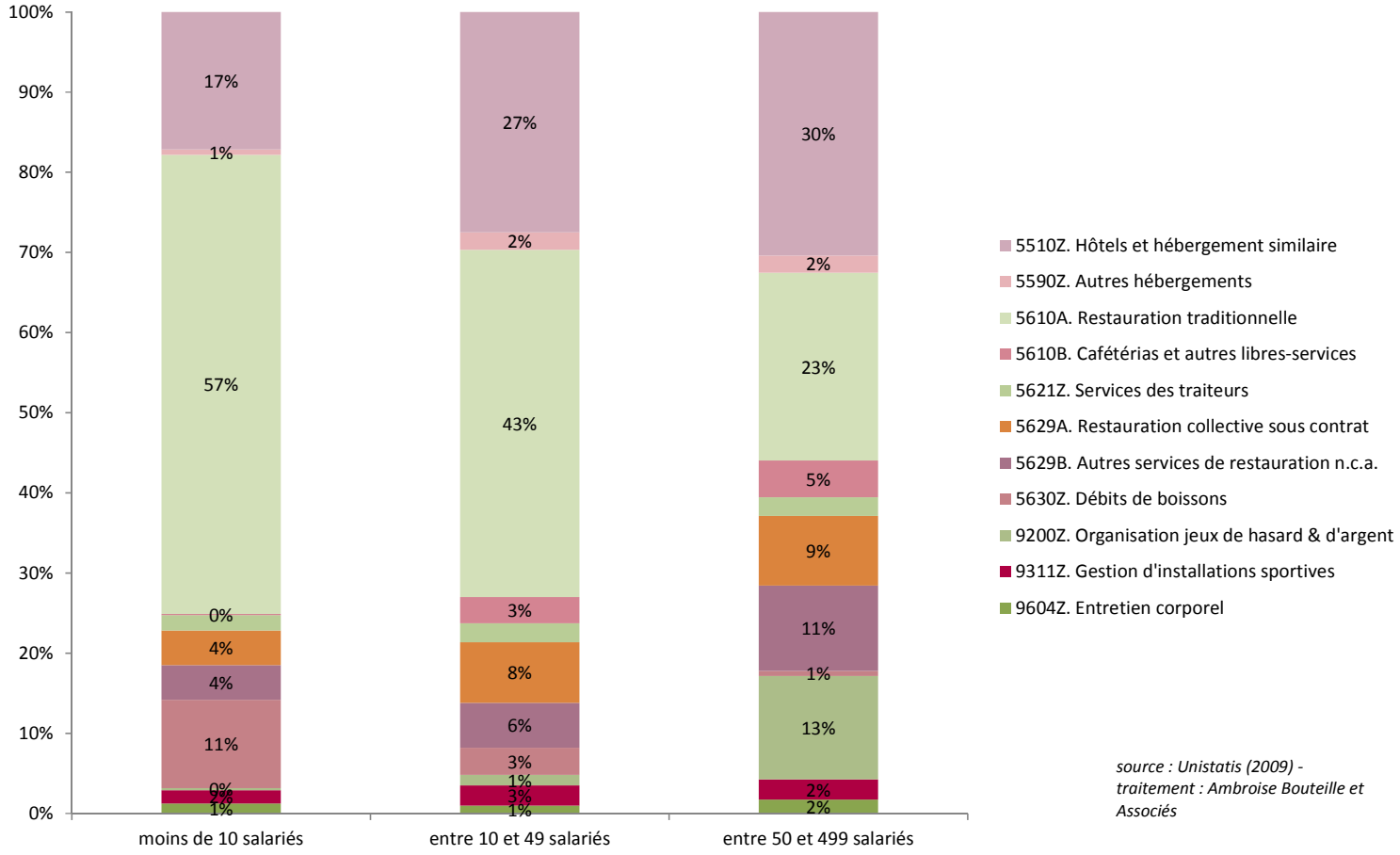
Plan : Ventilation des demandes de prise en charge par NAF



source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La répartition des effectifs salariés par taille d'établissements se reflète dans les demandes de prise en charge par collecte

Répartition des salariés selon la taille de l'établissement et le NAF



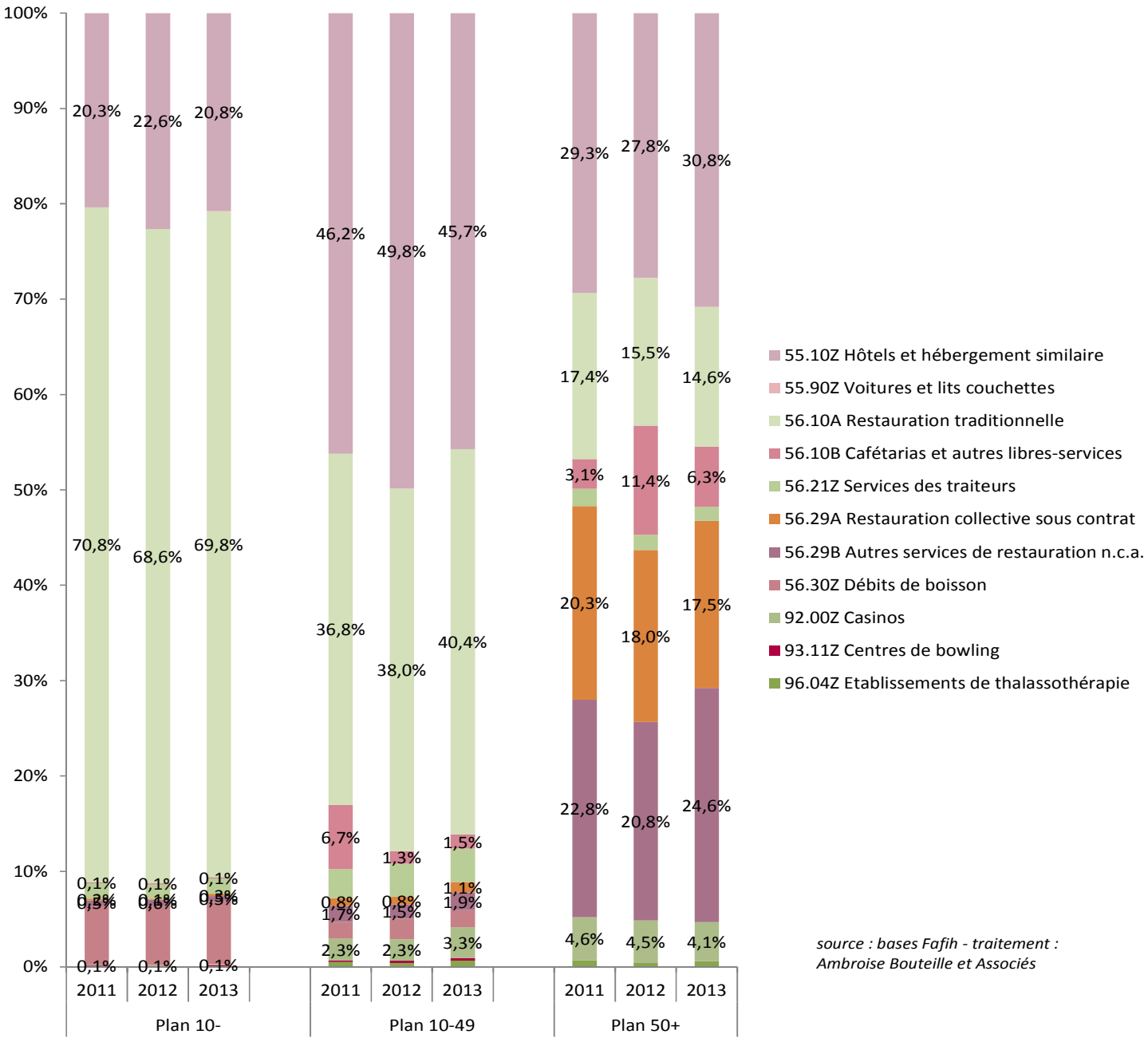
source : Unistatis (2009) - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

On peut ainsi remarquer par exemple que c'est la restauration traditionnelle qui compte le plus d'effectifs parmi les établissements de moins de 10 salariés ; en parallèle, on constate que sur le Plan 10-, le plus grand nombre de demandes de prise en charge émane de la restauration traditionnelle. De même, parmi les établissements de 50 salariés et plus, 30% des effectifs se comptent dans les hôtels et hébergement similaire, qui formulent, sur le Plan 50+, environ un tiers des demandes.

Deux exceptions doivent cependant être soulignées :

- Les établissements des hôtels et hébergements similaires comptant entre 10 et 49 salariés forment proportionnellement plus (presque la moitié des demandes sur le Plan 10-49 ; 27% des effectifs)
- Concernant le Plan 50+, la restauration collective sous contrat forme également plus qu'elle n'emploie.

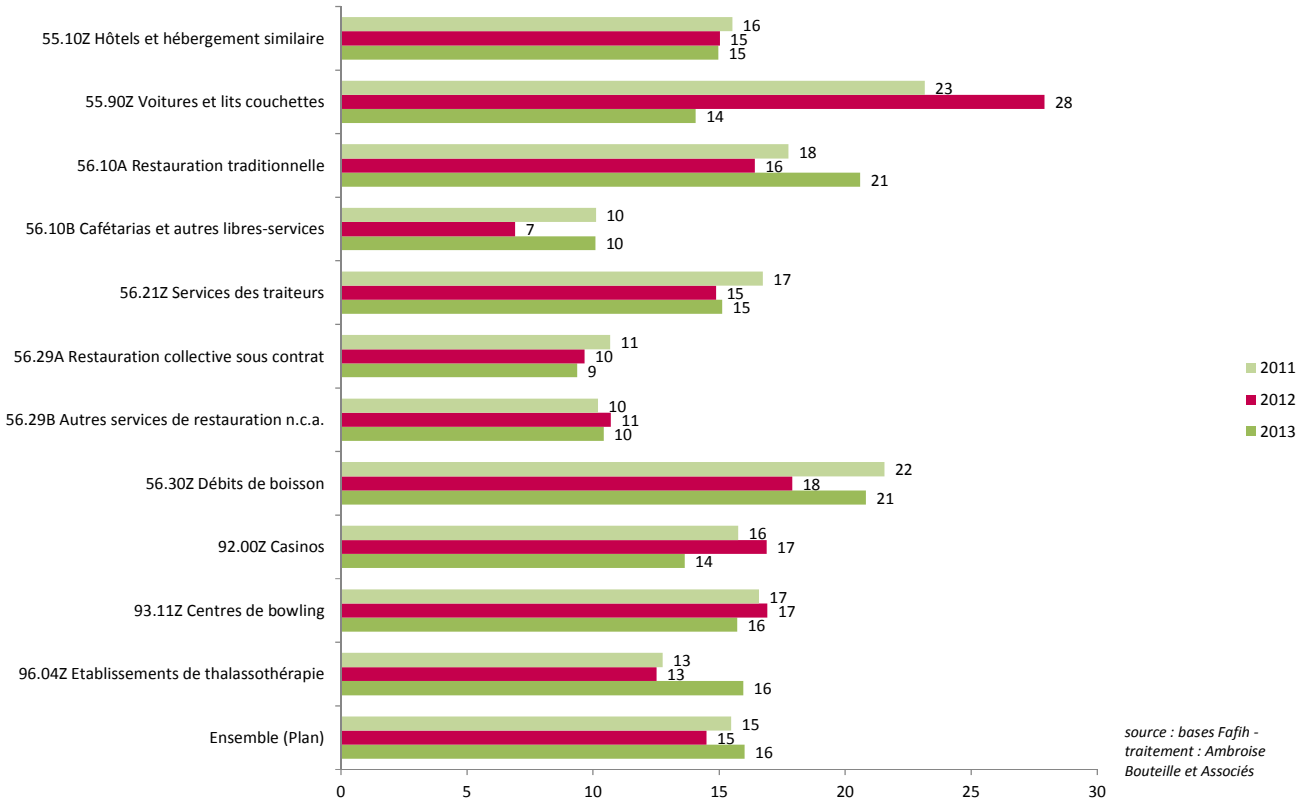
Plan : Ventilation des demandes de prise en charge selon le NAF et la collecte



source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La durée moyenne des formations demandées varie assez sensiblement selon le secteur

Plan : Durée moyenne (en h) des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge selon le NAF

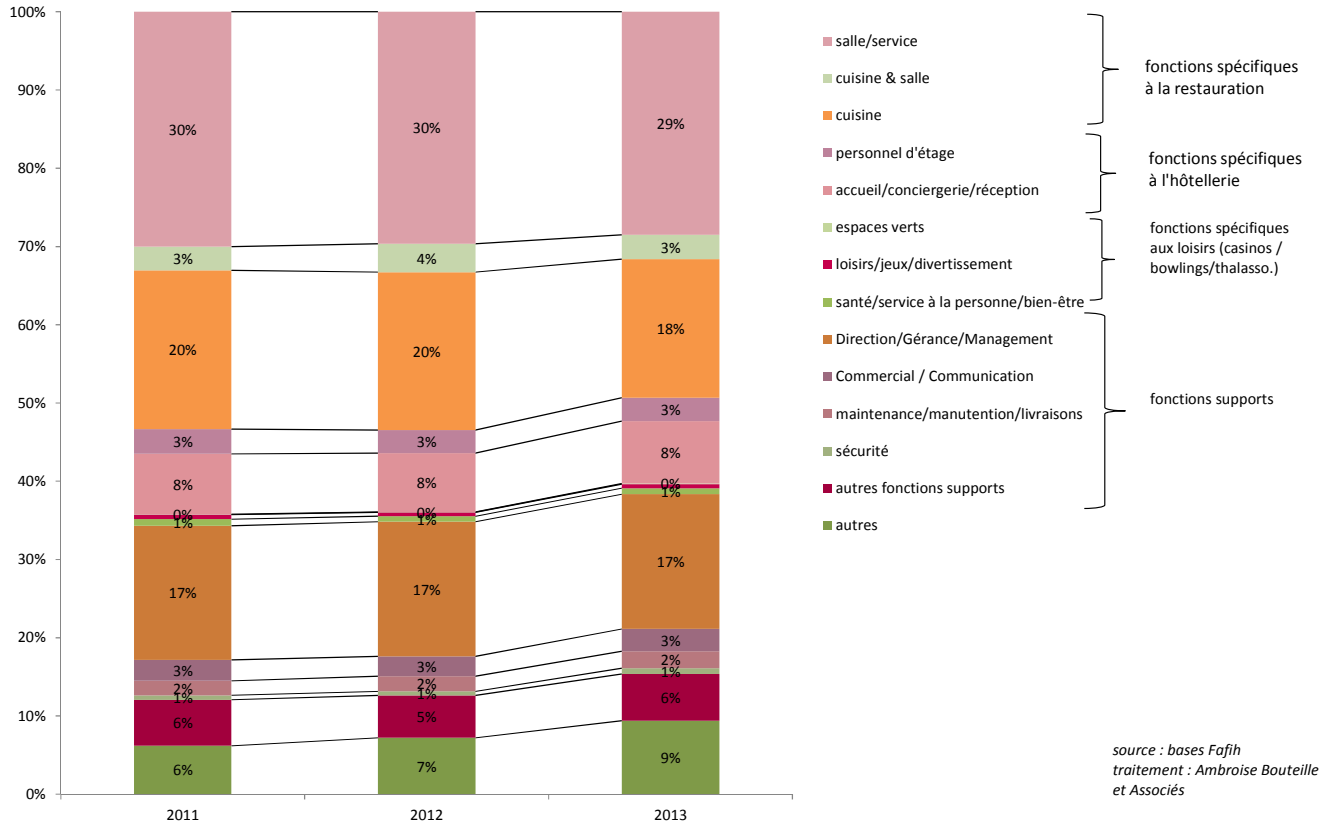


source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Les caractéristiques des bénéficiaires

Les demandes de formation pour les fonctions spécifiques à la restauration (cuisine, cuisine & salle, salle/service) représentent plus de la moitié des demandes

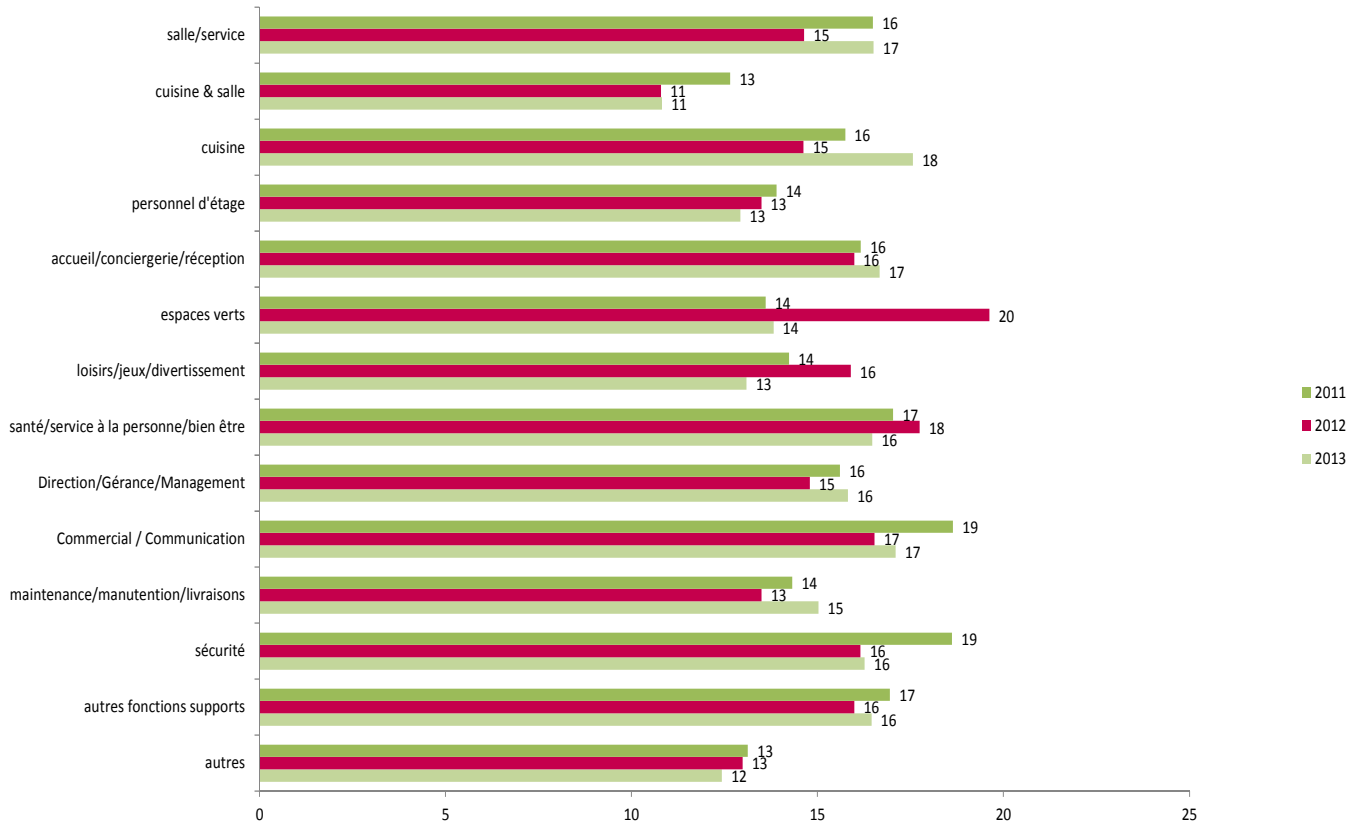
Plan : Ventilation des demandes de prise en charge selon les métiers des salariés



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La durée moyenne des formations demandées varie peu entre 2011 et 2013, quel que soit le métier des salariés concernés

Plan : durée moyenne (en h) des formations demandées selon le métier des salariés concernés

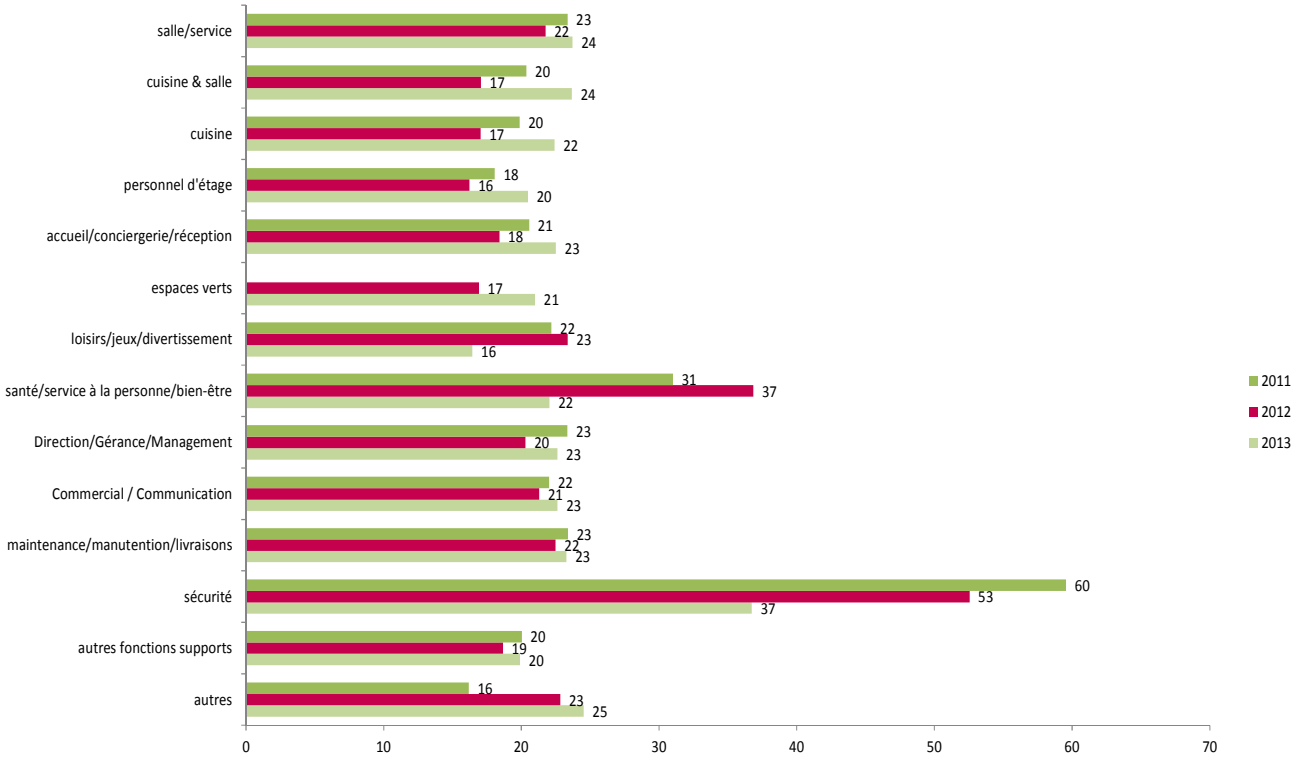


source : bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

En revanche, si l'on regarde le détail par taille d'entreprise on remarque des différences de durée assez significatives entre thématiques de formation

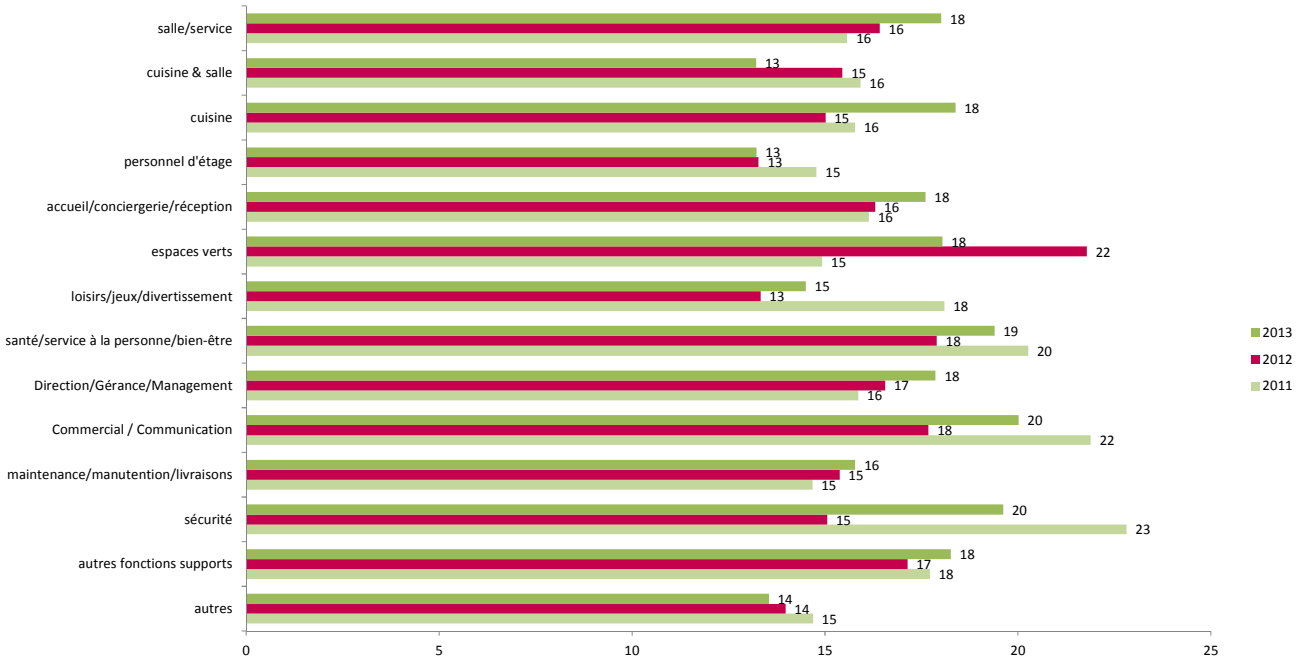
Ce sont notamment les formations liées à la sécurité dont la durée est plus longue pour les plus petits établissements (plan 10-) que pour les autres (plan 10-49 et plan 50+)

Plan 10- : durée moyenne (en h) des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge selon le métier des salariés concernés



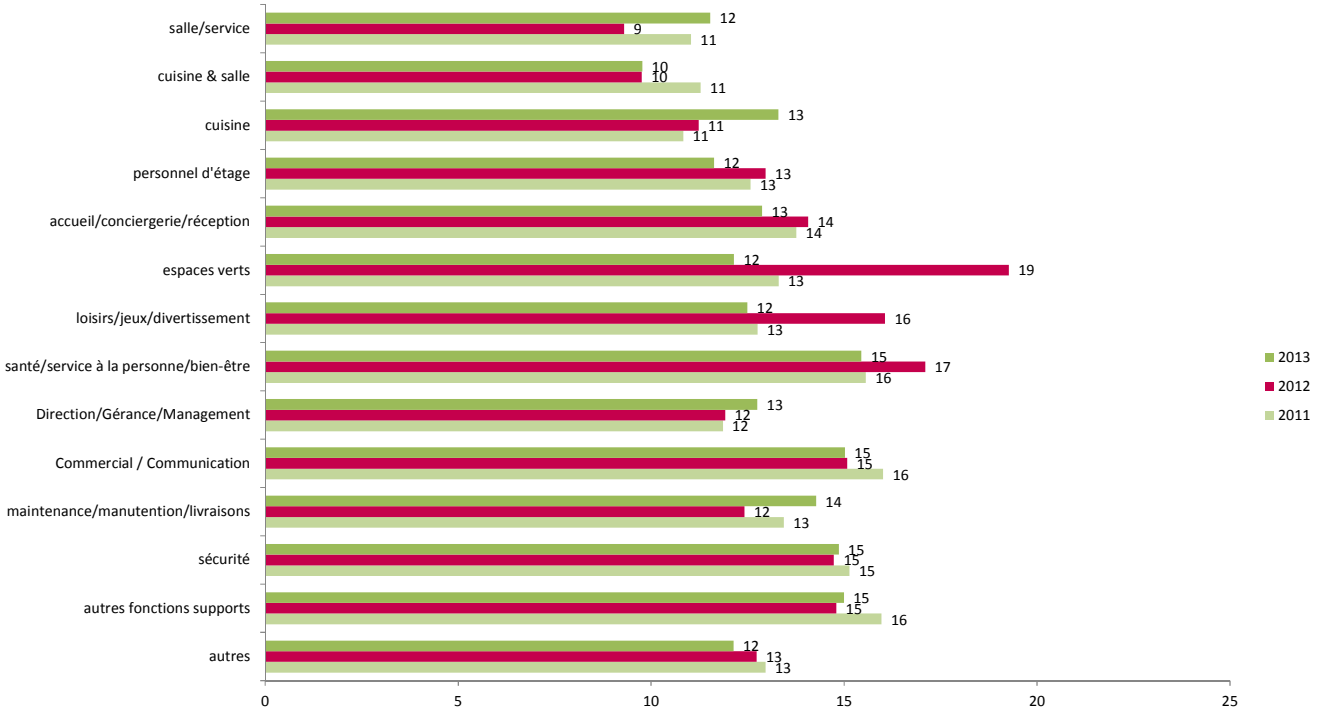
source: bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Plan 10-49 : durée moyenne (en h) des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge selon le métier des salariés concernés



source: bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

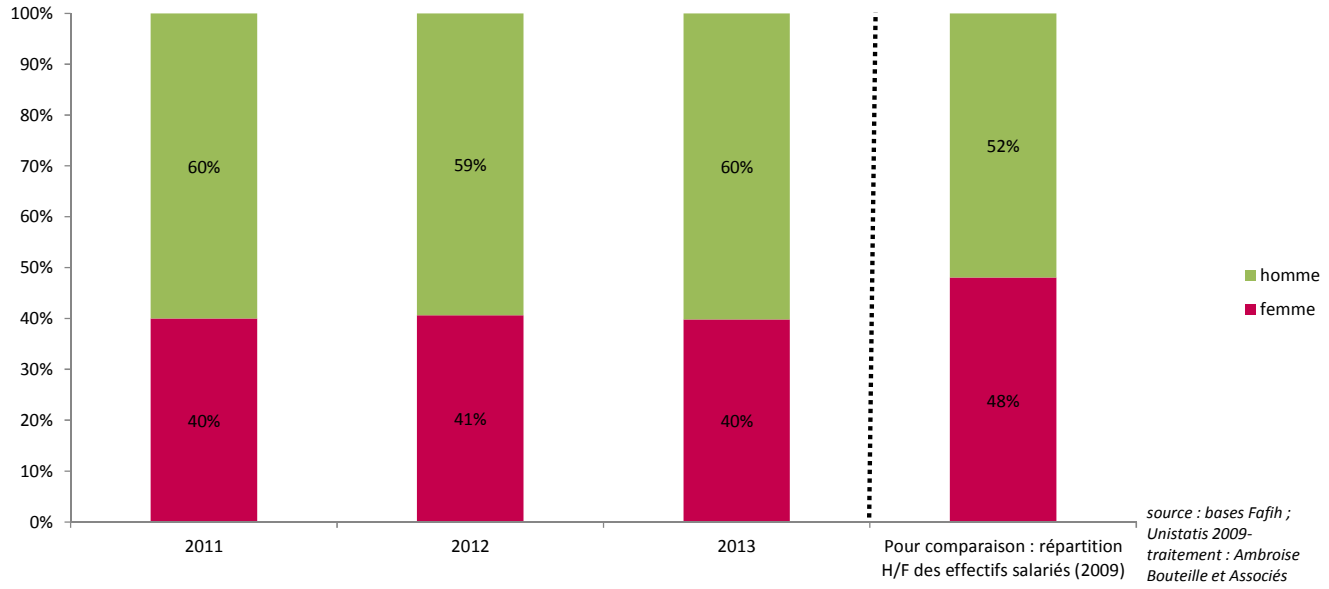
Plan 50+ : durée moyenne (en h) des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge selon le métier des salariés concernés



source: bases Fafih - traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Sur le plan de formation, les deux tiers des demandes de formation concernent des salariés masculin alors que ceux-ci ne représentent que 52% des effectifs

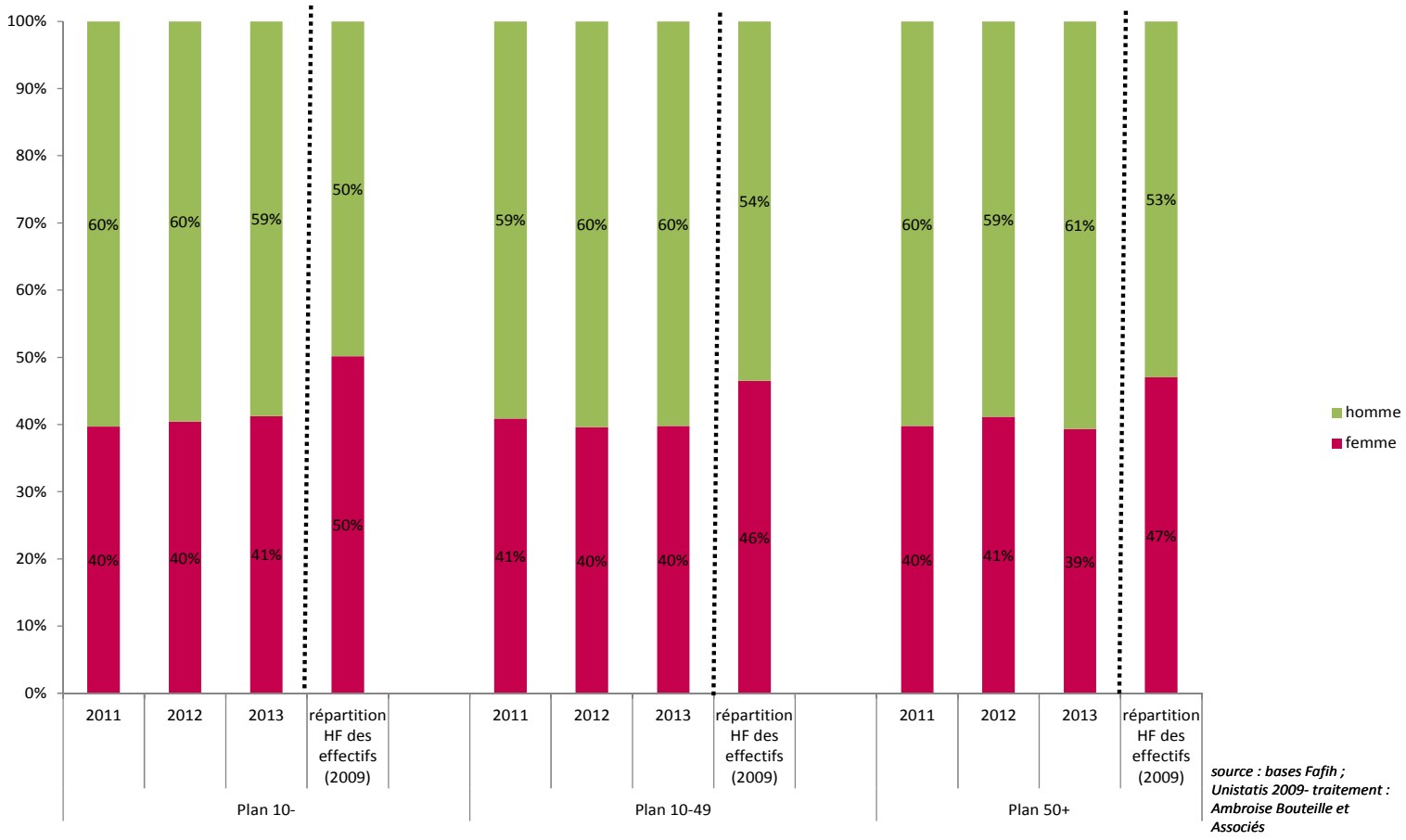
Plan : répartition Homme-femme des demandes de prise en charge



source : bases Fafih ; Unistatis 2009- traitement : Ambroise Bouteille et Associés

En regardant le détail par tailles d'entreprises, on constate que les hommes accèdent proportionnellement plus à la formation que les femmes, quelle que soit la taille de l'établissement.

Plan : répartition Homme- femme des demandes de prise en charge



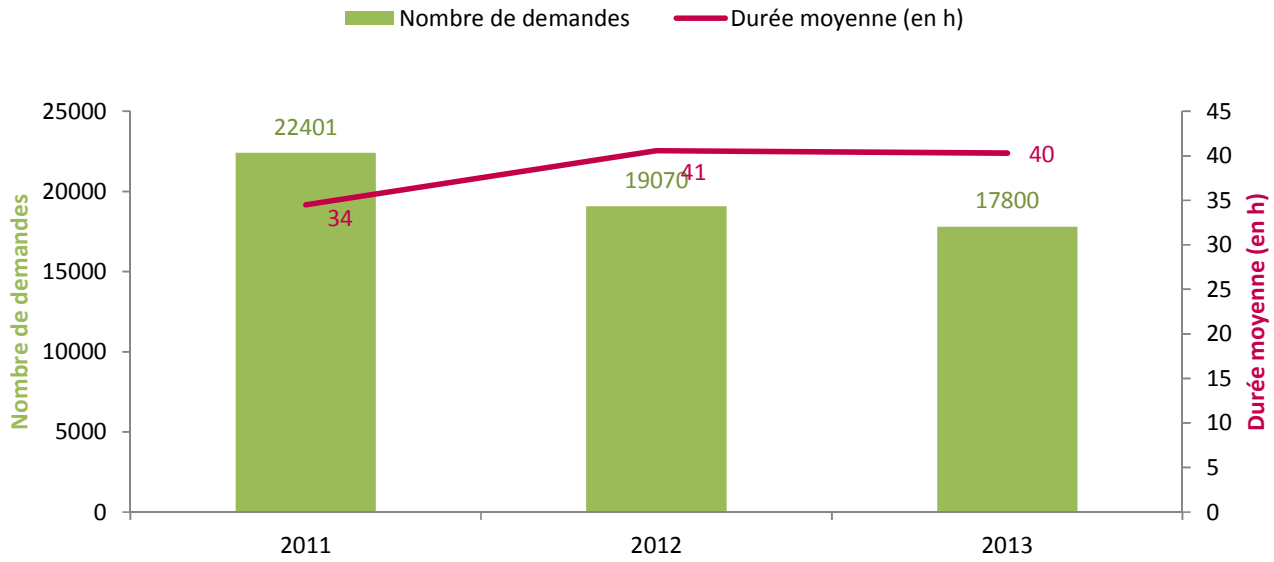
source : bases Fafih ; Unistatis 2009- traitement : Ambroise Bouteille et Associés

3. Le DIF

Le nombre de demandes

- **Sur les trois dernières années, le nombre de demandes de prise en charge sur le DIF diminue (de près de 20%), mais la durée moyenne des formations demandées augmente légèrement**

DIF : Evolution du nombre de demandes de prise en charge et de la durée des formations en faisant l'objet



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Les caractéristiques des formations demandées

Plus d'un tiers des demandes formulées sur le DIF concernent des formations sur les langues

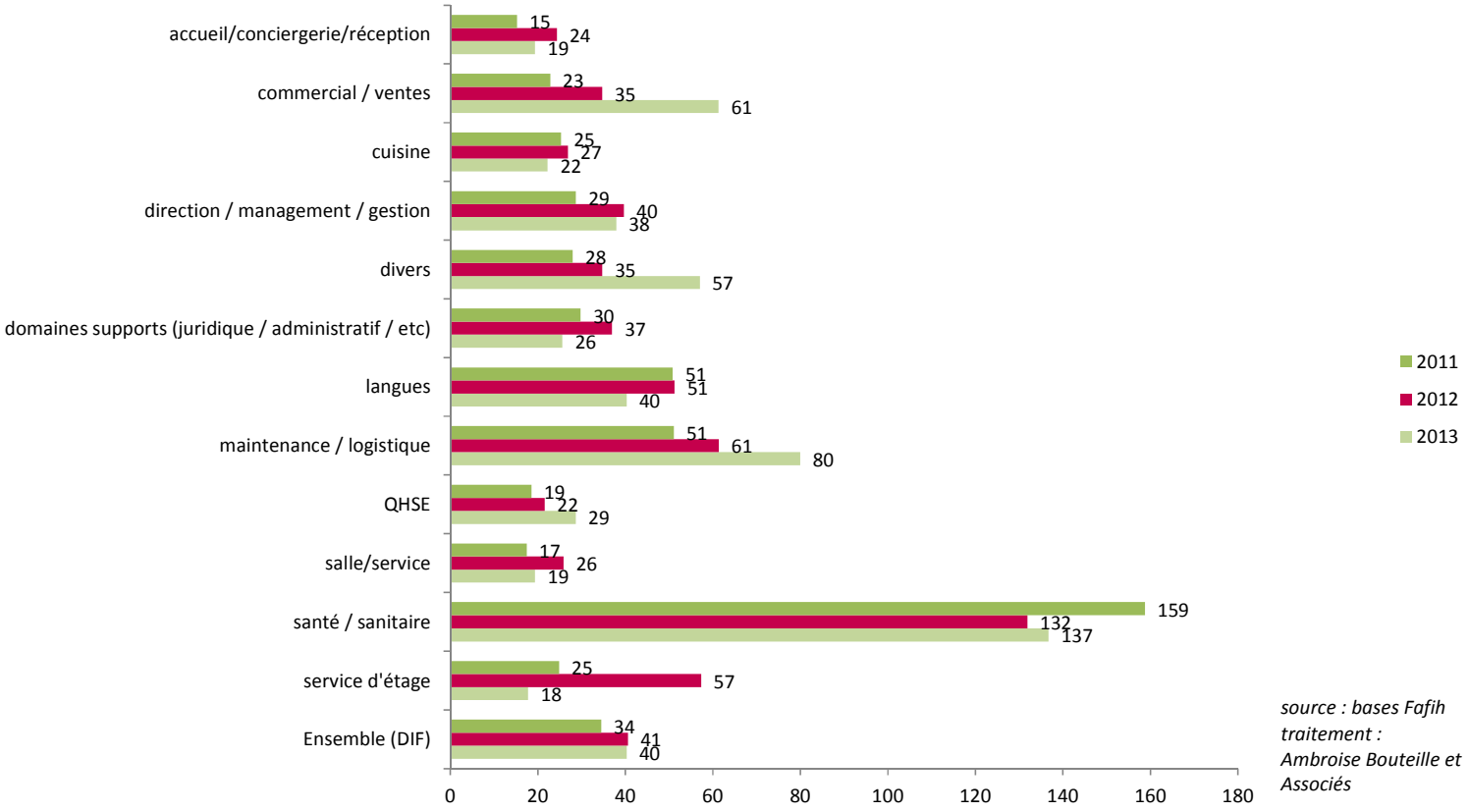
Alors que, tous dispositifs confondus, la thématique « langues » représente moins de 10% des demandes de prise en charge, plus du tiers (36%) des demandes sur le DIF concernent ces formations.

DIF : répartition des demandes de prise en charge par grand domaine de formation

source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La durée moyenne des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge sur le DIF est de 40h environ, mais cette durée varie sensiblement selon la thématique de la formation

DIF : durée moyenne (en h) des formations par grand domaine de formation



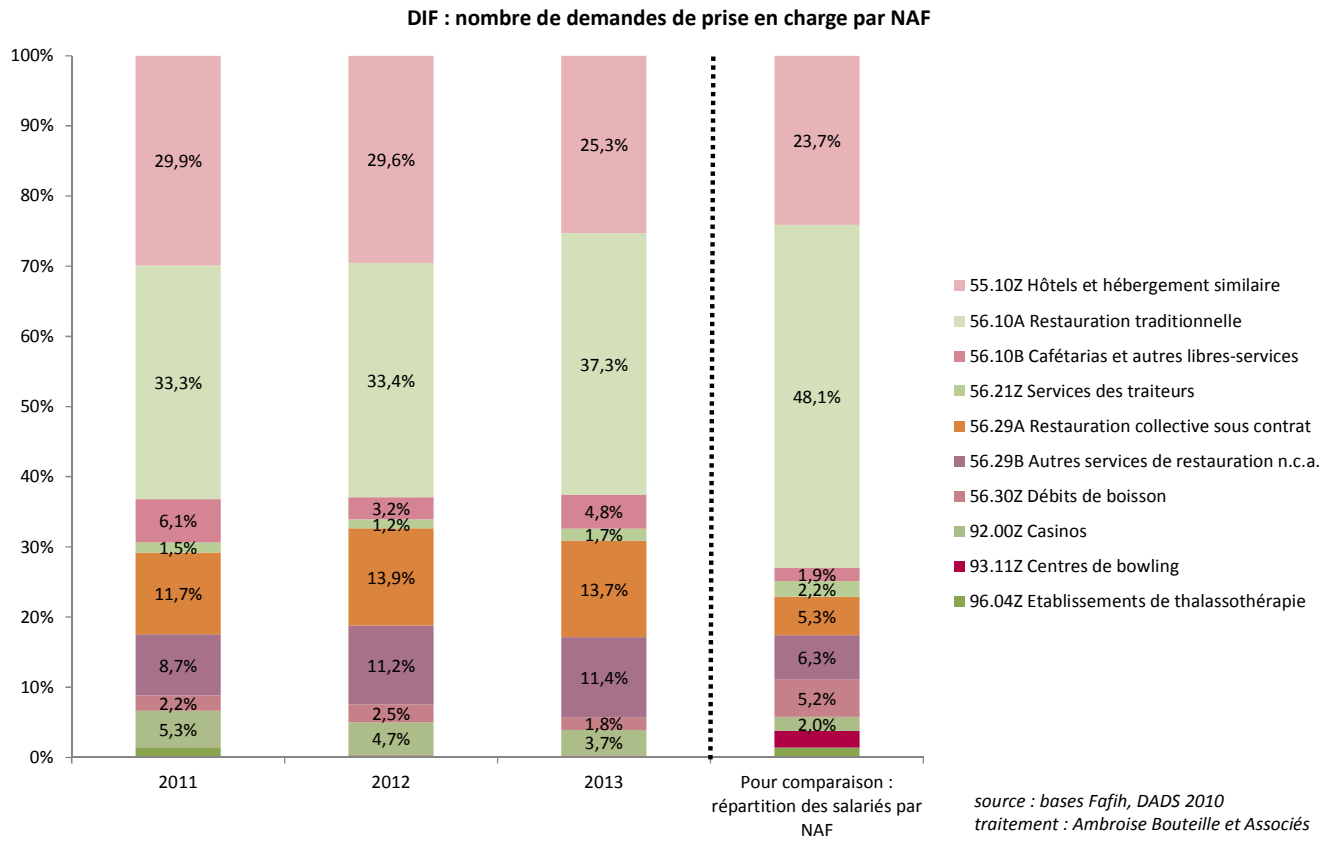
source : bases Fafih traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- La durée moyenne des formations de thématique « santé / sanitaire » est très largement supérieure à ces 40h.
- On observe également que la durée moyenne des formations « commercial / vente » et « maintenance / logistique » s'allonge entre 2011 et 2013, alors que celle touchant au « service d'étage » tend à se raccourcir.

Les secteurs utilisateurs

La ventilation des demandes de prise en charge ne varie peu, voire pas, selon le secteur d'activité (NAF)

Notons toutefois, entre 2011 et 2013, une augmentation des demandes de la « restauration traditionnelle » (+ 4 points environ) et une diminution, dans la même proportion, des demandes des « hôtels et hébergement similaire »



source : bases Fafih, DADS 2010
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

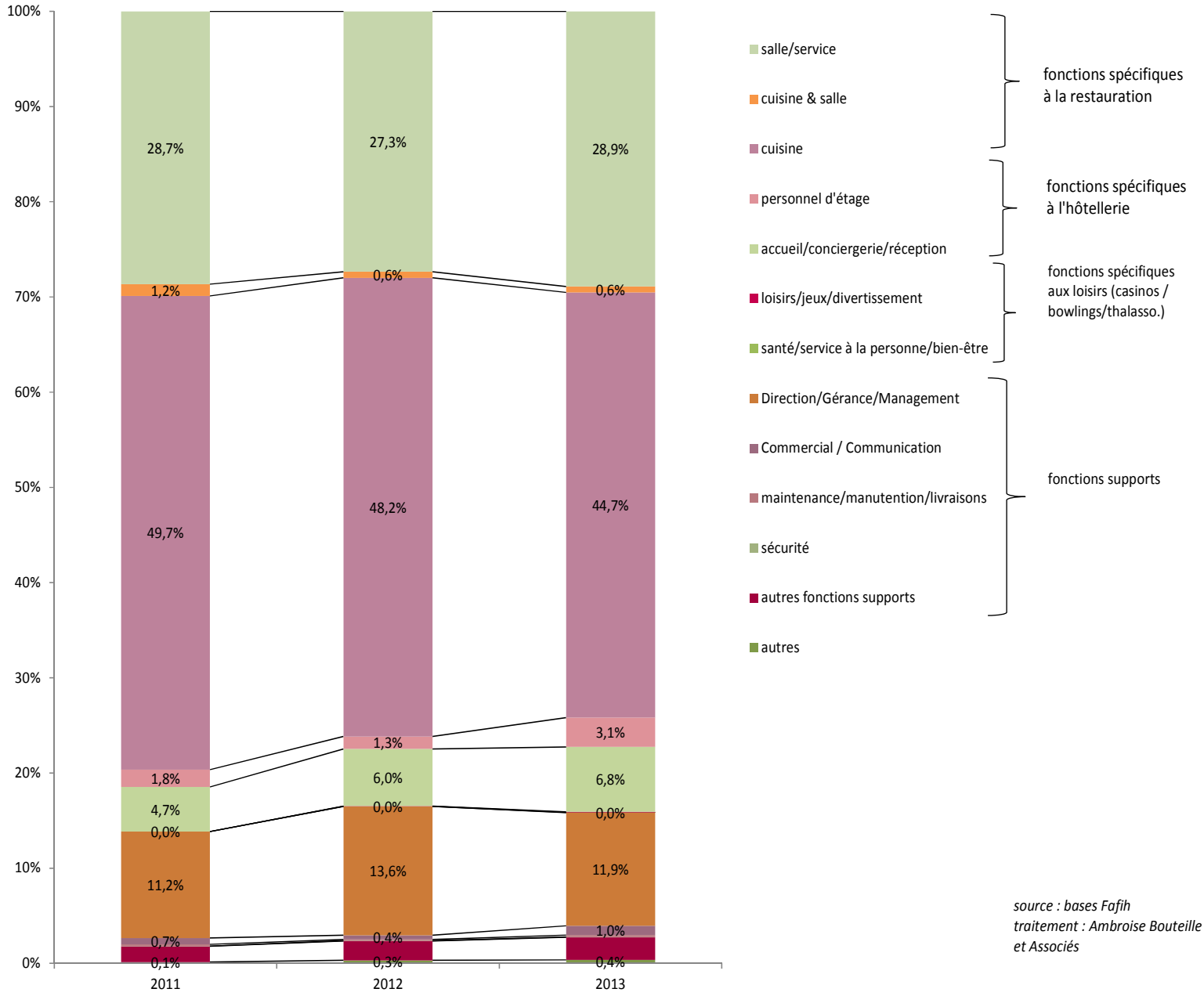
Les caractéristiques des bénéficiaires

Près des trois quarts des demandes de prise en charge concernent les salariés de famille de métiers spécifiques à la restauration (cuisine et salle) ; cela étant, on constate également que la part des demandes concernant les autres familles de métiers augmente entre 2011 et 2013

Cette « augmentation » est notamment imputable aux familles de métiers suivantes :

- Personnel d'étage (près de 1.5 points)
- Accueil/conciergerie/réception (près de 3 points)

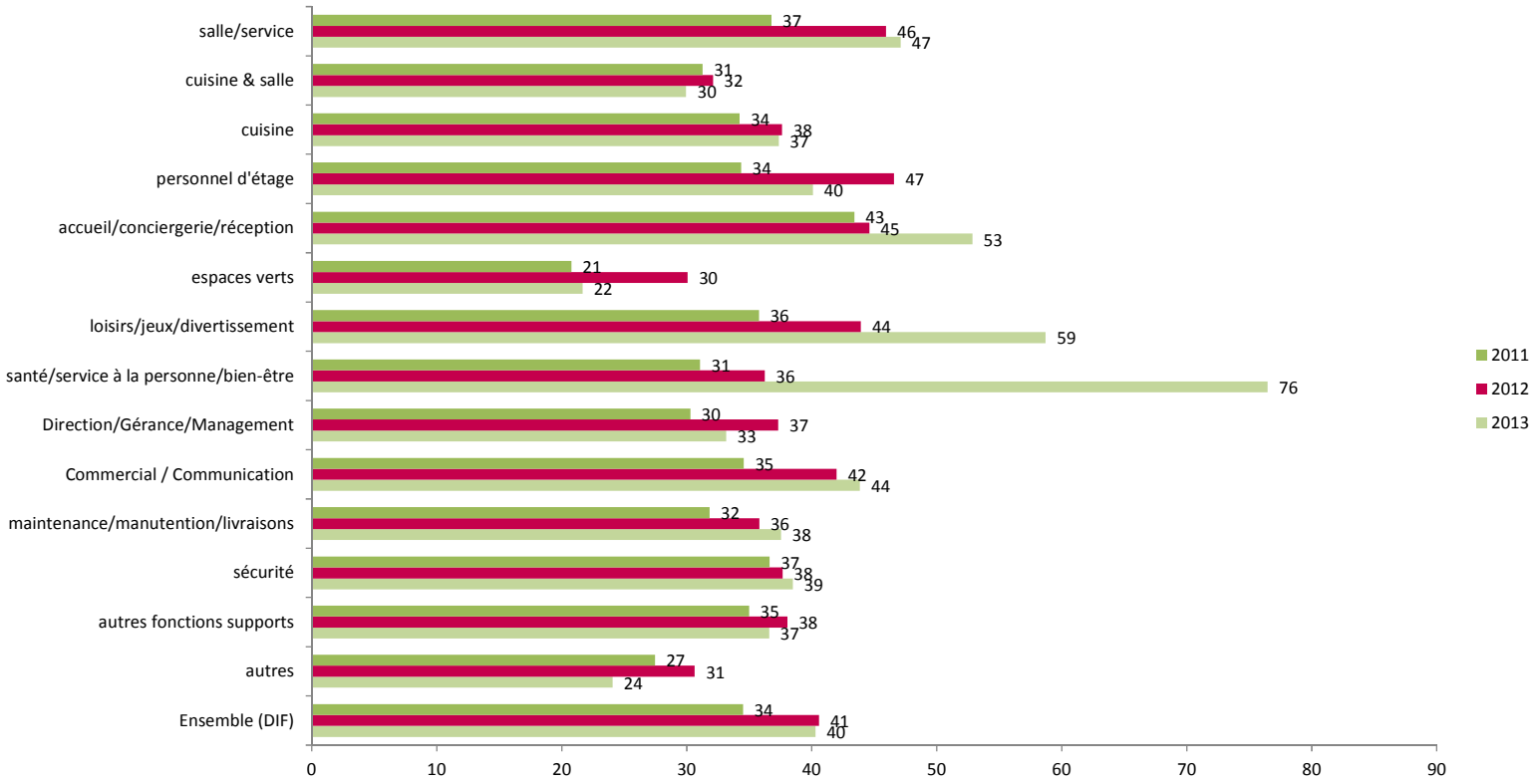
DIF : nombre de demandes de prises en charge par famille de métier des salariés concernés



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

C'est pour les familles de métiers « santé/services à la personne/bien être » et « loisirs/jeux/divertissements » que les durées moyennes des formations demandées augmentent le plus

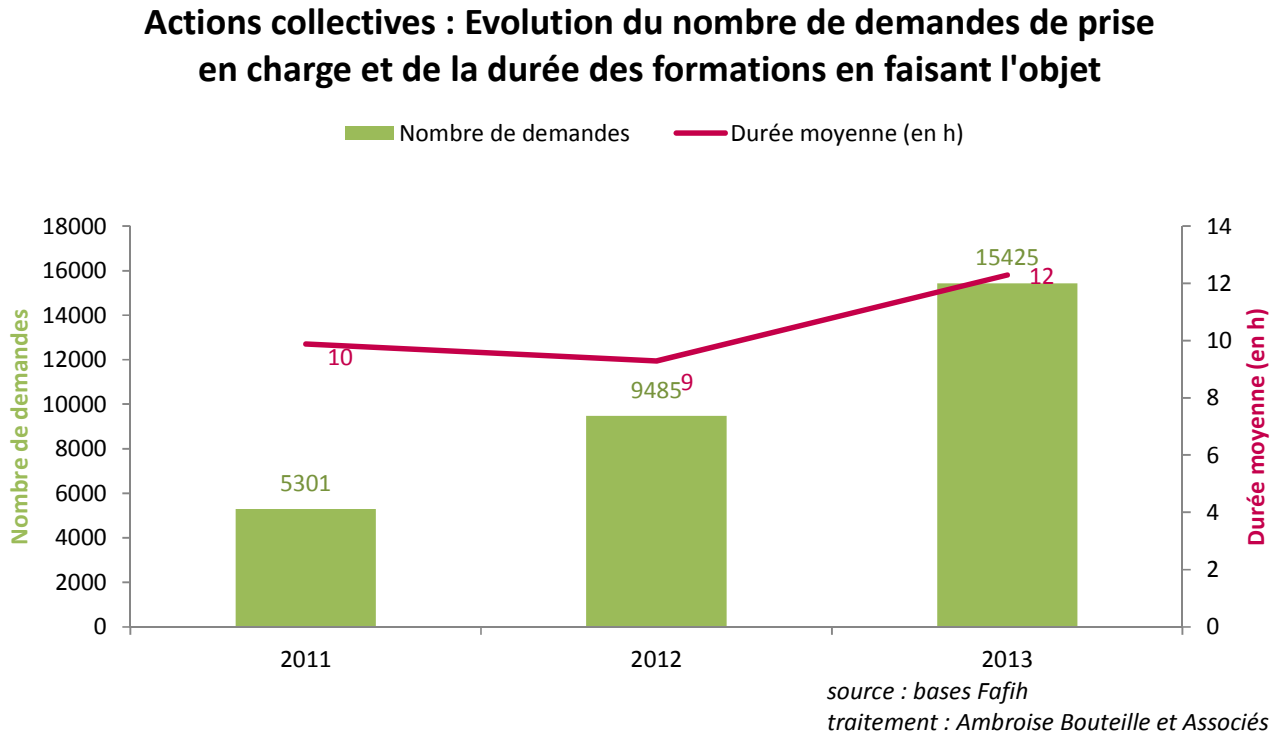
DIF : durée moyenne (en h) des formations demandées en fonction de la famille de métier du salarié concerné



4. Les actions collectives

Le nombre de demandes

Le nombre de demandes de prise en charge pour les actions collectives triple entre 2011 et 2013



Deux éléments peuvent certainement expliquer cet « engouement » pour les actions collectives (destinées, rappelons-le aux entreprises de moins de 50 salariés) :

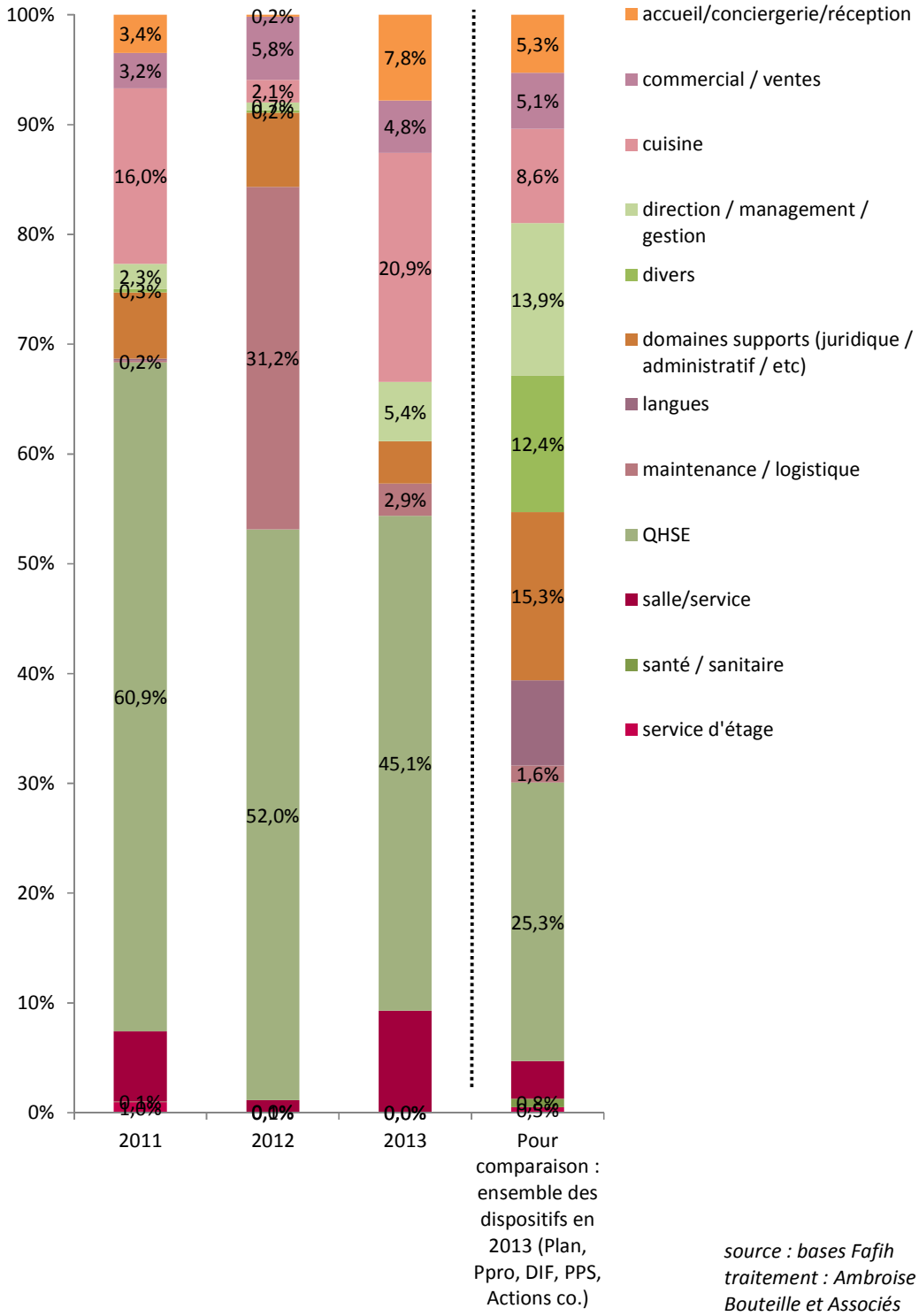
- la levée de l' « obstacle » du financement, les coûts pédagogiques des actions collectives étant intégralement pris en charge et les frais annexes financés par le FAFIH (participation forfaitaire) ;
- des formations d'une durée relativement condensée (durée moyenne de 12 heures, soit 1,5 jours), sans doute plus pratique, dans les petites entreprises, pour gérer les absences des salariés en formation
- le travail des partenaires pour proposer des formations répondant aux besoins des professionnels

Les caractéristiques des formations demandées

La ventilation des thématiques des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge varie fortement d'une année à l'autre

- Cela s'explique sans doute par le fait que les actions collectives proposées sont redessinées chaque année.
- On notera cependant que la thématique « QHSE » occupe une place importante

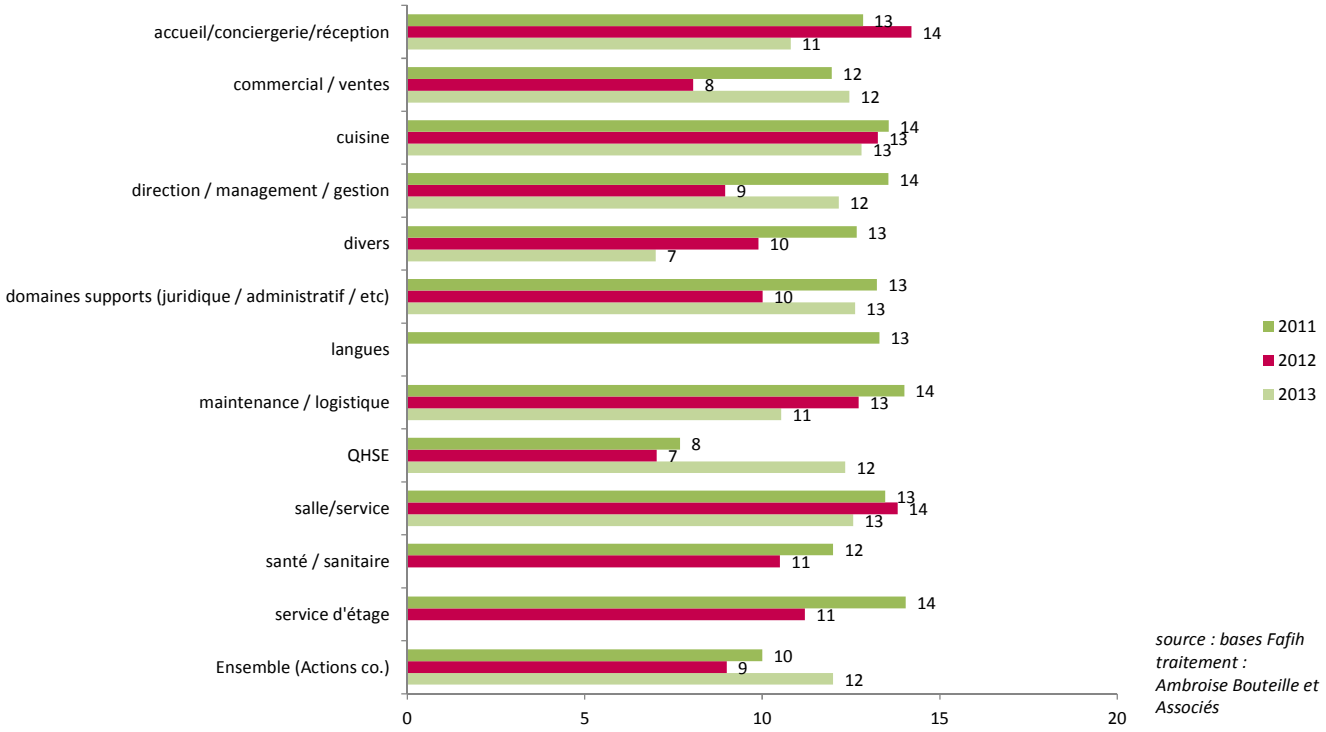
Actions collectives : répartition des demandes de prise en charge par grand domaine de formation



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

En toute logique, la durée moyenne des formations varie peu en fonction des thématiques (les actions collectives étant justement des formations courtes)

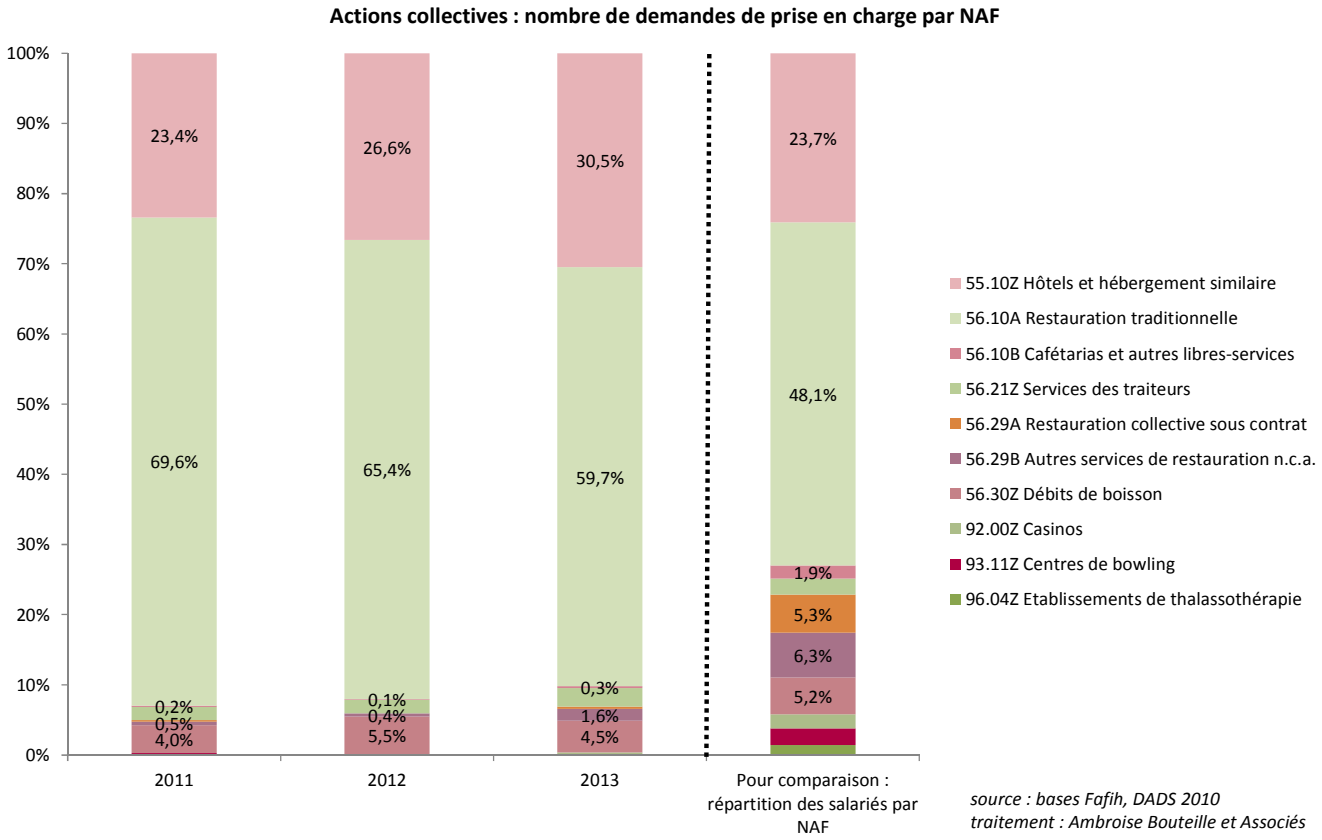
Actions collectives : durée moyenne (en h) des formations par grand domaine de formation



source : bases Fafih
traitement :
Ambroise Bouteille et Associés

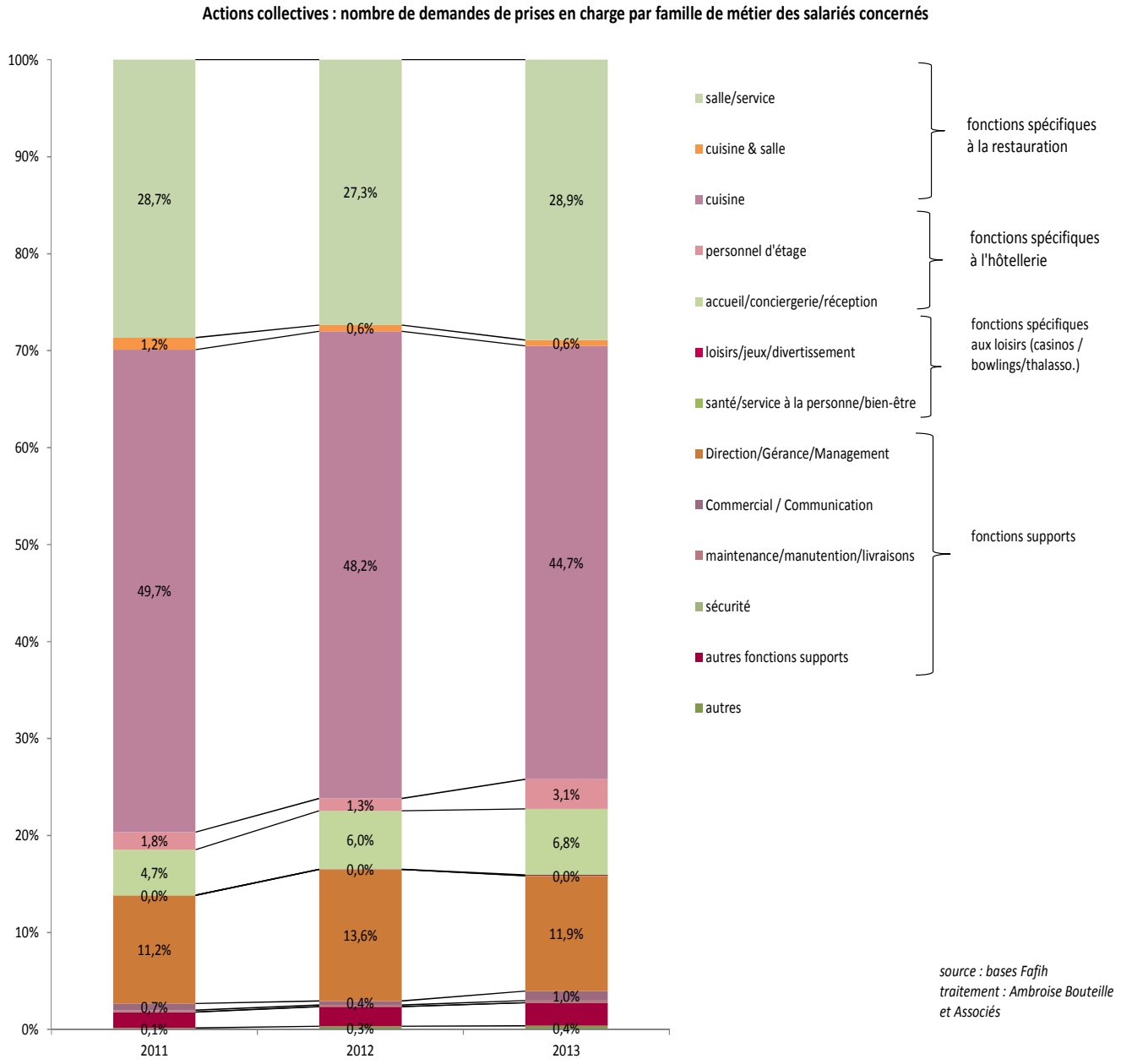
Les secteurs utilisateurs

Plus de 90 % des demandes émanent des hôtels et hébergement similaire et de la restauration traditionnelle



source : bases Fafih, DADS 2010
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La plupart des demandes pour les actions collectives concernent des salariés des familles de métier « salle/service » et « cuisine »

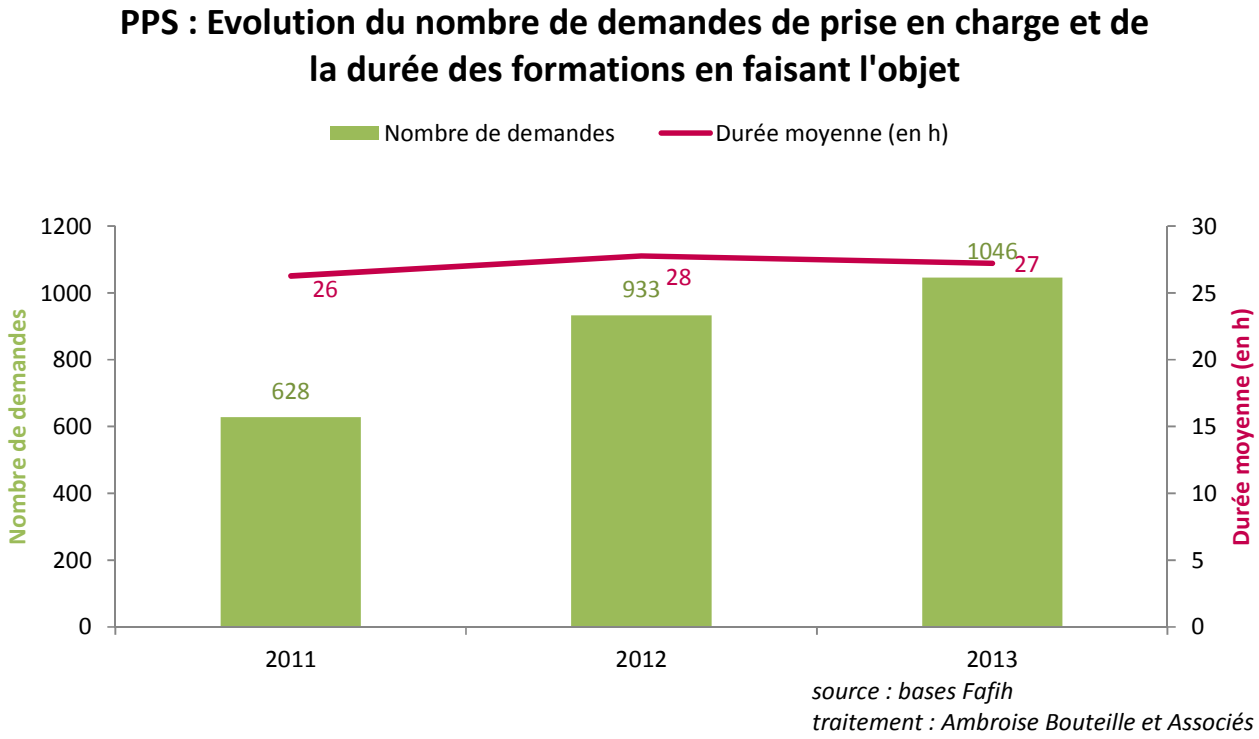


- La part de la famille de métier « salle/service » reste stable entre 2011 et 2013
- En revanche, on peut constater une légère diminution pour la famille de métier « cuisine » (diminution de 2 points environ) au profit de la famille « accueil / conciergerie / réception » (+ 2 points)

5. Les PPS (promotion professionnelle et sociale)[2]

Le nombre de demandes

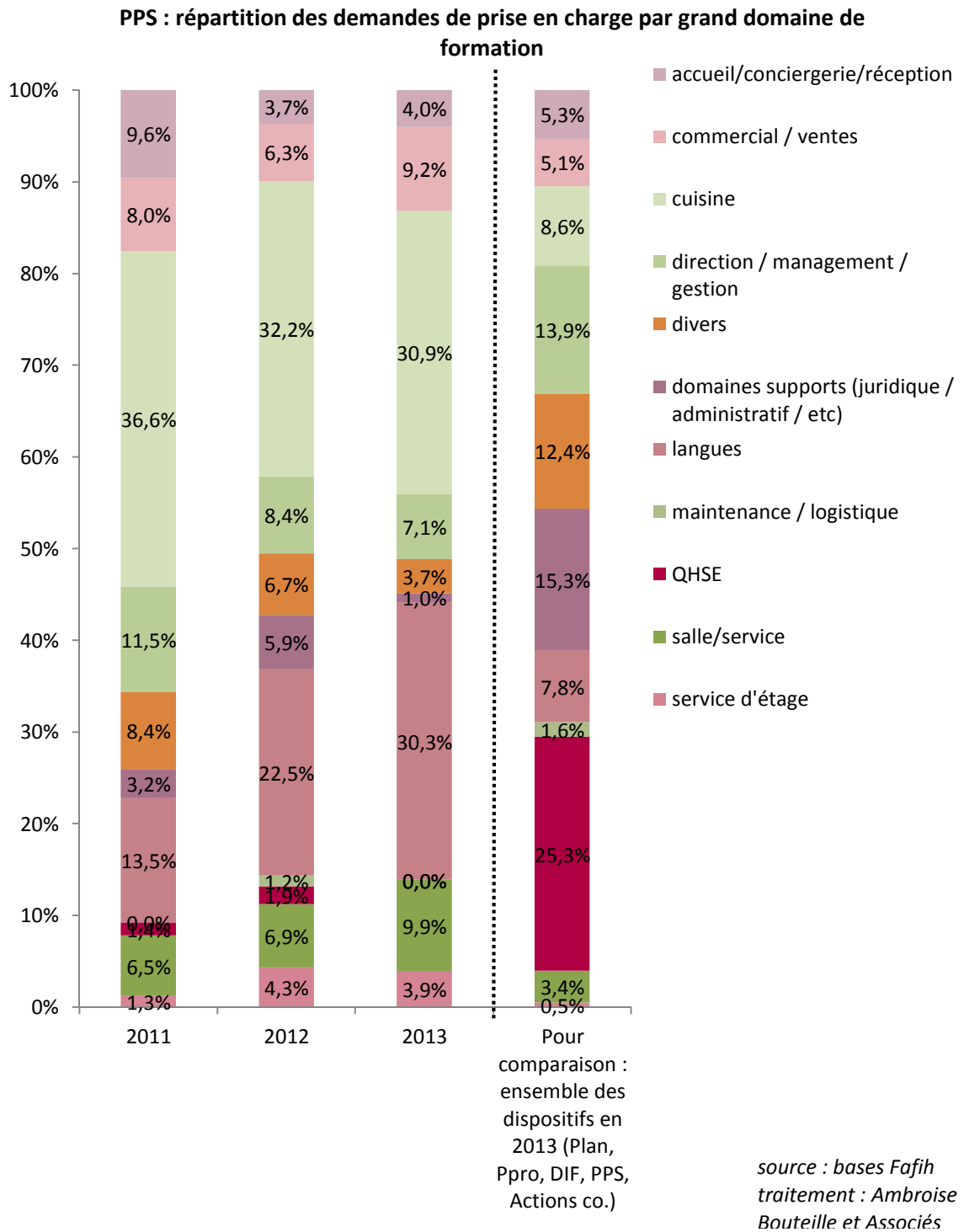
- **Le nombre de demandes de prise en charge pour ce dispositif augmente de 67% entre 2011 et 2013**



2 *Sur ce dispositif, les données sur les NAF ne sont pas renseignées*

Les caractéristiques des formations demandées

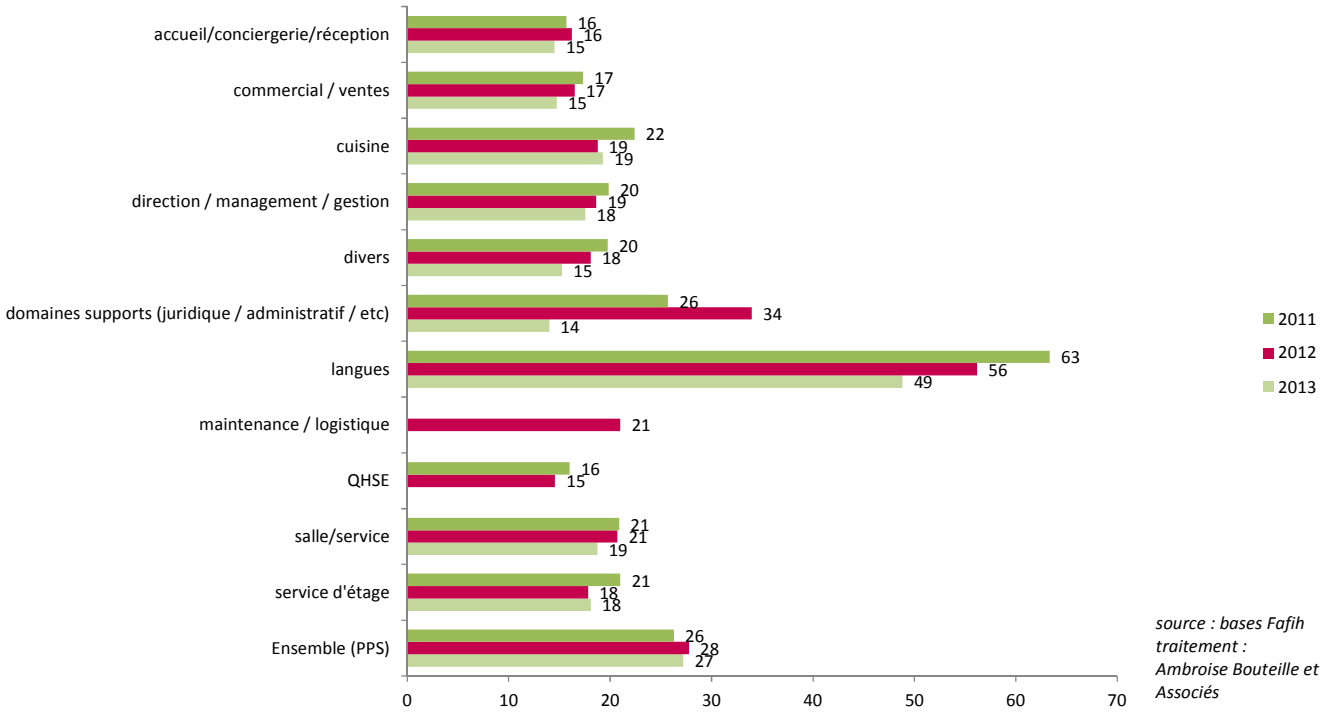
C'est pour les formations relatives aux langues vivantes que la part des demandes de prise en charge augmente le plus fortement



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Pour les PPS, en plus d'être les plus demandées, les formations de langues vivantes sont celles dont la durée moyenne est la plus longue (50h environ contre 30h en moyenne pour l'ensemble des thématiques), mais cette durée diminue

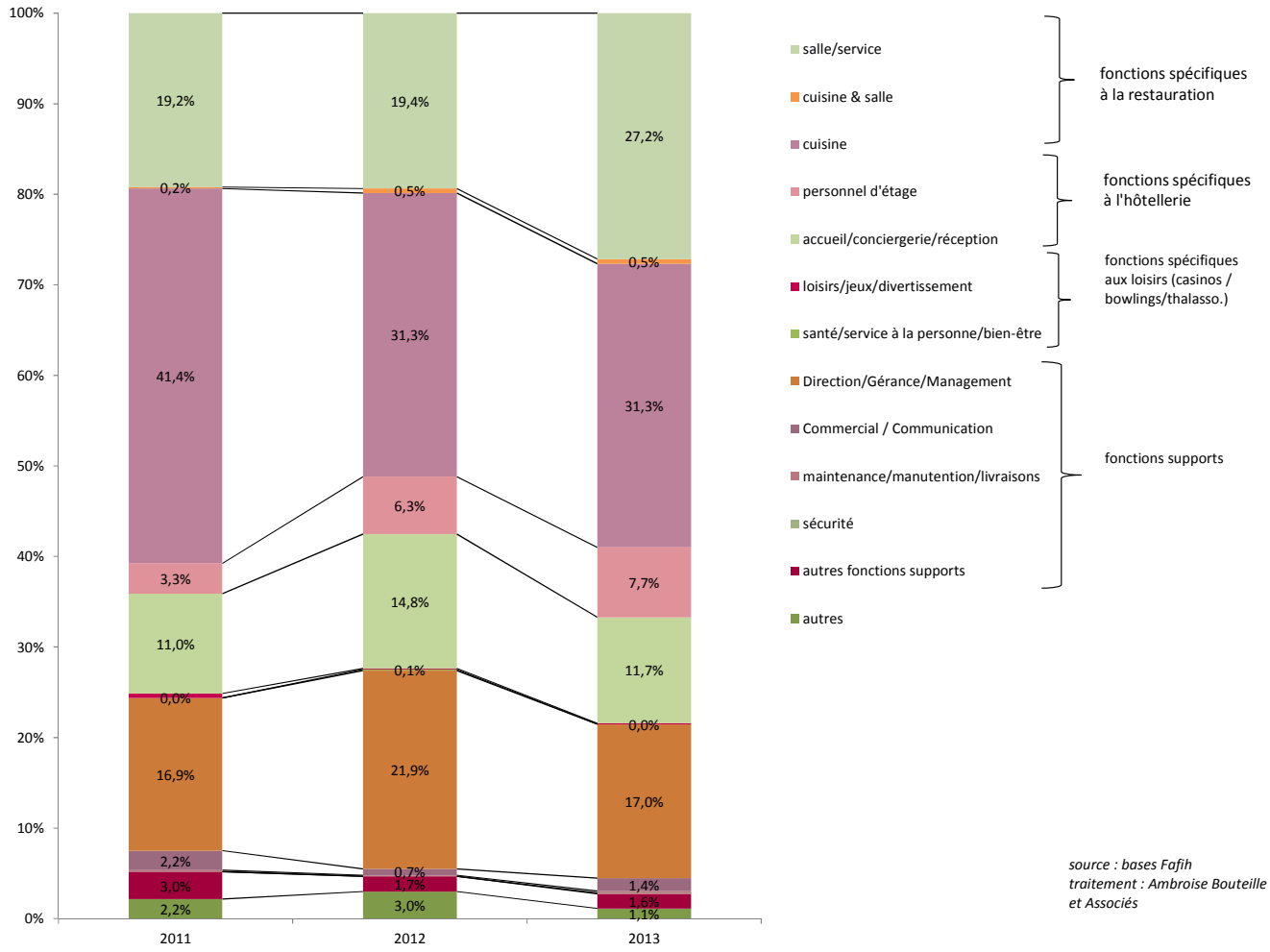
PPS : durée moyenne (en h) des formations par grand domaine de formation



source : bases Fafih
traitement :
Ambroise Bouteille et Associés

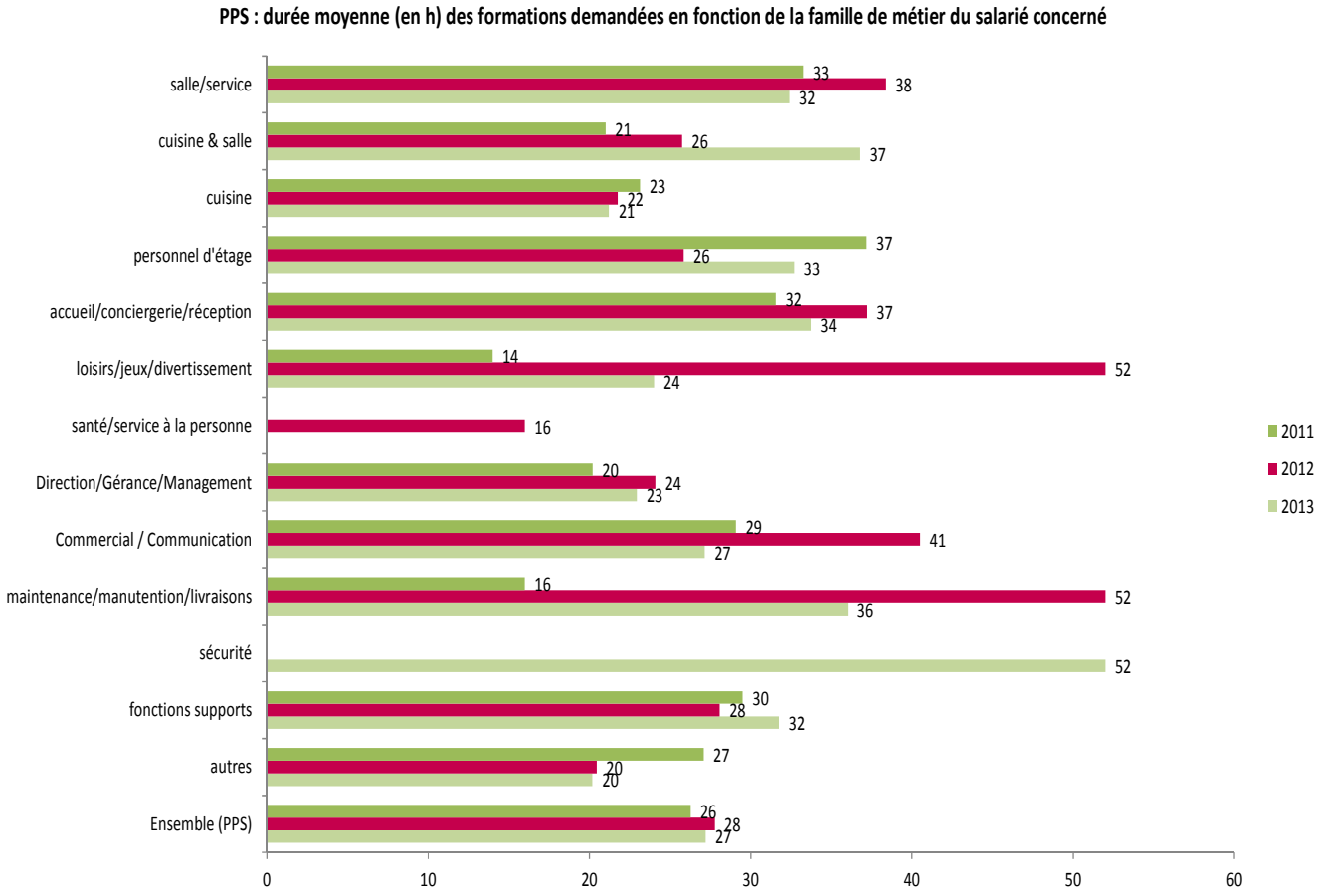
C'est la part de demandes de prise en charge formulées pour les salariés des métiers de salle/service qui augmente le plus significativement (près de 10 points entre 2011 et 2013)

PPS : nombre de demandes de prises en charge par famille de métier des salariés concernés



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

La durée moyenne des formations demandées varie assez nettement en fonction du métier du salarié concerné

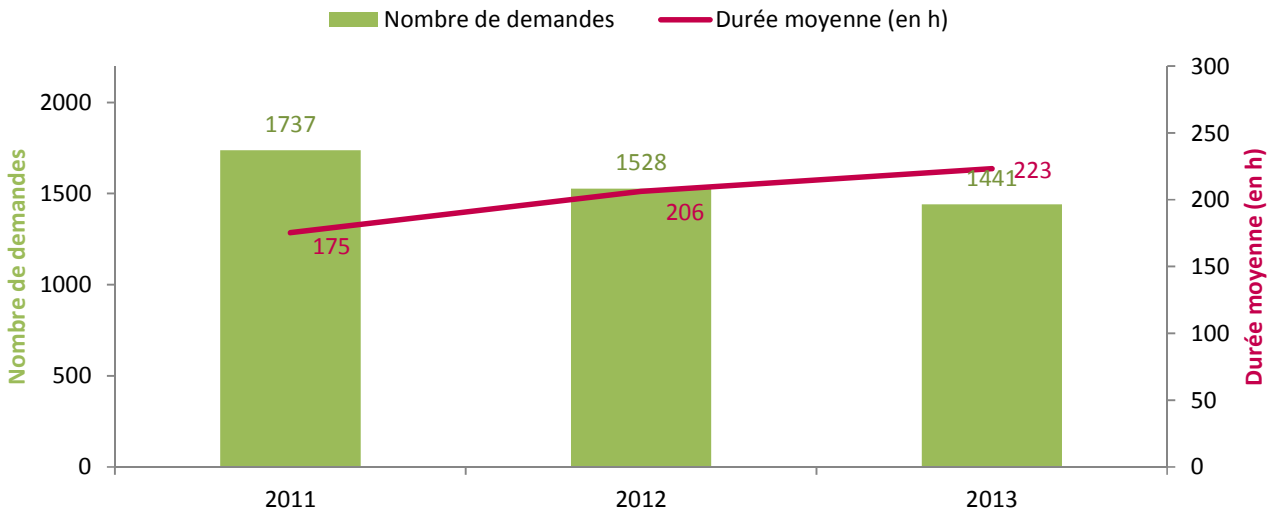


6. La Période de Professionnalisation

Le nombre de demandes de prise en charge

Entre 2011 et 2013, les évolutions des demandes de prise en charge sur la période de professionnalisation traduisent nettement les effets de la loi Cherpion

Période de professionnalisation : Evolution du nombre de demandes de prise en charge et de la durée des formations en faisant l'objet

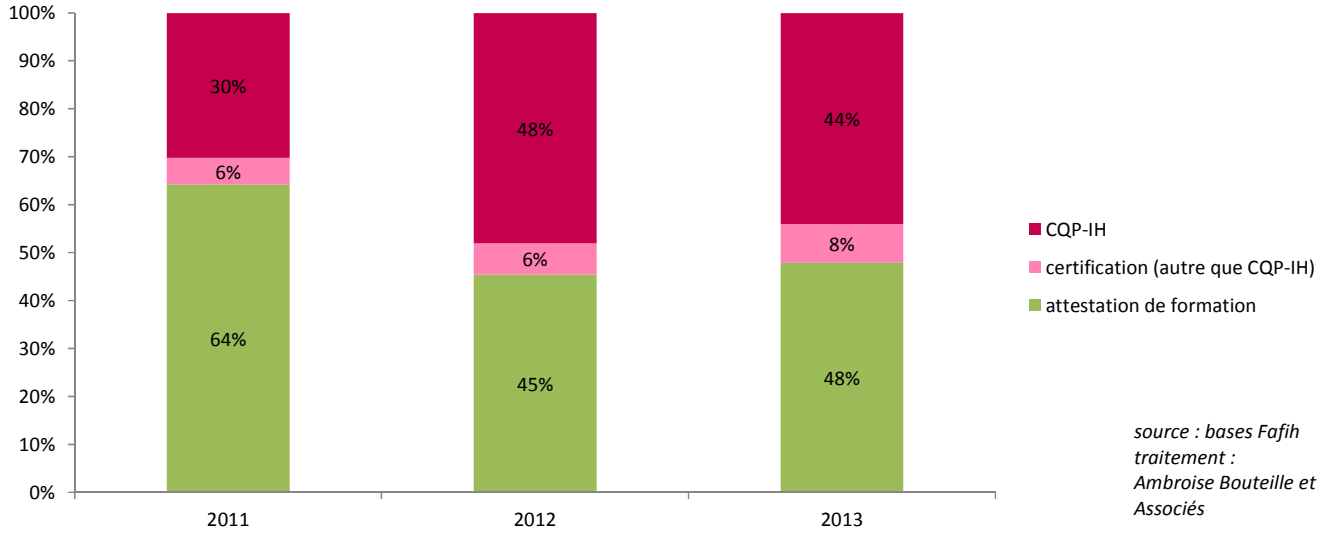


source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- En effet, entre 2011 et 2013, le nombre de demandes de prise en charge diminue de 17 points, alors que, sur la même période, la durée moyenne des formations faisant l'objet de ces demandes augmente (+48 h).
- Cela illustre pleinement les effets de la loi Cherpion du 28 juillet 2011, instituant, à partir du 01/01/2012, une durée minimale pour les périodes de professionnalisation[3] ; ce qui a de fait réduit les éventuels « transferts de plan » vers la période et ainsi recentré l'usage de la période sur des formations plus longues, et, en corollaire, davantage qualifiantes et certifiantes. Notons cependant qu'en 2011, la durée moyenne des formations était cependant bien supérieure à la durée minimum de 70h.
  Entre 2011 et 2012, on peut observer (graphique ci-après) une augmentation significative du nombre de demandes de prise en charge pour des formations visant l'obtention d'une certification.

3 *70 h pour les entreprises de plus de 250 salariés ; 35 h pour les entreprises entre 50 et 249 salariés ; pas de durée minimale pour les entreprises de moins de 50 salariés*

Période de professionnalisation : répartition de demandes de prise en charge selon la sanction de la formation



source : bases Fafih traitement : Ambroise Bouteille et Associés

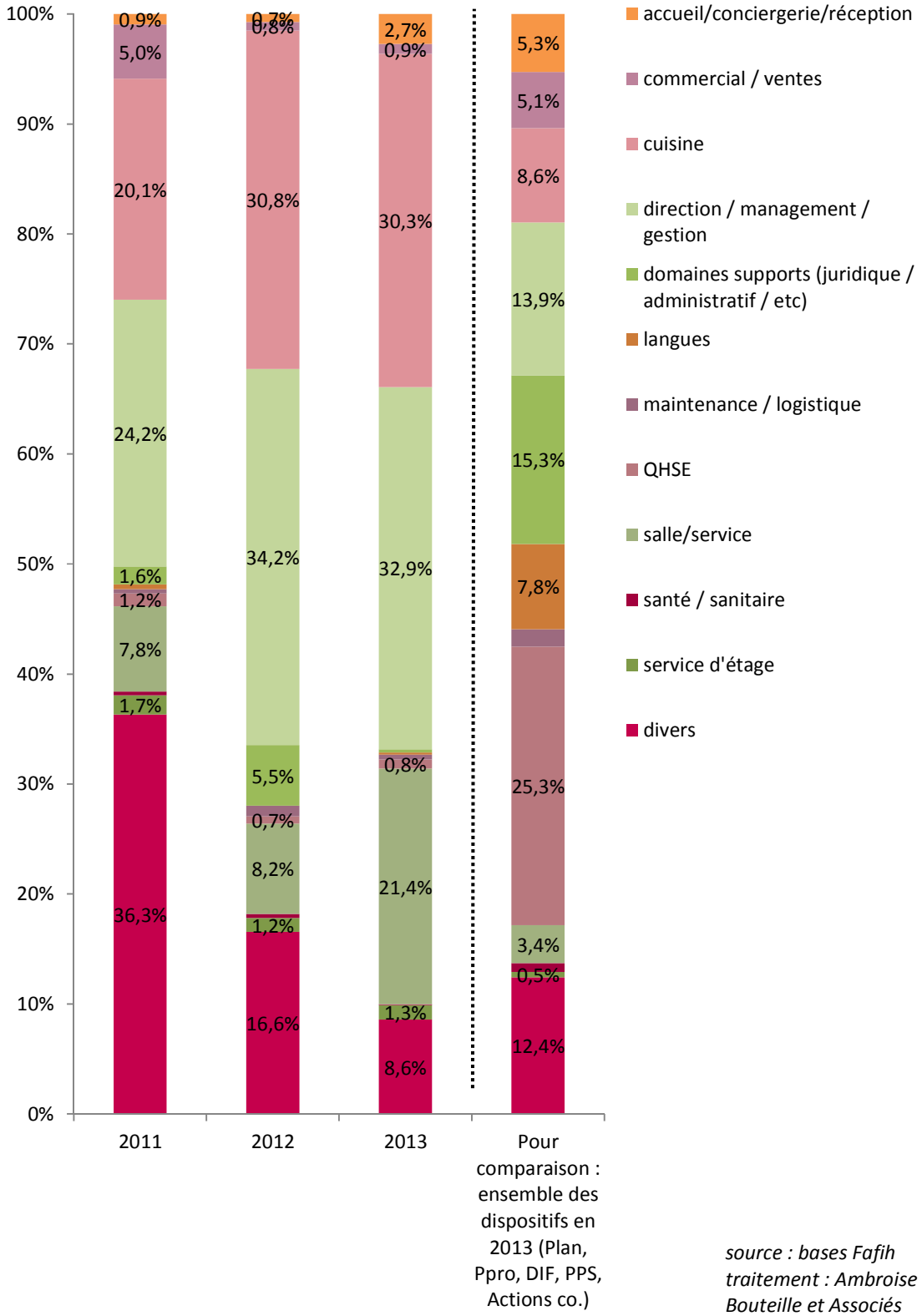
- Compte tenu des changements récents induits par la loi du 5 mars 2014, il est ardu de savoir si ces tendances observées vont se poursuivre ou non car :
  - on peut penser que la diminution constatée sur les 3 dernières années ne devrait pas se poursuivre, dans la mesure où la période de professionnalisation est désormais ouverte à tout salarié, sans condition[4] : cela pourrait tendre à faire augmenter les demandes de prise en charge.
  - néanmoins, soulignons que la loi du 5 mars fixe également la durée minimale des périodes de professionnalisation à 70h, quelle que soit la taille de l'entreprise (alors qu'auparavant, aucune durée minimum ne s'imposait aux entreprises de moins de 50 salariés) : ce garde-fou d'une durée minimum peut raisonnablement laisser penser que, même si désormais accessible pour tout salarié, les demandes ne devraient pas croître de façon exponentielle.
  - Le point déterminant sera très certainement celui de l'inventaire de la CNCP et de son contenu : en effet, la durée minimale ne s'applique pas aux formations sanctionnées par les certifications qui seront inscrites à cet inventaire.

4 *Et non plus aux salariés en CUI ou en CDI et en situation de fragilité face à l'emploi (plus de 45 ans, salariés envisageant la création/reprise d'entreprise, etc.)*

Les caractéristiques des formations demandées

En 2013, près de 85% des demandes de prise en charge concernent des thématiques « cuisine », « management/gestion », et « salle/service »

Période de professionnalisation : répartition des demandes de prise en charge par grand domaine de formation



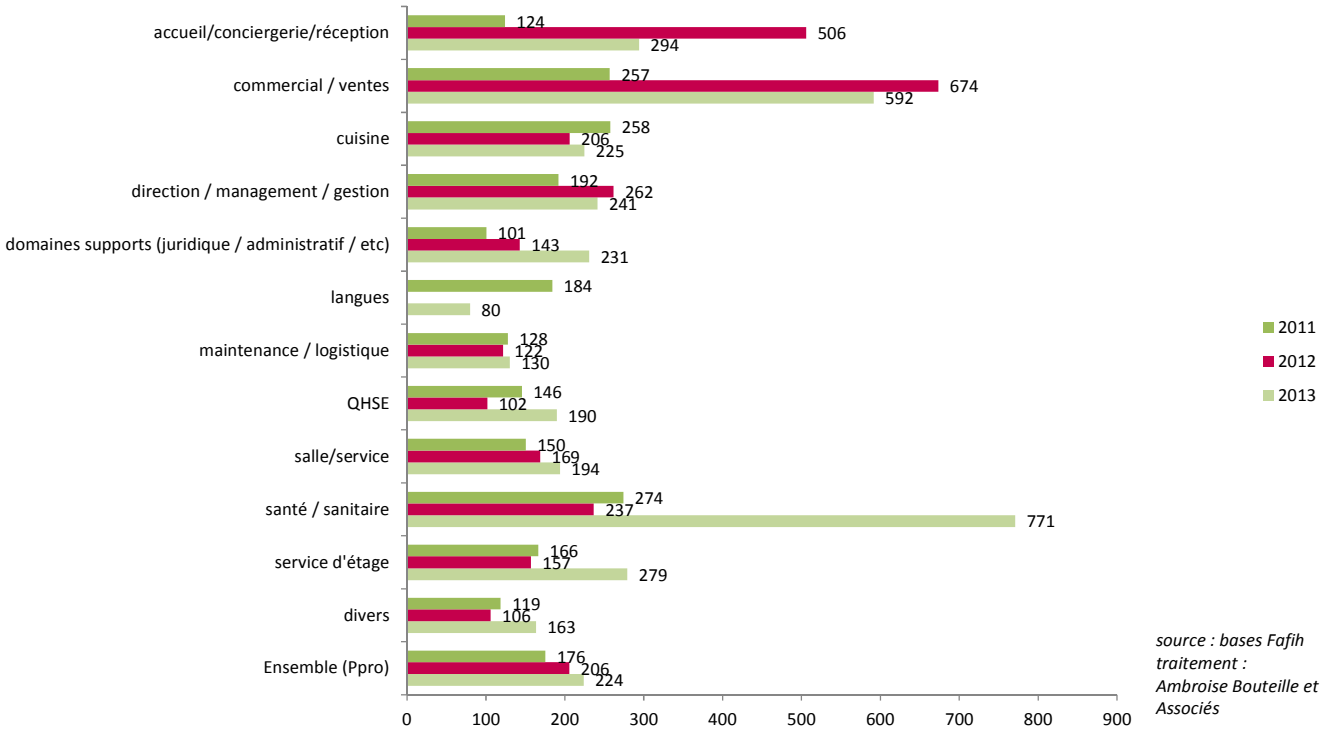
source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- A noter d'ailleurs que la part de ces trois domaines de formation tend à s'accroître. En effet, entre 2011 et 2013 :
    - la part des demandes de prises en charge pour des formations relevant du domaine « cuisine » augmente de près de 10 points ;
    - les demandes pour les formations du domaine « management/gestion » augmentent dans la même proportion ;
    - et les demandes pour les formations « salle/service » augmentent de 15 points environ.

  Attention cependant, ces phénomènes sont peut-être dus à un transfert des actions précédemment classées dans le « divers », et traduiraient ainsi davantage une meilleure qualification des fichiers qu'une évolution des pratiques.
- Par ailleurs, la part de demandes de prise en charge concernant ces trois domaines de formation est plus importante sur la période de professionnalisation que tous dispositifs confondus (Plan Période, PPS, Actions collectives, DIF)

La durée moyenne des formations faisant l'objet des demandes de prise en charge augmente dans l'ensemble ; ce sont en particulier les formations de thématique « cuisine », « commercial/vente » et « santé/sanitaire » dont la durée augmente le plus

Période de professionnalisation : durée moyenne (en h) des formations par grand domaine de formation



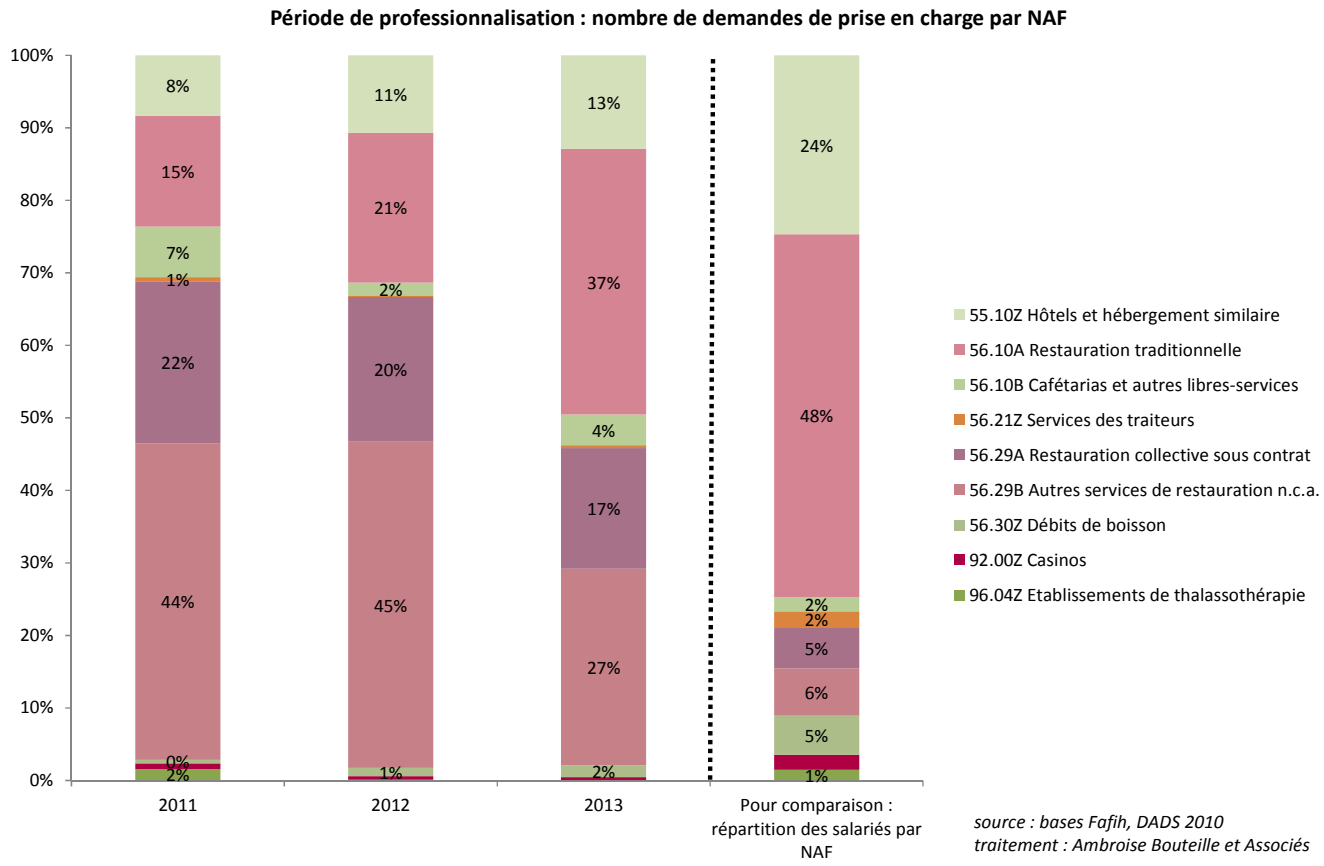
source : bases Fafih traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- Par ailleurs, on notera que la durée moyenne des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge augmente pour la quasi-totalité des thématiques de

formation, à l'exception des thématiques « langues », « maintenance/logistique » et « cuisine »

Les secteurs utilisateurs

Parmi les secteurs les plus « demandeurs », la part des demandes émanant des « autres activités de restauration » diminue de plus de 15 points entre 2011 et 2013 ; la part des demandes de la « restauration traditionnelle » augmente dans les mêmes proportions

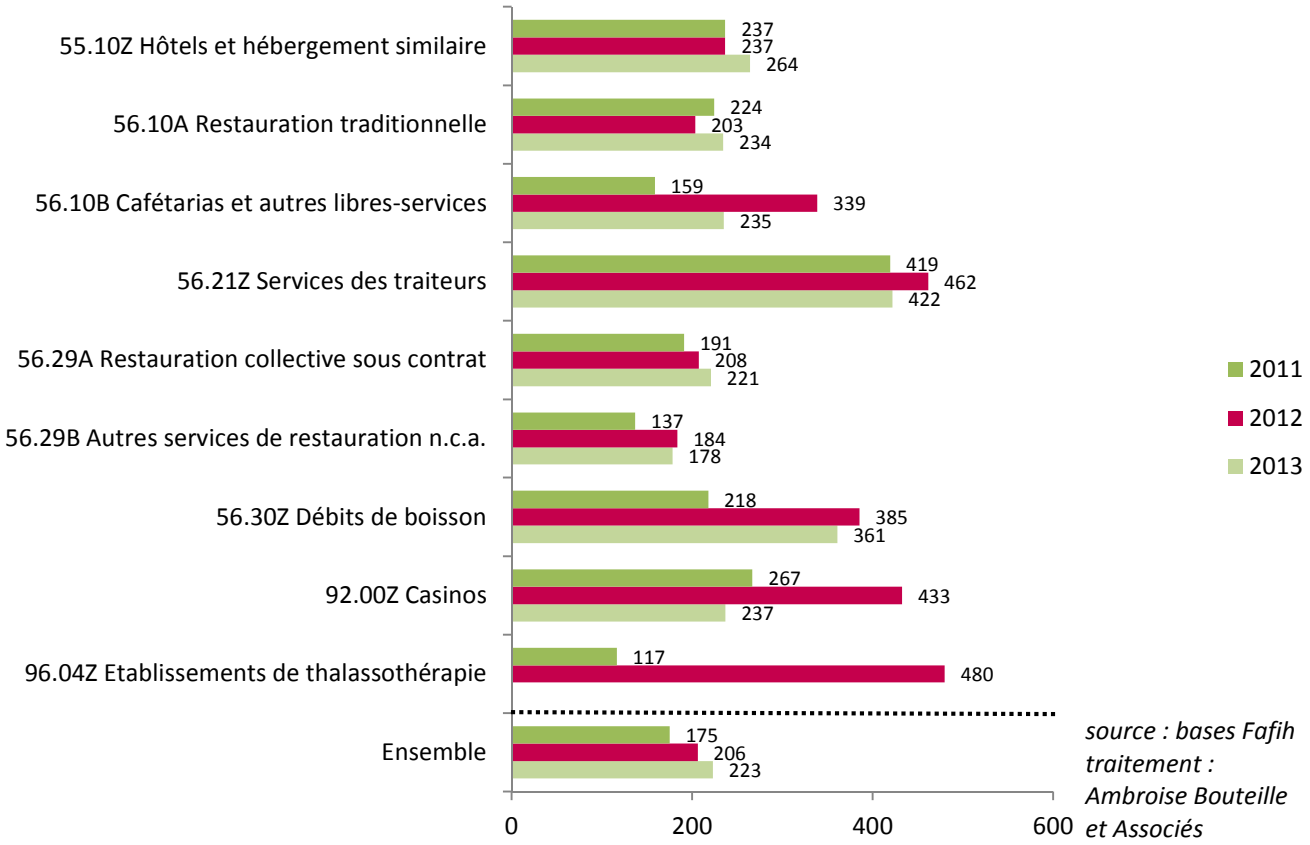


source : bases Fafih, DADS 2010
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

- On peut également noter que les « hôtels et hébergement similaire », alors qu'ils comptabilisent près de 25% des effectifs salariés (tous NAF confondus), ne représentent que 10% environ des demandes de prise en charge.
- A l'inverse, pour la « restauration collective sous contrat » et les « autres services de restauration », la part qu'ils représentent dans les demandes de prise en charge est comparativement supérieure à leur poids sur l'ensemble des secteurs.

Ce sont les durées moyennes des formations faisant l'objet d'une demande de prise en charge formulée par les « débits de boisson », les « cafétérias et autres libres-services » et les « établissements de thalassothérapie » qui augmente le plus

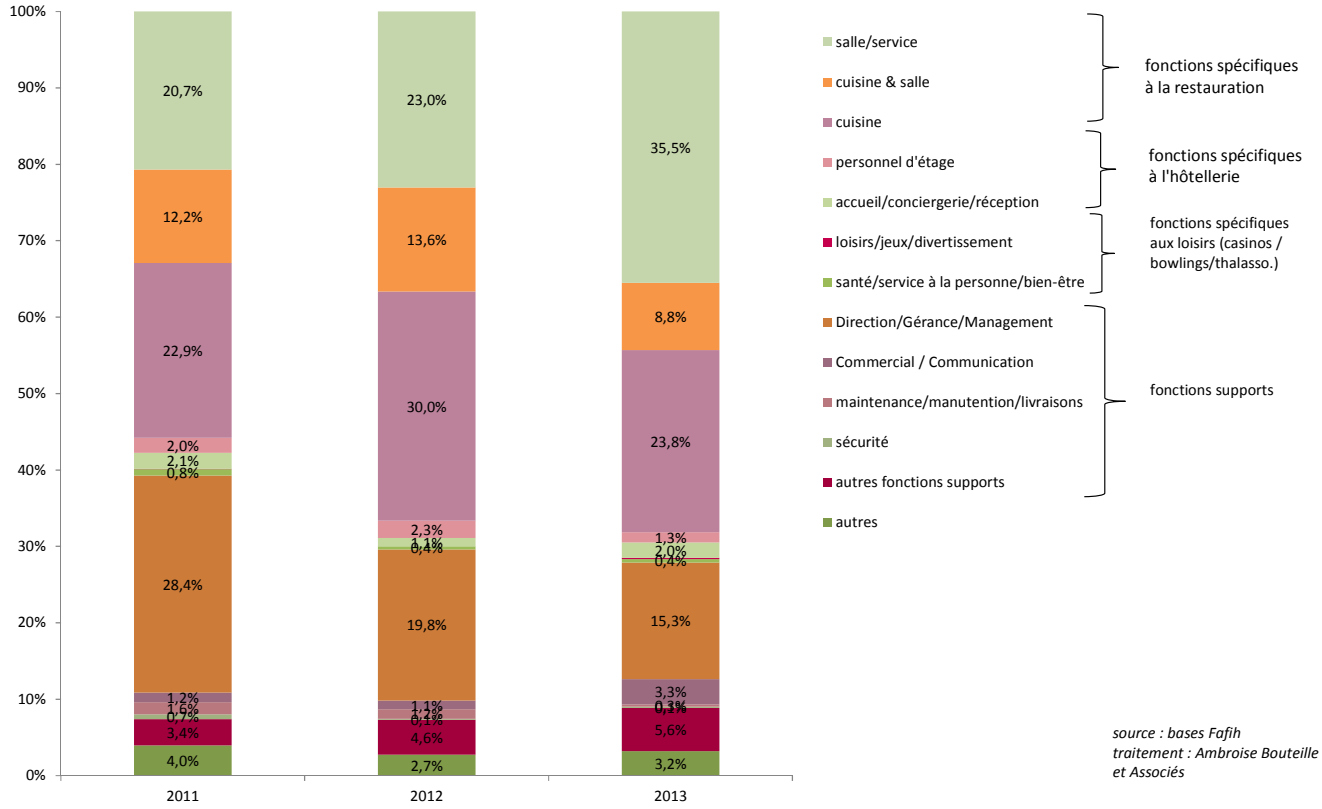
Période de professionnalisation : durée moyenne (en h) des formations demandées par NAF



source : bases Fafih traitement : Ambroise Bouteille et Associés

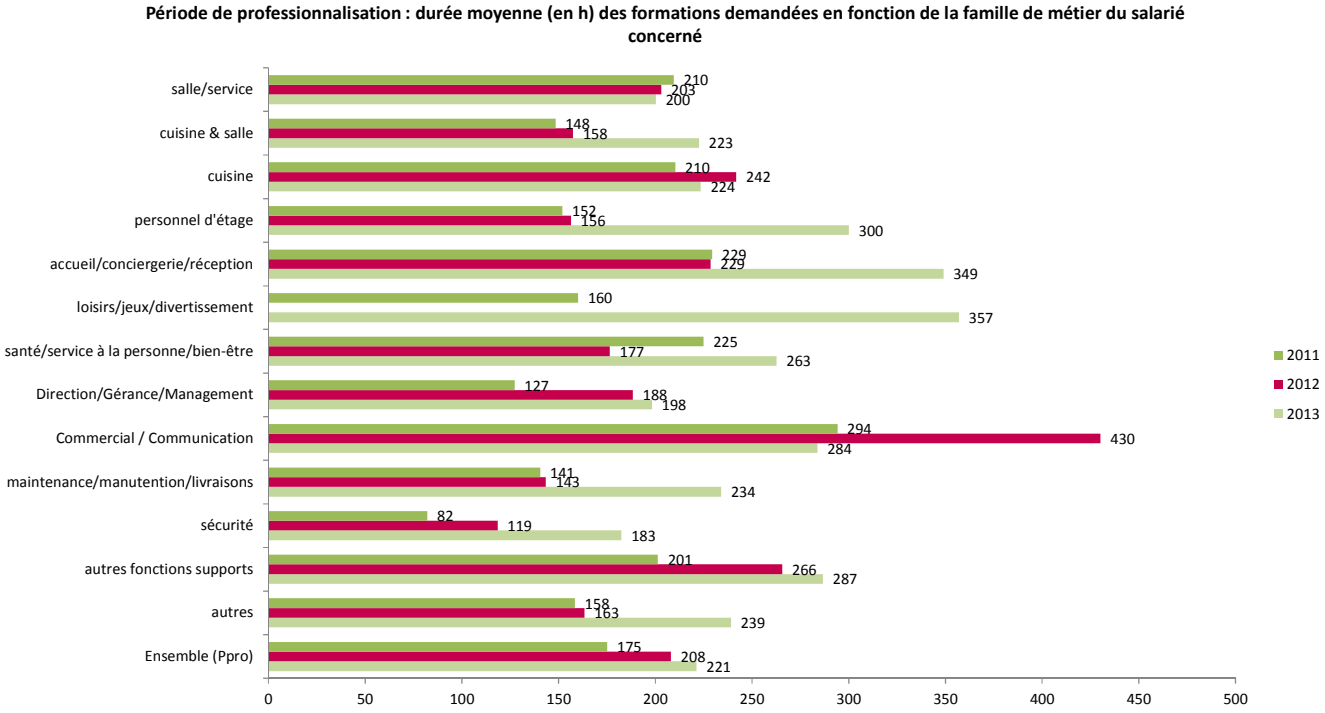
Parmi les bénéficiaires, les salariés des familles de métier spécifiques à la restauration (salle/service ; cuisine & salle ; et cuisine) occupent une part prépondérante et qui augmente (+15 points entre 2011 et 2013)

Période de professionnalisation : nombre de demandes de prises en charge par famille de métier des salariés concernés



source : bases Fafih
traitement : Ambroise Bouteille et Associés

Ce sont les formations demandées pour les familles de métier « personnel d'étage », « accueil/conciergerie/réception » et « sécurité » dont la durée moyenne augmente le plus significativement



Traits saillants des éléments statistiques

Selon les premiers éléments exprimés par les personnes interrogées dans cette phase 1, les dispositifs de formation répondent globalement aux besoins des entreprises

Des thématiques de formation encore insuffisamment adaptées aux besoins exprimés par les entreprises

- Globalement, les thématiques de formation financées **touchent insuffisamment les thématiques clés annoncées par les entreprises**, en particulier **l'accueil** (uniquement 5% des formations), le **commercial/ vente** (qui baisse entre 2011 et 2013)
- Toutefois, **certaines thématiques prioritaires semblent bien suivies**, telles que les langues et le management (nombre de formations en hausse)

Des entreprises moins de 50 salariés moins bénéficiaires que les plus de 50 salariés

- Sur les trois dernières années, les financements plan baissent sur les moins de 50 salariés et augmentent sur les plus de 50 salariés
- La baisse des demandes sur le plan dans les entreprises -10 risque de se confirmer avec l'exacerbation du contexte économique difficile, et devra donc être palliée par des offres de formation encore plus adaptées

Les femmes, moins bénéficiaires de formation que les hommes

Quelques explications :

- Les femmes se retrouvent plus probablement sur les métiers de l'hôtellerie et ces derniers bénéficient moins de formation que ceux de la restauration
- Les problématiques d'accessibilité de la formation sont potentiellement exacerbées pour les femmes, en cas de contrainte familiale par exemple

La restauration est le secteur le plus bénéficiaire de formations

- La restauration bénéficie beaucoup plus de formations que les autres secteurs, notamment l'hôtellerie
- Sur les PPS et les actions collectives, les formations relatives à la cuisine sont parmi celles les plus proposées (30% environ des formations)
- Certains métiers sont ainsi aujourd'hui majoritairement bénéficiaires (salle, service, cuisine, etc.) mais pour faire face aux évolutions des secteurs, d'autres métiers devront probablement être encore plus formés qu'aujourd'hui, par exemple sur les métiers commerciaux/communication, accueil, etc.

Le DIF porte beaucoup sur les langues

- Etant donné que c'est une thématique de formation prioritaire, cela semble logique mais laisse peu de places à d'autres formations toutes aussi importantes telles que l'accueil, le commercial, etc.

- Le DIF disparaissant au 31/12/14, ce type de formation devra soit être pris en charge sur le CPF (sous réserve que l'inventaire de la CNCP contienne bien les habilitations pertinentes pour le secteur) ou pris en charge dans d'autres dispositifs (des actions collectives dédiées par exemple ?)

Les durées de formation semblent s'allonger alors que paradoxalement les professionnels interrogés réclament des formats plus courts et « opérationnels »

Les modalités de formation devront également être repensées pour s'adapter au profil du public, notamment pour les femmes qui accèdent moins à la formation

Partie 2

Les facteurs prévisibles d'évolution

Cette partie ne vise pas la totalité des branches couvertes par cette étude. En effet, le rapport final de l' « appui technique pour un état des lieux et principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration et l'hôtellerie » ayant déjà apporté de nombreux éclairages sur les évolutions des branches de la restauration, ces dernières ne sont pas traitées dans cette analyse qui traite uniquement des casinos, bowlings, centres de thalassothérapie et industrie hôtelière (sans restauration).

Les acteurs rencontrés

	Type d'organisme	Organisme	Interlocuteurs	Fonction
Réunions		Syndicat de la Thalassothérapie	Jean-Pierre Malet	
		UMIH	Evelyne Maes Dominique Gestin	Présidente UMIH 75 Responsable formation professionnelle
		Synhorcat	Grégory Hulin	Responsable Département Emploi Formation
		SNRTC	Augereau Leloup Catherine	Directrice Formation Direction des Ressources Humaines Groupe FLO
		Groupe de suivi Casinos		
Entretiens téléphoniques	Représentants	Fédération nationale des bowlings français	Bernard PLANTEROSE	Président
	Secteur connexe	Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air	Yves Le Floch	Président
	Secteur connexe	Syndicat National des Résidences de Tourisme	Pascale Jallet	Déléguée générale
	Secteur connexe	Union Nationale des Associations de Tourisme	Sylvain Crapez	Délégué général
	Secteur connexe	SNELAC	Sophie HUBERSON	Délégué général
	Observateurs	Journal des Casinos	Sylvie Leroy	Directrice de publication
	Observateurs	In Extenso Tourisme, Hôtellerie et Restauration	Samuel Couteleau	Senior Manager
	Observateurs	Conseil national du tourisme	Jocelyne Kamara	Chargée de mission
	Observateurs	Tendance Hôtellerie	Guilain Denisselle	Co-fondateur & Rédacteur en Chef
	Observateurs	Alcantis	Thierry Longeau	Directeur et senior consultant
	Observateurs	Label La Clef Verte	Aline Deprince	Coordinatrice nationale La Clef Verte
	Fournisseurs	Sirha	Alice Blondel	Responsable Communication Division Agro Alimentaire
	Fournisseurs	Equip'hotel	Caroline Auvinet	Responsable Partenariats Institutionnels
	organisme de formation	ACTIFH	Elisabeth BRISBARE	Présidente
	organisme de formation	Archipel	THIERRY DERONDEL	Directeur
	organisme de formation	ASFOREST	David CAMPAGNE	Directeur Géneral
		FAFIH	Norbert Colmant	Adjoint au directeur des activités territoriales
		FAFIH	Jean Aucouturier	Délégué régional
		FAFIH	Laurence Garcia	conseillère formation

1. Un contexte économique défavorable tirant la consommation vers le bas

Les effets durables de la crise se font sentir de manière toujours plus accrue par les professionnels

- La **hausse du chômage**, le **gel des salaires** ou encore la **hausse des prélèvements sociaux** entraînent une baisse du pouvoir d'achat des ménages français qui **arbitrent ainsi leurs dépenses** avec un effet négatif sur tous les types de loisirs et les voyages.
  Ainsi, ce domaine de dépenses est le deuxième domaine dans lequel les ménages ont réduit leurs dépenses après l'habillement (source ; observatoire Cetelem 2012).
  D'après quelques-uns de nos interlocuteurs, ces effets sont surtout perceptibles sur la clientèle des particuliers. En revanche, alors que les professionnels redoutaient également une tendance (très) baissière sur la clientèle des entreprises (déplacements professionnels ; séminaires ; voyage d'affaires), ce segment s'est maintenu.
- Les ménages tendent également à **réduire leurs départs en vacances et à réduire la durée de leurs séjours** ainsi que le budget attribué aux loisirs ; en parallèle, les ménages tendent à substituer les « loisirs sorties » (ie. restaurant, cinéma, bowling, spectacles, etc.) par d'autres formes de « loisirs chez soi » (ex : jeux vidéo collectifs ; organisation de dîners chez soi, etc.).
- La **saisonnalité aujourd'hui se rétracte**, avec en été, une forte demande les trois premières semaines d'août et un mois de juillet plutôt calme.
- Les entreprises tendent à **réduire les déplacements de leurs équipes**, et à diminuer le nombre de séminaires, conférences organisées.
- Toutefois, on observe aussi pour les personnes qui partent moins en vacances, **le souhait de « s'offrir » une belle journée de loisirs**, que ce soit dans un centre de thalassothérapie, un complexe casino, un parc de loisirs, avec en conséquence positive la **capacité à dépenser des sommes plus importantes.**

Des marchés arrivés à maturité

- Une saturation de l'offre **en milieu urbain dense**
- Une saturation de l'offre **dans les destinations touristiques prisées**

Des secteurs soumis aux aléas climatiques

- L'année 2013 a ainsi été une année catastrophique, notamment pour l'hôtellerie, avec un été pluvieux et froid.
- Dans les activités de loisirs, cette sensibilité à la météo semble être encore plus prononcée actuellement : les activités en intérieur sont souvent délaissées par temps clément, mais la réciproque n'est plus systématiquement vraie (en cas de mauvais temps, notamment les « bowlings » ne sont plus forcément une activité de repli, du fait de l'émergence d'autres formes de loisirs, tels les jeux vidéo).

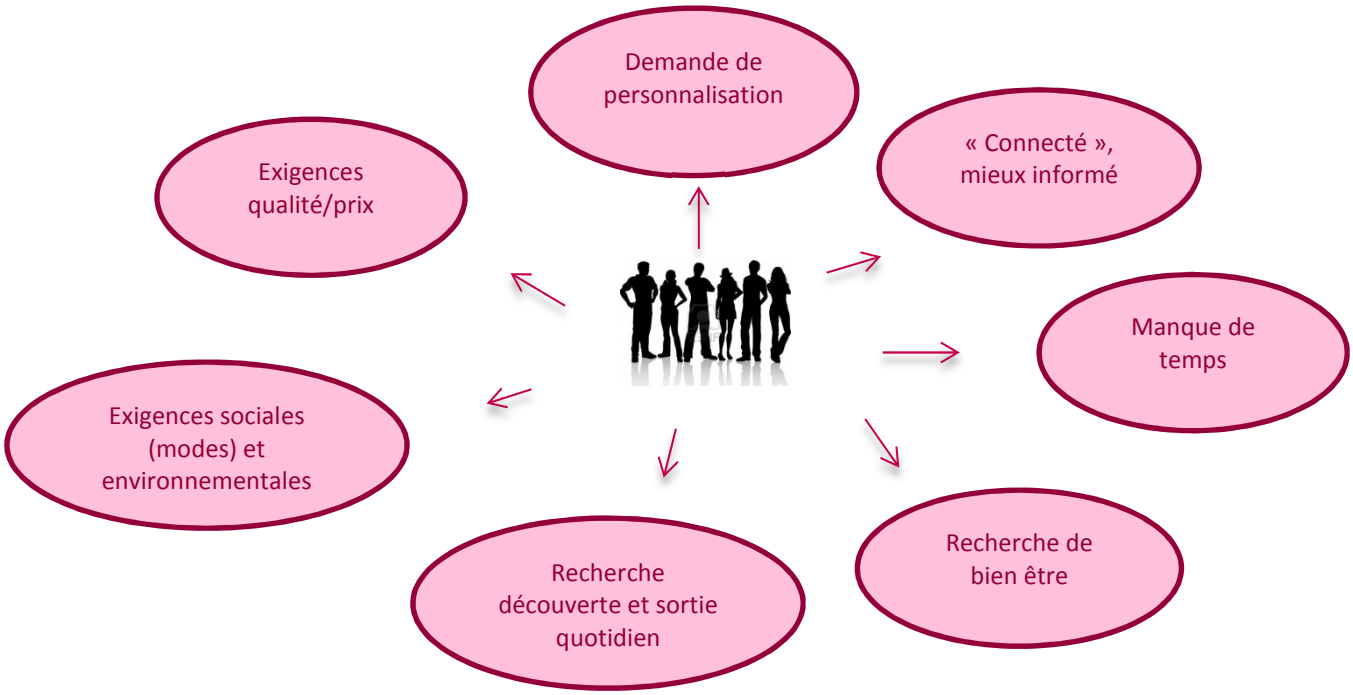
Des charges d'exploitation qui s'alourdissent

Face :

- A la hausse des loyers
- A la hausse des frais de personnel
- Aux dépenses d'investissement fortes (pour les mises aux normes de sécurité, accessibilité, etc.), etc.

2. Des clients aux exigences multiples et souvent contradictoires, de plus en plus difficiles à fidéliser

Un client multimodal



Un client averti, exigeant et en recherche de qualité, qui doit être satisfait pour être fidélisé

- Le client d'aujourd'hui et certainement plus encore de demain est **informé** et **averti,** il sait où chercher l'information, est sensible aux avis émis par d'autres clients et n'hésite pas à comparer les offres.
- Il n'hésite pas à poser des questions et **exige des réponses précises et pointues** sur les offres qu'on lui propose.
- Il n'hésite pas à **négocier sur les offres proposées**, voire sur les prix.
- Il **sait à quoi s'attendre avant d'arriver à destination**, il aura regardé les photos de l'hôtel, suivi la visite virtuelle du centre de thalassothérapie, etc.
- Le client de demain est également **plus sceptique et critique** et exige donc des garanties avant de réserver : par exemple, il souhaitera des preuves de l'efficacité de tel traitement de thalassothérapie.
- Le client est de plus en plus en **attente de retrouver le confort de son « chez soi »** à l'hôtel : wifi performant, télévision avec le câble, etc.
- Il est **exigeant sur la qualité de l'accueil** et de la prise en charge, sur la qualité des soins, etc.
- Il part également moins fréquemment en vacances, celles-ci doivent donc être encore plus réussies qu'avant : hôtelier et fournisseurs de loisirs n'ont **pas le droit à l'erreur.**

Un client en recherche également d'un prix

- Le **bas prix constituera de plus en plus un critère décisif** notamment avec l'explosion des comparateurs de prix qui poussent les clients à comparer les prestations avant de réserver, voire à « exiger » des tarifs spéciaux.
- Les solutions pour jouer sur l'élasticité de la demande (telles les **formules à bas coûts, des tarifs « fidélité », des offres de dernières minutes** telles que les ventes flash de Thalacap ou encore des combinaisons « un service acheté / un service offert ») se multiplieront pour assurer le remplissage et/ou garantir une **fidélisation** des clients.
- Le **'Yield Management'** s'est ainsi développé pour « vendre au bon prix, au bon client, au bon moment », dans le but de maximiser le taux d'occupation et répondre à la demande du client
  Cette pratique peut toutefois comporter le risque de mécontenter des clients qui se voient refuser des chambres (par exemple, refuser un client qui souhaite réserver une nuit durant un salon professionnel de deux jours car l'hôtel souhaite maximiser son taux d'occupation en n'acceptant que les clients souhaitant réserver deux nuits).

Un client qui souhaite être traité comme quelqu'un d'unique

- Le client est de plus en plus **en demande de services personnalisés**, de conseil, d'expertise, d'attention, d'accueil, d'adaptation à leur besoin. Il ne veut plus être considéré uniquement « comme un portefeuille ».
- Le phénomène du **« papy boom »** accentue cette exigence car il recherche de plus en plus des loisirs adaptés à ses spécificités.
- Le client régulier attend d'être identifié et de bénéficier d'une attention particulière, comme par exemple **un cadeau/des points/des jetons complémentaires au client régulier.**
- Il veut pouvoir en amont **exprimer ses préférences** et qu'elles soient respectées, par exemple signaler une allergie, demander une chambre côté jardin, choisir la luminosité, etc.
- Le client souhaite de plus en plus qu'on connaisse ses préférences et qu'on lui **fournisse les informations correspondant à ses préférences d'activités** en lien avec les événements locaux (par exemple, pour un fan d'opéra, les opéras joués pendant son séjour).
- Ses attentes **doivent de plus en plus être comblées** pour que leur séjour les satisfasse.
- Le **contact humain demeurera essentiel** comme participant de la convivialité de l'accueil.
- Les **voyages de groupes** sont ainsi plus rares, **l'individualisation des comportements** allant croissant.
- Potentiellement, la **hausse du nombre de personnes seules** (près d'un foyer sur deux en ville sera constitué de personnes seules en 2030) pourra pousser le client à apprécier des offres en la matière : proposer des sorties/dîners à plusieurs, voire travailler avec des agences de rencontre, etc.

Un client en recherche de rapidité et de flexibilité

- Un **comportement plus zappeur** avec le raccourcissement de la durée des vacances et la multiplication des week end prolongés avec les RTT ainsi qu'**une tendance accrue à l'annulation de dernière minute** si la météo n'est pas favorable.
- Une **volonté de « rentabilité », de « retour sur investissement »** rapide : le client souhaitera voir les bénéfices de son séjour, son moment de loisirs, son soin rapidement.
- Des clients **plus exigeants en termes de rapidité** de réponse à leurs questions, par exemple, le client qui pose une question par SMS exigera que la réponse lui parvienne immédiatement.
- La **suppression progressive des petits déjeuners** servis à table dans les hôtels, remplacés par des buffets, joue aussi de cette tendance d'un client qui veut pouvoir choisir rapidement.
- Le client, **impatient, souhaite que le prestataire tienne ses promesses** en termes de fiabilité et qualité.

- Le client souhaite pouvoir **arriver et repartir « à toute heure »,** avec une exigence de flexibilité accrue dans le service rendu
- Le client professionnel, contraint par le temps, peut progressivement **rechercher une réduction de son temps d'attente** avec des systèmes automatiques de check-in et check-out
- Le **client veut « tout, tout de suite »**, par exemple, si le centre de thalassothérapie ne peut pas lui offrir de soin à l'instant T où il le souhaite, il se rendra chez le concurrent.

Un client en recherche de découverte, de sortie du quotidien

- Le client cherche de plus en plus à **donner du sens** à ses vacances, notamment en termes de découverte de la culture locale, de rencontre des populations locales, etc. auxquelles les structures accueillantes devront répondre.
- Le client souhaite vivre des expériences **enrichissantes qui lui font oublier son quotidien.**
- La popularité croissante des Wonderbox ou Smartbox et de leurs séjours insolites (yourtes, cabanes dans les arbres, etc.) prouvent à quel point le client de demain est en **recherche d'expériences neuves, différentes, jamais vécues.**
- Le client s'attend ainsi à des **jeux plus ludiques, qu'ils ne peuvent pratiquer chez eux**, avec un apport complémentaire de l'effort lié au déplacement.
- Dans les jeux de casinos, le client est désormais en recherche de nouveaux jeux mélangeant **l'adresse et l'aléatoire**, des jeux qui ne soient plus désormais motivés uniquement par le gain d'argent (exemple : reprise du jeu du cluedo).

Un client sensible aux questions environnementales

- Une volonté de **respect de l'environnement** accrue avec un regard plus attentif de la clientèle à la consommation d'énergie et d'eau par exemple
  Toutefois, certains clients pourraient avoir le comportement inverse de « je suis à l'hôtel donc je fais ce que je ne m'autoriserais pas à faire chez moi », tels que laisser la lumière allumée dans la chambre, prendre de longues douches, laisser la fenêtre ouverte chauffage allumé, etc.
  Ainsi la sensibilisation à l'environnement peut également venir de l'hôtel pour lutter contre ce type de comportement.
- Le **développement durable** et les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises deviendront un critère fort de choix de la clientèle : confort visuel, olfactif, acoustique, hygrothermique (température et taux d'humidité), énergies renouvelables, etc.
- Ainsi, les clients sont de plus en plus sensibles au **respect/développement de l'économie locale** et valorisent les hôtels et restaurants ayant une telle approche.
- Ainsi, la tendance croissante à **l'économie collaborative** pourra jouer contre les structures purement lucratives.
- La **lutte contre le gaspillage** deviendra également de plus en plus indispensable, tant face aux nouvelles contraintes liées par exemple au « fait maison » (risque de jeter davantage comme les produits auront des durées de vie plus courtes), aux contraintes financières (suivi plus rigoureux des dépenses) mais également pour satisfaire un client soucieux de ne pas gaspiller (mise en place de « gourmet bags » sur le modèle des « doggy bags »).

Un client sensible à la mode et au regard des autres

- **Phénomène de mode, la pratique du sport** est désormais amplement liée à sa médiatisation. Ainsi certains événements sportifs créent des émules chez les jeunes et moins jeunes (Coupe du Monde de football, JO, etc.).
- L'**offre elle-même est impactée par les effets de mode.**

Par exemple, aujourd'hui les centres de thalassothérapie proposent des massages ayurvédiques face à l'engouement pour les médecines douces asiatiques, mais demain, d'autres traditions pourraient être privilégiées et doivent donc être anticipées.

- Le client est de plus en plus **friand de nouveautés**, tant en termes d'animation, de jeux, de décoration, d'activités, etc. Il ne **reviendra que si la prestation offerte évolue.**
- Les entreprises doivent désormais **anticiper les futures passions** des clients pour se montrer toujours « à la page ».
- Le **souci de l'apparence physique** poussera de plus en plus de personnes à fréquenter les salles de sports, les centres de thalassothérapie, etc.
- Le **souci de l'apparence sociale** (l'extension des contacts et relations utiles) poussera de plus en plus de personnes à fréquenter ces lieux « à la mode ».
- Dans les casinos, le client peut avoir « peur » d'être jugé, il s'agit donc de lui **permettre de jouer sans le regard et le jugement** du croupier, par exemple avec les jeux électroniques.

Un client attentif à son bien-être et à sa santé

- Le client de demain est toujours plus en **recherche de bien être, dans le souci de sa santé et de son maintien en forme.**
- Les clients s'attendront à disposer d'une salle de sport dans les hôtels mais également d'un SPA pour **allier sport et bien être.**
- Les **pratiques sportives sont de plus en plus fréquentes** dans toutes les tranches d'âge et doivent donc s'adapter au profil de ces nouveaux publics (personnes âgées).
- Le vieillissement croissant de la population (32% de la population aura plus de 60 ans en 2050) favorisera également cette **quête du « bien vieillir ».**
- La **progression des maladies de civilisation** (stress, insomnie, mal de dos, surpoids...), **l'éducation sanitaire et la prévention**, contribuent également au développement du tourisme de bien-être et remise en forme.
- Au contraire, les jeux du hasard et d'argent pourraient pâtir d'une **image plus négative véhiculée par les médias et les pouvoirs publics** en étant assimilés à la consommation d'alcool, de drogues, de tabac et en étant synonymes de gain facile et hasardeux contraires aux valeurs d'effort, de travail.
  Toutefois, cet aspect « moralisation » de la société semblerait moins jouer sur les nouvelles générations.

Une segmentation figée des clients qui s'estompe au profit d'une segmentation des comportements, multiples et changeants et imprévisibles

- La clientèle se diversifie « **horizontalement** » avec les tendances paradoxales d'un même client partant un jour en écotourisme, le suivant en tourisme de luxe et le dernier en tourisme d'affaire.
- La clientèle se diversifie « **verticalement** » avec la prise en compte de tous les membres de la famille dans les prestations offertes, par exemple, les prestations de soins désormais pour les jeunes enfants ou l'augmentation de la fréquentation des seniors dans les casinos.

3. Les effets d'une réglementation stricte sur les secteurs

Dans tous les secteurs visés, la réglementation est logiquement lourde compte tenu des activités concernées, et contraignante à mettre en œuvre ; elle relève plus particulièrement de cinq domaines :

- Les contraintes réglementaires, liées notamment à l'accueil de clients, rejoignent dans certains cas les tendances sociétales et vont ainsi souvent dans le même sens que les attentes/exigences de la clientèle
- Les problématiques de **respect des normes d'hygiène** :
    - En particulier dans les centres de thalassothérapie, le suivi rigoureux de l'hygiène est une condition sine qua non de l'image de marque du centre et de la santé des clients (nettoyage des machines d'hydrothérapie, renouvellement et traitement de l'eau, par exemple).
    - De même, les bowlings doivent veiller au constant nettoyage des chaussures prêtées aux clients.
    - Dans les hôtels également, les produits utilisés ne doivent pas être sources d'allergènes pour les clients.
    - Avec derrière une capacité également à s'assurer que les fournisseurs (notamment blanchisserie) respectent les mêmes normes.
    - L'obligation, en 2016, d'imprimer une « déclaration nutritionnelle » (récapitulatif d'information nutritionnel pour tous les aliments) devra également être progressivement appliquée par les restaurants.
- L'attention à la **sécurité** des clients :
    - Les questions de mise aux normes de sécurité incendie, de protection contre le bruit, etc. ont des impacts lourds sur les finances des structures en termes d'adaptation et de transformation.
    - Les bowlings doivent ainsi veiller à leur aménagement assurant la sécurité de leurs pistes (éviter les dérapages sur les pistes trop glissantes, s'assurer qu'une boule lancée sur une mauvaise trajectoire ne pourra blesser personne, etc.).
    - De même, les centres de thalassothérapie doivent veiller de manière constante à ce que les sols ne glissent pas, que l'air soit traité, etc.
    - La réglementation sur le suivi et la maîtrise de la pénibilité au travail contribuera encore plus aux aménagements que mènent les professions.
- Les obligations liées au respect des **normes environnementales** :
    - Le traitement et le tri des déchets deviennent la norme dans les structures.
    - La capacité à démontrer au client l'engagement dans le respect de l'environnement devient indispensable même si les professionnels ne sont pas toujours formés pour respecter ces nouvelles règles (incitation à ne pas changer les serviettes pour des séjours courts, suppression des doses individuelles de gel douche remplacés par des flacons rechargeables, etc.).
    - Le traitement des eaux usées est tout particulièrement un enjeu pour les centres de thalassothérapie.
- L'**accessibilité :**
    - D'ici le 1er janvier 2015, tous les établissements recevant du public devront être accessibles aux personnes en situation de handicap ou à mobilité réduite.
    - La mise aux normes est tout particulièrement contraignante et lourde à mettre en œuvre notamment pour les établissements n'ayant pas anticipé ces obligations.
    - La transformation des locaux est particulièrement complexe et coûteuse pour les petits établissements, par exemple ceux sur plusieurs étages, ceux situés dans de vieux bâtiments, etc. et en particulier dans les centres de thalassothérapie.
    - Face à leurs difficultés (tant techniques que financières) pour mettre en œuvre ces normes, certains hôtels sont devenus chambres d'hôtes pour éviter de devoir les respecter.

- A noter qu'une ordonnance du 25 septembre 2014 sur l'accessibilité des établissements recevant du public prévoit la mise en place d'un agenda d'accessibilité programmée pour faciliter et rallonger la période pour la mise en œuvre de ces obligations dans les structures.

- La **règlementation sociale** :
  - Certaines contraintes sont particulièrement problématiques telles que l'obligation d'un minima de 24 heures pour les nouveaux contrats à temps partiel, la fiscalisation des heures supplémentaires, etc.
  - La récente loi du 4 août 2014 sur l'égalité professionnelle réelle apporte également de nouvelles obligations que les structures devront respecter (congé parental, entretien de retour, etc.).

Les contraintes réglementaires d'être situés en bord de mer pour la thalassothérapie

- Notamment avec les réglementations liées à l'aménagement du littoral, l'interdiction de toute construction et installation nouvelle à moins de 100 mètres du rivage en dehors des zones urbanisées, etc.

La loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014

- La **baisse des taux de collecte** pour les 10/299 ainsi que la suppression du 0,9% pour les 300+ (article L. 6331-9 du code du travail) impacteront à la baisse les fonds recueillis de la mutualisation.
- Le **passage d'une obligation de financer à une obligation de former** modifie en profondeur le rapport entre formation et obligation des employeurs.
- **L'élargissement de la définition de l'action de formation** (article L.6353-1 du code du travail) encadre les conditions d'organisation et de réalisation des formations qui peuvent désormais plus explicitement « s'effectuer en tout ou partie à distance », et « en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement ». Les modalités d'organisation de certaines formations pourront ainsi gagner en flexibilité. Cependant, la FOAD (formation ouverte et à distance) ne sera pas complètement adaptée à tous types de formations (par exemple celles portant sur des thématiques relations humaines, nécessitant des interactions d'un groupe en présentiel) et à tout type de bénéficiaires (notamment ceux les moins à l'aise avec l'écrit et les TIC).
- **La mise en place des nouveaux outils issus de la réforme** : CPF, compte de pénibilité, entretien professionnel, etc. sera tout autant de défis que les entreprises auront à relever.

La loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics

- Adoptée en 2004, cette interdiction a fortement impacté les bowlings et les casinos.
- En effet, elle aurait d'après la profession **contribué à la forte baisse de la fréquentation et du chiffre d'affaires**, ainsi depuis 2008, les casinos ont connu une baisse de CA de 25%.
- L'espoir que cette réglementation amènerait de nouveaux flux de clients (familles par exemple) a été fortement déçu et même s'il a existé, ce flux n'a pas été suffisant pour enrayer la baisse de fréquentation
- En parallèle, le **contrôle accru de l'alcoolémie** au volant a diminué la consommation des clients, voire la durée de leur venue dans les lieux récréatifs et festifs.

L'impact de la loi Novelli n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques

- Le **nouveau classement hôtelier,** qui comporte 246 critères dont les équipements, le service client, l'accessibilité, le développement durable, a entraîné de nombreux hôteliers à entreprendre de forts travaux de rénovation, améliorant l'accueil et le confort pour leurs clients, gagnant en positionnement de gamme mais impactant également le tarif des chambres et ainsi la cible de clientèle.

- Paradoxalement, ce nouveau classement qui se voulait plus lisible pour les clients reste **assez peu connu du grand public** qui déclare souvent ne plus se fier aux étoiles pour choisir son lieu d'hébergement.

Les changements fiscaux des dernières années

- La **hausse de la TVA au 1er janvier 2014** a augmenté les charges sur la valeur ajoutée de presque un demi-point.
- La **limitation du montant des reports déficitaires** imputables sur le résultat d'un exercice fragilise la gestion financière des entreprises.
- La récente tentative **d'augmenter le plafond de la taxe de séjour**, de 1,50 euro à 8 euros, inquiète fortement les hôteliers :
    - celle-ci n'a pas été abandonnée mais repoussée à 2015 et sera probablement inclut dans la loi de finances de 2015 sous un format de 1,5 à 3,5 euros
    - la décentralisation accrue risque également de pousser les collectivités à s'exprimer en faveur d'une hausse de cette taxe pour augmenter leurs ressources

La démultiplication des labels

- La multiplication des normes et des labels **complexifie leur lecture pour les clients**, voire ont un effet négatif de manque de lisibilité, confusion, etc.
  Par exemple dans le domaine environnemental, des labels à la fois internationaux (Green Globe, EarthCheck…), régionaux (Ecolabel Européen pour les hébergements touristiques…) ou nationaux (La Clef Verte…) existent.
- La profusion des « recommandés par », « note décernée par », etc. n'apportent pas **obligatoirement autant de valeur ajoutée** qu'escompté

La branche des casinos est tout particulièrement encadrée par une réglementation limitant ses possibilités d'évolution

- Le **contrôle d'identité systématique** à l'entrée des casinos mis en place en 2006 a pour conséquence de faire « fuir » certaines parties de clientèles qui ne disposent pas de leurs cartes d'identité au moment de leur visite (exemple : touristes en vacances décidant en dernière minute de se rendre au casino), ou qui refusent de « subir » ce genre de contrôle (exemple : certaines catégories de clientèle étrangère qui peuvent se sentir offusquées d'être ainsi contrôlées).
- Le **renforcement des mesures de prévention de l'abus de jeu** et du contrôle de l'addiction peuvent effrayer certains clients voir avoir pour effet négatif repoussoir « jouer de l'argent, c'est mal ».
  La **règlementation sur le « jeu responsable »** pourrait aller en se durcissant, notamment si on prend l'exemple des Pays Bas où les casinos sont contraints de repérer précisément les joueurs.
- La **suppression du droit d'entrée aux salles de jeux de table** pour favoriser la mixité sociale peut avoir pour effet positif d'élargir le type de clientèle accédant à ce type de jeux mais en corollaire éloigner les clients plus traditionnels qui pourraient refuser de se « mêler ».
- L'**ouverture de la concurrence des jeux en ligne** en 2010 a pu avoir pour effet bénéfique de simplifier les règles de gestion et procédures administratives (notamment sur la maintenance des machines avec assouplissement des règles) même si peu de casinos ont aujourd'hui maintenu leur activité en ligne, peu rentable.
- Les **fortes contraintes liées aux autorisations délivrées** par le ministère de l'intérieur pour mettre en place de nouveaux jeux dans les casinos limite les capacités d'innovation et crée une certaine « concurrence déloyale » avec la FDJ ou le PMU qui ne sont pas soumis à ces autorisations.
- **L'arrêté de 2013 a donné un second souffle** au secteur en accordant une **flexibilité de fermeture des salles** (fermer les salles où sont situées les machines à sous avant les salles de jeux de table tels que la

roulette), en **autorisant de nouveaux jeux** (bataille, roue de la chance) et certaines versions électroniques notamment du jeu de roulette.
Ainsi, l'autorisation du jeu de la bataille et roue de la chance pourrait permettre **d'attirer les débutants et de démystifier les tables de jeux** qui deviendraient alors moins complexes et amèneraient donc une nouvelle clientèle, plus novice.

- Le secteur fait l'objet d'une une très lourde fiscalité avec des **prélèvements multiples.**
- Les obligations de contrôle de la clientèle pour empêcher le blanchiment d'argent sont génératrices de **procédures complexes** et d'installations de vidéosurveillances très performantes.

4. Une concurrence toujours plus accrue

La concurrence étrangère

- L'ensemble des secteurs est impacté par la concurrence étrangère pour attirer les touristes.
- **L'extension considérable du nombre de destinations** pour les voyageurs, la **réputation et l'image d'accueil de certains pays**, l'**émergence réussie de destinations concurrentes** diminuent l'avantage de la France, qui demeure malgré tout une destination très prisée tant auprès de la clientèle française qu'étrangère.
- Le tourisme d'affaire risque aujourd'hui d'être **concentré dans les «cœurs» économiques tels que Londres, Francfort, Los Angeles, Hong Kong et Shangaï** plutôt que Paris.
- La **baisse du prix des transports** grâce aux compagnies aériennes low cost rend encore plus accessibles les destinations lointaines.
- Les **séjours thalasso « low cost »** au Maghreb ont toujours le vent en poupe malgré les tensions géopolitiques qui pourraient ramener de la clientèle dans les établissements français.
- Des offres concurrentes transfrontalières se développent pour les casinos dans des **pays où les réglementations sont moins dures** que celles françaises.

La concurrence entre villes/régions françaises

- Les **publicités pour vanter les mérites de telle ville ou telle région ont fleuri** partout en France pour attirer le visiteur.
- Désormais, chacun y va de sa **ressource touristique**, de **son dynamisme** pour faire venir les clients, la ville qui aura su le mieux se vendre permettra à ses hôtels/restaurants/loisirs de « faire le plein ».
- Avec la nécessité pour les professionnels locaux de s'organiser pour mieux défendre « leur attractivité »

La concurrence de l'ensemble des activités de loisirs

- Le boom et la diversification des activités de loisirs (multiplication des types de jeux vidéo, jeux sur smartphone, sur tablette, activités éducatives et récréatives telles que les cours de cuisine, les cours d'œnologie, etc.) rendent l'offre surabondante pour le client qui peut désormais jongler entre une multitude d'offres, impactant la volatilité et la négociation sur les prix.
- Le smartphone a également changé les habitudes de jeux en facilitant leur accès.

La concurrence des nouvelles technologies

- L'autorisation des **jeux d'argent et de hasard en ligne** ont impacté négativement les casinos, même s'ils ne visent pas toujours le même type de clientèle. Cependant à l'inverse, ces jeux ont pu former une nouvelle génération de joueurs qui peuvent ensuite plus facilement se retrouver ensuite en présence physique d'autres joueurs.
- La concurrence de **l'ensemble des jeux en ligne**, en particulier sur smartphone rend le jeu accessible à tout endroit et diminue l'appétence pour les contraintes de déplacements dans un lieu spécifique pour jouer.
- Les **solutions technologiques récentes** (visio et télé-conférences,...) ont entrainé la baisse d'un certain nombre de déplacements professionnels.
- Les **activités sportives et ludiques** désormais disponibles sur consoles, telles que la Wii, concurrencent directement les bowlings.

- Pour la thalassothérapie, la possibilité désormais de **trouver en ligne des protocoles de soins**, d'obtenir des diagnostics, etc. les concurrence directement car le client potentiel devient son propre prestataire.

Pour l'hôtellerie, la concurrence de l'hébergement « parahôtellier » et de l'hébergement « marchand »

- Les **autres hébergements marchands** proposent souvent des services différents des hôtels et parfois des tarifs plus faibles :
  - En chambres d'hôtes ou en gîtes, avec en outre la possibilité de rencontrer directement des locaux
  - En camping, avec la disponibilité de tout un ensemble d'activités
  - En résidence, avec la possibilité de cuisiner et ainsi d'économiser sur les frais de bouche
- La concurrence nouvelle de la « **parahôtellerie** » de type Air BNB, qui n'est soumis à aucune taxation particulière et donne un contact direct avec l'habitant, demeure encore difficile à appréhender.
- Un nouveau **phénomène d'hybridation apparait** où le camping propose des chambres en dur et l'hôtel devient centre de vacances.
- Les hébergements « gratuits » se développent, de type **couchsurfing,** mais ne semblent pas pour l'instant concurrencer directement l'hôtellerie (car les personnes l'utilisant n'auraient probablement jamais réservé une nuit d'hôtel).
- Le recours à **l'hébergement familial**, à **la maison de vacances familiale** pourrait aller croissant comme un lieu de retrouvaille des sœurs, des cousins, des grands-parents.

Pour les casinos, la concurrence des autres jeux de hasard

- Les **jeux de grattage** sont ainsi plébiscités par les Français avec un espoir de gains beaucoup plus fort que sur des jeux de casinos.

Pour les bowlings, la concurrence de l'ensemble des activités ludiques

- Les **activités gratuites** ou presque (vélo, course à pied) ont désormais un pouvoir d'attraction plus fort que les activités payantes face à la crise et la baisse pouvoir d'achat.
- Le **boom des centres de remise en forme** a d'autant réduit la fréquentation à titre sportif des bowlings.
- (cf. paragraphe supra)

Pour la thalassothérapie, la concurrence des SPA

- **Les SPA**, hammams, saunas et autres instituts de massage et de balnéothérapie proposent des prestations de soins à des prix moins élevés et en proximité physique des clients (contrairement aux centres de thalassothérapie qui doivent être auprès de la mer)
- Le **nouveau concept des Médispa**, SPA médicalisés combine à la fois l'attraction du rajeunissement et de la beauté, proposant notamment une médecine esthétique non invasive (injections, microdermabrasion ou encore traitement laser)

5. Les technologies, enjeu d'évolution majeur

Internet a bouleversé les modes de fonctionnement des entreprises

- La **maitrise de la communication sur le web** est un fort enjeu de demain que les entreprises ne mesurent pas toujours très bien.
- **Disposer d'un site internet** devient indispensable, mais d'un site internet à jour pour ne pas désinformer le client ou pâtir d'une obsolescence du site.

La mise en place progressive et durable de la réservation hôtelière multicanal

- La réservation peut désormais passer par **quatre canaux différents complémentaires et non exclusifs** :
  - La réservation en direct
  - La réservation par centrale de réservation
  - La réservation par agence de voyage
  - La réservation par moteurs de réservation en ligne
- La popularité des moteurs de réservation en ligne tels que booking.com ou hotels.com obligera progressivement les hôteliers à **proposer leurs chambres sur ces sites**, subissant les conditions de ces moteurs de réservation en termes d'accueil, de service et de prix.
- Toutefois, internet offre des opportunités considérables d'attractivité et de lieu de vente.

Le phénomène « OTA » (Online Travel Agency)

- Hôtels, restaurants, centres de thalassothérapie, etc., tous sont de plus en plus dépendants de ces centrales de réservation en ligne qui leur **imposent de plus en plus leurs conditions** :
  - Les aménagements/rénovations à effectuer
  - Les prix à afficher
  - La commission qui augmente progressivement
- Les établissements se disent ainsi parfois **« dépouillés » de leur stratégie commerciale et marketing** qui passe aux mains de ces agences. La proportion des clients directs diminue peu à peu au profit de ces agences qui profitent des importants volumes d'utilisateurs pour s'insérer dans le lien entre le client et le fournisseur et faire pression sur ce dernier au plan des prix et des marges.
  Les hôtels devront ainsi de plus en plus savoir limiter le stock de chambres donné aux OTA.
- Toutefois, ne pas s'inscrire auprès de ces agences comporte le **risque de réduire ses opportunités commerciales**, voire de perdre en visibilité étant donné que le recours à ce genre d'intermédiaire va croissant chez les clients.
- La **concentration croissante des OTA**, par exemple La Fourchette a récemment été acheté par Trip Advisor, risque de peser encore plus dans les capacités de négociation des entreprises avec ces agences et de figer le circuit de distribution.
- De plus, leur **capacité à récolter et utiliser les données** des visiteurs web les rendra progressivement encore plus affutés sur le besoin du client, ils pourront alors proposer des packages complets encore plus adaptés.

Le partage communautaire, dont les réseaux sociaux, remplace les conseils des spécialistes

- Progressivement, la prescription par quelques spécialistes « légitimes » (critiques gastronomiques, guide touristique de type Routard, Michelin, etc.) est progressivement **remplacée par un « vote » massif**

d'utilisateurs ; même si un doute peut s'instiller sur la réalité de certains d'entre eux, qui peuvent être des concurrents malveillants, la masse des évaluateurs emporte la conviction, surtout si elle est accompagné de commentaires et de photographies.

- Le **partage communautaire** sur la prestation de service obtenue est aujourd'hui la norme et le sera encore plus demain. Les sites tels que tripadvisor obligeront les entreprises à mieux maitriser la communication « d'après séjour » afin d'éviter de pâtir de critiques injustifiées. Les clients sont désormais **connectés et interconnectés**, l'accès à l'information est élargi pour tous notamment grâce aux **réseaux sociaux.**
  Les **commentaires des clients doivent donc de plus en plus être suivis avec rigueur** par les entreprises pour éviter de pâtir d'une mauvaise critique.
  La **réservation directement via les réseaux sociaux** se fera également encore plus demain pour des clients qui y trouveront publicité, offres exceptionnelles, invitations à des événements, informations exclusives, etc.
- Un autre phénomène corrélé est le **développement de guides compilant les commentaires publiés** sur ce type de sites internet, menaçant d'autant la capacité des entreprises à suivre et gérer ce genre de critiques.

La multiplication des tablettes et smartphones pourrait amener à changer les habitudes des consommateurs

- L'utilisation croissante du smartphone pour tous les actes de la vie courante mènera progressivement à la possibilité :

Pour les hôtels	▪ de sélectionner et réserver sa chambre directement sur son smartphone (exemple : réservation spontanée devant une publicité grâce au flashtag) selon le site de réservation Expedia, 65% des personnes réservent un hôtel à moins de 24 heures du check-in via leur mobile ▪ de réserver des activités prévues par l'hôtel (massage au SPA, parcours de golf, transport de l'aéroport, etc.) ▪ de recevoir la confirmation par sms, ▪ de confirmer le check-in par téléphone, ▪ d'envoyer un code-barres au client qui servirait de clé virtuelle ▪ de faire office de moyen de paiement ▪ de disposer de tablette dans la chambre pour directement demander des serviettes complémentaires par exemple sans avoir à appeler ou descendre à la réception ▪ etc.
Pour les casinos	▪ de jouer via son téléphone et sa tablette avec des tables de jeux virtuelles dans une salle dédiée ▪ de payer ses jetons via le téléphone et la tablette
Pour les bowlings	▪ de payer ses jetons via le téléphone ▪ de réserver sa piste de bowling et de recevoir une alerte dès que celle-ci est disponible
Pour la thalassothérapie	▪ de réserver ses soins en ligne, de les sélectionner, de planifier leur déroulement ▪ de faire office de moyen de paiement

La technologie comme outil au service de la personnalisation

- Les **outils de réservation peuvent désormais permettre de suivre les préférences et les achats** des clients (type de soins, types de produits achetés, type de chambre réservée, etc.) permettant d'offrir un fort degré de personnalisation.
- Ce sont des outils efficaces pour développer les programmes de fidélité et autres actions marketing personnalisées.
- au-delà, la détention de bases de données sur les comportements des clients permet d'améliorer la connaissance de leurs pratiques et attentes et affiner sa stratégie marketing (datamining).

L'internet comme moyen de « former » une nouvelle clientèle pour les casinos

Notamment, les nouvelles générations de joueurs au casino :

- Les plus jeunes générations n'ont pas attendu l'ouverture de la concurrence des jeux en ligne pour y accéder : en effet, de nombreux jeunes jouaient déjà sur des sites étrangers (domiciliés aux Etats-Unis).
- Ces nouvelles générations de joueurs se sont donc « formées » directement par internet (faisant ainsi parfois fi de la limitation d'âge).
- Il semblerait, d'après nos interlocuteurs, que cette génération jouant et misant d'ores et déjà en ligne arrive aujourd'hui dans les casinos.

La technologie comme outil d'évolution des jeux

- Les structures de loisirs sont tout particulièrement impactées par les nouvelles technologies dans l'univers du jeu :
    - les bowlings ont su progressivement moderniser technologiquement leurs pistes de bowlings, rénovant l'image de cette activité
    - les casinos ont désormais fait entrer la technologie sur leurs tables de jeux (roulette électronique, etc.)
- toutefois, les **coûts** de ce genre de modification **peuvent rester prohibitifs** pour des structures dont la santé financière demeure fragile
  Ainsi, la majorité des casinos ont tenté de se positionner sur les jeux en ligne mais avec un succès limité ayant souvent conduit à l'abandon. En effet, les jeux en ligne sont peu lucratifs pour les casinos car ils subissent une forte taxation (taxation des paris de 7,5%) et étant donné que les taux de retour des mises sont de 85% contre 90% chez les concurrents illégaux, les casinos ne sont pas parvenus à se « faire une place » en ligne.
- La **mise en place de plus en plus fréquente du système TITO** (ticket in – ticket out : bons imprimés plutôt que des pièces) sur les machines à sous devrait réduire la maintenance des machines, réduire la pénibilité au travail et fluidifier les encaissements au départ des clients avec le risque de voir certains clients regretter les pièces sonnantes et trébuchantes.

La mise en œuvre de la domotique impacte et continuera à impacter les entreprises

- La domotique permet de **centraliser le contrôle des différents systèmes de la structure** (chauffage, climatisation, volets roulants, portail d'entrée, prises électriques, etc.)
- La **mise en place probablement progressive** de ces systèmes sera coûteux en termes d'investissements mais avec à termes des gains financiers grâce à un meilleur contrôle des dépenses d'énergie

Les possibilités des technologies peuvent être également repoussées à l'infini

- envisager demain de **pouvoir suivre la consommation** et les **jeux utilisés** par les clients sur les machines à sous ?
- pourquoi pas demain, à la réception de l'hôtel un employé portant une **paire de lunettes à caméra intégrée et mini écran** incorporé lui transmettant toutes les informations concernant le client
- des **guichets d'enregistrement automatique** sans passage en réception à l'hôtel avec cette recherche de flexibilité et de self-service croissant des clients (toutefois, ceci existait dans la chaine des Formule 1 mais avait progressivement été abandonné suite à une utilisation des chambres d'hôtel pour des activités frauduleuses)

6. Un rapport de force avec les fournisseurs qui demeure équilibré

Le pouvoir de négociation des structures avec leurs fournisseurs dépend aujourd'hui de leur degré de concentration

- Les fournisseurs des entreprises sont larges, tant pour les consommables, les machines, les produits alimentaires, etc.
- Le rapport de force semble globalement équilibré aujourd'hui même si les indépendants ont un poids plus faible dans la négociation que les réseaux organisés.
- Dans certains secteurs, les partenaires sont de plus en plus concentrés et ont donc un pouvoir de négociation renforcé.

Les casinos sont aujourd'hui très dépendants de leurs fournisseurs de jeux

- L'innovation, l'originalité dans la branche est relativement limitée due aux contraintes réglementaires d'autorisation.
- Or les fournisseurs tendent à moins investir sur le développement de jeux pour les casinos, leur marché étant moins dynamique et flexible que les autres marchés des jeux (FDJ par exemple).

7. Les impacts des évolutions sur le positionnement et l'offre

L'amélioration de l'accueil en vue de la satisfaction et de la fidélisation du client

- L'accueil doit désormais être plus **ouvert** et **chaleureux**, mettant à l'aise le client, qu'il entre dans un hôtel, un bar ou un bowling. L'accueil commence en amont par l'accueil téléphonique, qu'il s'agisse du standard ou des plates-formes téléphoniques et peut même être étendu à l'accueil par Internet, les réseaux sociaux, etc.
- Le **service, le conseil apporté** au client sont désormais les mots clé des entreprises.
- L'**accueil** doit être personnalisé, tant dans la réservation elle-même que dans la proposition des services offerts.
- La mise en place de **démarches qualité** de plus en plus fréquente illustre cette tendance à vouloir assurer le client du meilleur accueil possible.
- Le traitement particulier des clients directs doit être visible et distinctif dès la fonction accueil, en particulier pour inciter un client qui appelle pour se renseigner à réserver en direct plutôt qu'à réserver plus tard par l'intermédiaire d'un OTA.

La capitalisation sur l'histoire, le territoire et sur l'environnement

- Les structures se positionnent de plus en plus **en lien avec leur territoire**.
- Elles capitalisent sur des **événements historiques**, par exemple la célébration du centenaire 1914-2014, etc.
- Elles font appel à des **producteurs locaux** pour se fournir, etc.
- Elles travaillent de plus en plus à leur **visibilité environnementale** en proposant des petits déjeuners bio, des soins « bio », etc.

Une démarcation des concurrents

- Des efforts sont déployés pour se **démarquer** des concurrents, notamment par des « concepts » originaux, qui doivent par ailleurs se renouveler régulièrement.
- Cette **démarcation** se fait également avec les concurrents hors de la branche, notamment les chambres d'hôtes, en mettant en avant les atouts spécifiques de l'hôtellerie.
- Plusieurs **techniques** sont utilisées : il peut s'agir de l'aménagement, la décoration de l'espace avec une thématisation de plus en plus fréquente, des équipements originaux non présents chez le voisin, des plats typiques ou spécifiques, une montée en gamme des services offerts, une démarcation par le prix, etc.
- La communication externe et la prospection de nouveaux clients sont également des moyens de différencier son établissement et surtout d'en dynamiser la visibilité.
- La notion de **confort** et **d'accessibilité** font la différence car l'établissement doit « être mieux que chez soi ».

Un travail sur les cibles de clientèle

- Les cibles de clientèle doivent être diversifiées pour éviter l'effet « un public en fait fuir un autre » en se centrant uniquement sur un type de clients.
- L'offre doit ensuite s'adapter à l'exigence de ces différents types de clientèle avec en corollaire une complexification du travail des équipes qui doivent être capables d'identifier et de reconnaitre les clientèles.
- Ainsi, par exemple dans les casinos, se met en place une « démocratisation » de l'accès des casinos devenus lieux de divertissements et donc une capacité à offrir les jeux adaptés.

Un travail constant sur les prix pratiqués

- Les professionnels développent de plus en plus **d'offres** et de **promotions** pour attirer le client
- Ils se positionnent fréquemment sur les **coffrets cadeaux** de type smart box
- Ils proposent des **packages** parfois en partenariat avec d'autres établissements
- La **veille concurrentielle** se développe fortement pour s'assurer que l'on vend à « bon prix »
- La baisse des marges fait que les employeurs sont de plus en plus dans un **positionnement accru en « retour sur investissement »** de toute action (aménagement, formation, etc.)

L'externalisation de certaines activités

- Ainsi, de nombreux hôtels font désormais appel à une entreprise extérieure pour le ménage et l'entretien des locaux, jugée plus flexible en termes d'horaires et allégeant la GRH.

Un positionnement marketing en ligne tant pour la distribution multicanal que pour l'e-reputation

- Les entreprises doivent apprendre à se **positionner de manière « intelligente » en ligne** sur les sites dédiés : hotels.com, expedia, thalasseo, etc. (par exemple : savoir mettre le bon niveau de détails d'informations pour inciter le client à venir sur le site de l'hôtel et ainsi réserver en direct)
- Le **relationnel commercial** avec les OTAs, et la distribution multicanal, sont indispensables pour se positionner au mieux parmi les concurrents.
- La **gestion de l'e-reputation**, surtout dans la réponse aux commentaires sur les réseaux sociaux, dans la gestion et le référencement du site internet, devient une activité à part entière.
- La **capacité à communiquer sur l'originalité de l'offre** devient indispensable pour les structures.

Une diversification des activités/ de l'offre pour faire preuve d'originalité, d'innovation, se différencier

Cf. de nombreuses propositions complémentaires sont déjà évoquées dans d'autres études du Fafih telles que celle sur « le comportement et les attentes des clientèles de l'hôtellerie-restauration en France » de septembre 2014.

- Toutes les entreprises tentent de développer leur offre, les services proposés en vue de constamment renouveler leur image et d'attirer la clientèle,
- avec toutefois, une attention constante à développer des services correspondant au positionnement gamme de l'établissement (par exemple, on attendrait d'un hôtel deux étoiles plutôt un bon réseau wifi qu'un mini bar par chambre).

Casinos	• De nouveaux services encore à développer et inventer: voiturier ? Galerie commerciale ? Garderie ? cours de cocktails ? • La possibilité d'offres annexes et parallèles (hôtellerie, animations, attractions…) • Le développement accru des e-jeux (machines à sous électroniques, jeux électroniques, etc.)
Bowling	• La mise en place de bars, voire de restaurants • Apparition continue de nouveaux jeux, notamment électroniques pour répondre à la cible de clientèle jeune • Une offre élargie de boisson et restauration pour ne pas faire du bowling qu'un lieu où « on joue une partie et on s'en va »

Thalasso	• Soins non médicalisés : médecine préventive, douce • Club enfants, hébergements facilités pour les accompagnants, activités complémentaires, etc. • Elargissement de l'offre découverte pour les touristes • Potentiellement, offre de rencontres pour célibataires • Gamme de services liés à : anti-stress, anti-tabac, sport, minceur, post natal, beauté, dos, etc. • Vente de produits de soins/ dermocosmétisme • Services de forme tels que pilates, aquagym
Hotels	• La mise en place de SPA, salles de sport, et de packages corollaires (hébergement + Spa) • L'offre de services de location de voiture, de réservation de restaurants, etc. • Le conseil sur le territoire et ses activités, voire l'organisation d'activités

Une organisation qui évolue peu dans les petites structures

- Globalement, l'organisation du travail évolue peu avec une répartition des tâches qui change peu.
- Toutefois, s'observe dans la plupart des entreprises une forte croissance de la **polycompétences** avec une attente plus forte des employeurs de voir leurs salariés pouvoir potentiellement s'entraider entre différents postes.
- Au sein des hôtels, le phénomène « RTT » a entraîné une hausse des demandes sur les week end nécessitant des équipes renforcées sur ces journées. De même, la multiplication des réservations de dernière minute oblige à une certaine disponibilité des équipes et une gestion complexifiée des plannings.
- Toutefois, dans les centres de thalassothérapie et les casinos, s'opère une « rationalisation » de l'emploi avec une gestion des équipes différentes :
  - Afin de s'adapter à une clientèle beaucoup plus de week end, les centres de thalassothérapie doivent « flexibiliser » leurs horaires de travail en concentrant beaucoup plus les équipes sur le week end qu'en semaine.

Partie 3

Les « attentes » formation des entreprises de -300 salariés

Cette partie traite de l'ensemble des branches couvertes par le FAFIH.

Interlocuteurs interrogés

50 entreprises ont été interrogées sur les 50 prévues. Les entreprises interrogées étaient quasi exclusivement des -10 salariés, hormis dans la restauration collective, les casinos et les centres de thalassothérapie.

Nous n'avons pas pu analyser les besoins des bowlings ne disposant pas d'interlocuteurs à interroger. De même sur les centres de thalassothérapie, peu d'entreprises ont été interrogées, les résultats doivent donc être interprétés avec précaution.

Branche	Entreprise	Interlocuteur
Casinos	Tranchant	Christophe SCHANNE, directeur général
Casinos	Partouche	Déborah CHAMBELLAN, responsable formation
Casinos	Pullman Mandelieu	Caroline PESCE, Responsable RH
Casinos	Groupe Emeraude	Frédéric Deschamps, secrétaire général
Casinos	Lucien Barrière	Fabienne CAILLY
Centre de thalassothérapie	Carnac Thalasso & Spa resort hotel	Martial Denêtre, directeur général
Centre de thalassothérapie	Sofitel Quiberon Thalassa	Evelyne MICHEL, Directrice des Ressources Humaines
Hôtellerie	Hôtel Jardin des Plantes, Présidente de l'UMIH 50	Françoise Leroy
Hôtellerie	Royal Hôtel, Président UMIH Paris IDF	Philippe Pain
Hôtellerie	Hôtel ARTEA	Jean-Yves Bohe
Hôtellerie	Hôtel Roosevelt	Laurent JAUMES
Hôtellerie	Hôtel de l'Abbaye	Francis PIOT
Hôtellerie	Hôtel Ariana, Président de l'UMIH hôtellerie	Laurent DUC
Hôtellerie	Comfort Hôtel Garden Lille Tourcoing	Michel GALERNE
Hôtellerie	Hôtel de la Gare	André PERTRON
Hôtellerie	Hôtel de l'Abbaye	Stéphane MAVEL
Hôtellerie	Auberge du Port	Jean-Pierre GHIRIBELLI
Hôtellerie	Hôtel Le Grand Monarque	Georges TERZIKHAN
Hôtellerie	Hôtel Anne de Bretagne	Gilles LEGENDRE
Hôtellerie	Hôtel Martinez	Pierre ROZES
Hôtellerie	Hôtel La Marebaudière	Olivier SAVOUREL
Hôtellerie	Hôtel OCTEL	Joëlle PELATA
Hôtellerie	Longitude Hotel, Directeur d'Exploitation	Jérôme LAURENT
Hôtellerie	Hôtel de l'Europe	Anne-Marie DA COSTA

Branche	Entreprise	Interlocuteur
Hôtellerie	Hôtel Complexe Saubusse Thermal	Mme Icobé
Hôtellerie	HOTEL LAFAURIE	Jean-Luc MONCHICOURT
Hôtellerie	Vice-présidente UMIH Hôtellerie Française, Hôtel le Glacier	Nathalie Baudoin
Hôtellerie	DRH Timhotel	Françoise Pestel
Hôtellerie Restauration	Hôtel Restaurant les Bains de Secours	Jean Pierre PAROIX
Hôtellerie Restauration	Hôtel Restaurant Les Peyrières	Philippe PANIS
Hôtellerie Restauration	Hôtel Restaurant Sees	Roger BELLIER
Hôtellerie Restauration	Auberge de la Tour de Brison	Claude BELIN
Hôtellerie Restauration	Hôtel Le Ruisseau	Jean MATHIEU
Hôtellerie Restauration	Hôtel du Mont-Aigoual	Daniel LAGRANGE
Restauration	Restaurant Le Saint Pierre, vice-Président de l'UMIH restauration	Jean TERLON
Restauration	Restaurant Le Bretagne	Hubert JAN
Restauration		Thierry DUPRE
Restauration	Au Moulin des Ecorces	Patrick FRANCHINI
Restauration	Aux Bons Amis	Joël OUDIN
Restauration	Château d'Apigné	Karim KHAN
Restauration	Restaurant Delaunay	Brigitte DELAUNAY
Restauration	Chez le Per'Gras	Laurent GRAS
Restauration	Le Clément Marot	Clément MAROT
Restauration	Traiteur Brunet	Christian BRUNET
Restauration		Bernard LAURENT
Restauration	Restaurant La Fleur de Sel	Bruno KERDAL
Restauration	Le Pré Fleuri	Régis FLORIN
Restauration collective	AGAPES HOTES	Philippe QUINET
Restauration collective	ARIDEV	Daniel ROCHER
Restauration collective	SUD EST RESTAURATION	Jean-Philippe ROINEL

1. L'évolution des métiers et les besoins afférents en formation

Tous les besoins en formation décrits ci-dessous doivent être pensés dans une perspective « service et relationnel client ».

Dans les fiches qui suivent :

- Le Ⓟ indique les formations **à prioriser**.
- Le Ⓒ indique les formations potentiellement **mutualisables entre les branches**, qu'elles soient ou pas prioritaires.

Les métiers de l'hôtellerie

Personnel d'étage Un métier qui a globalement peu évolué mais face à un turnover fort, des besoins en formation toujours importants
Activités à enjeu
o **Techniques de travail :** • Suivre les consignes, les procédures (tâches à accomplir de l'entrée à la sortie de la chambre) et le planning • Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité • Appliquer les règles des gestes et postures • Utiliser les bons outils adaptés à chaque surface à nettoyer • Maintenir son charriot propre et ordonné o **Relationnel client :** • Respecter la vie privée du client de l'hôtel • Etre courtois avec le client de l'hôtel
Compétences à enjeu
o **Techniques de travail :** • Etre autonome dans l'organisation de son travail • Savoir organiser efficacement son travail : préparer son chariot et avoir des gestes efficaces (ne pas aller dix fois chercher un article en réserve) • Connaitre et savoir appliquer les gestes et postures adaptées à sa santé • Connaitre les outils et savoir les utiliser

- Faire preuve de rigueur dans la réalisation des tâches d'entretien des chambres

o **Relationnel client :**

- Savoir adopter l'attitude adaptée à la clientèle de l'hôtel

Besoins en formation

o **Techniques de ménage**

- Techniques et méthodologie d'entretien des chambres en vue de réduire les douleurs physiques et d'optimiser les gestes et d'optimiser le temps de travail Ⓟ
- Les produits d'entretien, leur nocivité et leur utilisation
- Les écogestes permettant de ne pas gaspiller l'eau, de réduire les lessives (ne pas changer les serviettes si elles sont propres), etc. tout en respectant les procédures particulières de l'hôtel en la matière Ⓟ
- Techniques pour anticiper et éviter les risques de TMS (Troubles musculo-squelettiques)

o **Relationnel client**

- Assurer des échanges élémentaires clients appropriée au contexte de l'hôtellerie (saluer de manière adaptée, faire preuve d'amabilité, savoir respecter la vie privée du client, etc.) Ⓟ

o **Savoirs de base**

- Socle de compétences, en particulier la maîtrise de la langue française

Personnel de réception / accueil

Un métier qui a fortement évolué, s'est complexifié avec de forts besoins en formation

Activités à enjeu

- **Accueil et relationnel client** :
  - Accompagner et mettre en confiance le client de l'hôtel de son arrivée à son départ (assurer sa sécurité et/ou le rassurer sur sa sécurité)
  - Informer, proposer et vendre au client les services disponibles au sein de l'établissement
  - Conseiller le client sur le territoire proche (activités, sorties, restaurants, parkings, etc.)
  - Anticiper les besoins du client de l'hôtel et adapter son discours
  - Accueillir les personnes en situation de handicap
  - Gérer le client insatisfait et désamorcer ses potentielles remarques
- **Commercial et marketing** :
  - Adapter la technique de vente au type de client (business, tourisme, famille, etc.)
  - Se positionner en commercial pour assurer une vente, voire une vente additionnelle
  - Vérifier en permanence l'état de remplissage de l'hôtel et les dernières réservations réalisées
  - Etre vigilant sur les chambres vendues via les OTA, anticiper un taux de remplissage faible et suggérer au responsable des actions compensatrices (ventes flash par exemple)
  - Suivre les consignes du directeur/responsable notamment en termes de pricing/yield management
  - Connaitre et vendre la marque de son hôtel s'il appartient à un groupe
- **Numérique :**
  - Suivre les commentaires sur les réseaux sociaux
  - *(potentiellement)* Actualiser fréquemment le site internet, les pages sur les réseaux sociaux, etc.
  - Répondre aux emails / demandes des clients de l'hôtel dans un français adapté

Compétences à enjeu

- **Accueil et relationnel client :**
  - Savoir communiquer a minima en anglais
  - Etre capable de prendre en compte les différences liées aux nationalités / aux types de la clientèle de l'hôtel
  - Savoir prendre du recul face à un client de l'hôtel mécontent
  - Ecouter le client, ne jamais lui donner de réponse négative
  - Savoir se renseigner sur les activités du territoire pour conseiller le client de l'hôtel
  - Se positionner en proximité du client de l'hôtel, par exemple connaitre et reconnaitre les clients réguliers
  - Ecrire des emails avec un français correct

- **Commercial et marketing :**
  - Maitriser les multiples canaux de vente (OTA, etc.)
  - Vendre le positionnement gamme de l'hôtel, ses atouts, ses services, etc.
  - Connaitre les principes du yield management
  - Connaitre les programmes de fidélité
  - Appliquer les techniques de maitrise des coûts
  - Gérer les priorités
- **Numérique :**
  - *(potentiellement)* Savoir mettre à jour une page sur les réseaux sociaux, voire le site internet
  - Maitriser les nouvelles technologies (tablette, smartphone, etc.)

Besoins en formation

- **Accueil et relationnel client :**
  - **Savoir rechercher l'information utile** sur l'environnement local, les activités, etc. pour conseiller les clients Ⓟ Ⓒ
  - Imaginer de nouvelles façons de **faire vivre l'art d'accueil du client**, un art riche en émotion qui doit permettre au client de se sentir désiré et unique Ⓟ
  - Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client de l'hôtel Ⓟ Ⓒ
  - Faire s'exprimer le client de l'hôtel sur ses attentes, ses besoins, son appréciation
  - Communiquer avec une clientèle étrangère, en connaissant la langue et les spécificités culturelles Ⓟ Ⓒ
  - Gestion des situations difficiles : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution Ⓟ Ⓒ
- **Marketing / commercial :**
  - Se positionner dans les échanges clients en commercial de l'hôtel (vente de services additionnels, etc.) Ⓟ Ⓒ
  - Maitriser les nouveaux équilibres canaux de vente du tourisme, de commercialisation notamment en ligne (OTAs, etc.) Ⓟ Ⓒ
  - Connaitre les principes de base en yield management Ⓟ Ⓒ
  - Optimiser son temps de travail, identifier ses priorités et structurer son activité en conséquence Ⓒ
- **E-commerce et e-reputation :**
  - Techniques de mise à jour des pages sur les réseaux sociaux Ⓟ

Responsable de réception / directeur salarié

Activités à enjeu

En complément des activités généralement communes mentionnées dans la fiche du personnel de réception

- **Commercial / Marketing :**
  - Prospecter des nouveaux clients pour l'hôtel (notamment entreprises)
  - Elaborer une stratégie commerciale conforme à l'hôtel : distribution multicanale (OTA), mais également en termes d'offres, actions de fidélisation, constitution des packages, etc.
  - Mettre en œuvre une politique de yield management efficace, notamment en réalisant veille concurrentielle sur le territoire
  - Veille et anticipation sur les évolutions réglementaires
  - Monter des partenariats avec des structures locales pour proposer des packages/réductions
- **E-reputation** :
  - Gérer les différents portails numériques de l'établissement (réseaux sociaux, sites internets, etc.) : mise à jour, réponses aux commentaires, etc.
- **Management** :
  - Fédérer les équipes autour du projet commercial de l'hôtel : définir des objectifs communs, construire un plan d'actions et le communiquer par des directives claires et dynamiques afin de motiver son équipe
  - Epauler les équipes dans la gestion de clients difficiles
  - Former ses équipes
  - Etre toujours plus le relai des valeurs de l'établissement
- **Réglementaire** :
  - Mise en œuvre des fiches de suivi de la pénibilité

Compétences à enjeu

En complément des compétences généralement communes mentionnées dans la fiche du personnel de réception

- **Commercial / Marketing :**
  - Connaitre et appliquer le yield management (anticiper, réagir à l'évolution de la demande)
  - Connaitre les canaux de distribution et savoir adopter une stratégie de positionnement / stratégie commerciale efficace
  - Savoir repérer les bonnes pratiques/prix des concurrents
  - Identifier les atouts de l'établissement et les mettre en valeur
- **Numérique :**
  - Maitriser les différents outils numériques et relatifs à l'e-réputation (réseaux sociaux, etc.)

- Maitriser les techniques de réponse aux commentaires des clients permettant d'assurer son e-reputation

o **Management**

- Donner du sens au travail des équipes afin de s'assurer leur motivation
- Connaitre et être en capacité d'insuffler l'esprit de la marque aux équipes
- Connaitre les process et procédures et les faire appliquer rigoureusement
- Etre force de proposition, d'innovation
- Etre pédagogue envers les équipes

Besoins en formation

En complément des besoins en formation généralement communs mentionnés dans la fiche du personnel de réception

o **Commercial / Marketing :**

- Mise en œuvre d'un yield management assurant un remplissage optimal de l'hôtel Ⓟ
- Adoption et mise en œuvre d'une stratégie commerciale et marketing efficace, en particulier de distribution multicanal (connaitre le fonctionnement des OTA, optimiser les relations, référencements, outils à développer, etc.) mais également d'expérience client (« surprendre le client » par des attentions, de la bienveillance, etc.) Ⓟ Ⓒ
- Mise en valeur des atouts de son établissement (aménagement, équipement, décoration, etc.)
- Identifier, négocier et construire des partenariats avec des structures locales pour proposer des offres et nouveaux services aux clients

o **Numérique :**

- Mise en œuvre d'une véritable stratégie webmarketing assurant l'e-reputation de son hôtel, en le positionnant en ligne, en répondant activement et positivement aux commentaires des clients Ⓟ Ⓒ

o **Management**

- Techniques de management participatif, d'animation, d'intégration et de motivation des équipes (comment donner de la vision et du sens au projet collectif, mettre en place un projet d'équipe et le faire vivre, etc.) Ⓟ Ⓒ
- Etre pédagogue et formateur auprès de ses équipes au quotidien pour transférer son savoir-faire Ⓒ
- Méthodes de gestion de l'hygiène et sécurité souples et attrayantes (HACCP) Ⓒ

Personnel de maintenance Métier présent surtout dans les entreprises +50 salariés
Activités à enjeu
o **Activités sans évolution spécifique de maintenance des locaux et maintenance des espaces verts**
Compétences à enjeu
o **Compétences sans évolution spécifique relatives aux connaissances des techniques et des normes**
Besoins en formation
o Habilitations électriques o Mise en conformité au niveau réglementaire o **Gestes et postures, sécurité, etc.** Ⓟ

Les métiers de la restauration

- Les métiers de la restauration sont généralement divisés entre **3 grandes fonctions** : ceux de la **cuisine**, ceux de la **salle**, et parfois quelques **fonctions supports** (notamment dans les enseignes franchisées, ces fonctions étant généralement assumées par le gérant/chef gérant dans les établissements indépendants).
- Dans certains cas, nos interlocuteurs mettent en avant la **complexité des relations entre cuisine et salle** dans les établissements de restauration, qui sont au cœur des défis des restaurants de demain, pour s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle notamment.
- Les **plus forts enjeux d'évolution** des compétences pour les cafés et les restaurants semblent aujourd'hui se situer en **salle**, en raison des évolutions des consommateurs ; les techniques évoluant plus lentement en cuisine, en dehors des adaptations aux évolutions règlementaires.

Dirigeant / chef gérant
Activités à enjeu
o **Marketing / commercial** • Assurer la visibilité en ligne du restaurant • Développer un concept de restaurant attractif pour une clientèle de plus en plus volatile • Mettre en œuvre une politique de *yield management* efficace • Proposer des actions de fidélisation de la clientèle • Elaborer une stratégie commerciale conforme au positionnement du restaurant : présence sur les OTA, mais également en termes d'offres, actions de fidélisation, etc. o **Numérique** • Veiller à la e-réputation du restaurant • Gérer les différents portails numériques de l'établissement (réseaux sociaux, sites internet, etc.) : mise à jour, référencement, réponses aux commentaires, etc. o **Adapter le restaurant aux évolutions règlementaires :** • Assurer un suivi des évolutions règlementaires • Mise en œuvre des fiches de suivi de la pénibilité • Décliner les nouvelles règles en process de management de la qualité • Afficher des allergènes • S'assurer de la bonne mise en œuvre de l'affichage sur le « fait-maison » • Adapter sa cuisine aux besoins et aux attentes du client (diversification des plats, adaptation aux problématiques clients dans la restaurant collective, etc.) o **Management** : • Fédérer les équipes autour du projet commercial et de positionnement produit du restaurant : définir des objectifs communs, construire un plan d'actions et le communiquer par des directives claires et dynamiques afin de motiver son équipe • Epauler les équipes dans la gestion de clients difficiles • Former ses équipes

- Etre toujours plus le relai des valeurs de l'établissement

Compétences à enjeu

- **Management**
  - Mieux coordonner l'articulation cuisine/salle du restaurant
  - Etre en capacité d'intégrer des nouveaux collaborateurs, notamment des jeunes et de déléguer le travail
  - Connaissance du droit du travail
- **Management de la qualité / hygiène et sécurité**
  - S'assurer au quotidien du bon respect des normes, notamment en matière d'hygiène (conservation des aliments, respect de la chaîne du froid, etc.)
  - Savoir mettre en œuvre une traçabilité des produits
- **Marketing**
  - Elaborer un plan commercial conforme au restaurant : éventuellement avec les OTA, mais également en termes d'offres, constitution des packages, en s'adaptant à la localisation et aux caractéristiques des consommateurs locaux
  - Connaître l'offre de labels et savoir mettre en œuvre les procédures pour y accéder
  - Connaitre et appliquer le *yield management*
  - Faire preuve d'innovation pour proposer des actions de fidélisation de la clientèle
- **Numérique** :
  - Maîtriser les enjeux et les implications du recours à un/plusieurs OTA dans le restaurant
  - Maitriser les nouveaux outils d'interaction sociale (réseau sociaux, sites internet, etc.)
- **Suivi règlementaire**
  - Connaitre les allergènes dans chacun des plats de la carte
  - Adapter sa salle aux contraintes d'accessibilité
- **Techniques de cuisine**
  - S'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs (effets de mode, adaptation des produits utilisés, etc.)
- **Gestion**
  - Calcul de marges (notamment pour les restaurants qui ont recours à des OTA), de rentabilité, pour adapter l'activité
  - Savoir établir le compte de résultats
  - Gestion des stocks, identification des fournisseurs

Besoins en formation

- **Commercial / Marketing :**
  - Mise en œuvre d'un yield management assurant un niveau optimal de réservation des tables Ⓟ
  - Adoption et mise en œuvre d'une stratégie commerciale et marketing efficace, en particulier de distribution multicanal (connaitre le fonctionnement des OTA, optimiser les relations, référencements,

outils à développer, etc.) mais également d'expérience client (« surprendre le client » par des attentions, de la bienveillance, etc.) Ⓟ Ⓒ

- Mise en valeur de sa carte et de son savoir-faire, information sur l'offre en labels et notamment le fait-maison

o **Numérique :**

- Mise en œuvre d'une véritable stratégie webmarketing assurant l'e-reputation de son restaurant, en le positionnant en ligne, en répondant activement et positivement aux commentaires des clients Ⓟ Ⓒ

o **Management**

- Techniques de management participatif, d'animation, d'intégration et de motivation des équipes (comment donner de la vision et du sens au projet collectif, mettre en place un projet d'équipe et le faire vivre, etc.)Ⓟ Ⓒ
- Etre **pédagogue et formateur** auprès de ses équipes au quotidien pour transférer son savoir-faire Ⓒ
- Techniques de maitrise des coûts

o **Techniques de cuisine**

- Diversifier ses recettes de cuisine et méthodes de cuisson en ouvrant sa carte à de nouveaux produits (tagines, wok, empanadas, etc.) Ⓟ

o Méthodes de gestion de l'hygiène et sécurité souples et attrayantes (HACCP) Ⓒ

- Les autres postes dans les cuisines peuvent **largement varier d'un établissement à un autre**, en fonction de la taille de l'équipe.
- Dans les plus grand restaurants, la cuisine aura une organisation sous forme de brigade, incluant des postes comme le chef, sons sous-chef, des chefs de parties voire des sous-chefs de parties, et de commis de cuisine.
- D'autres restaurants, notamment les plus petits établissements ont une organisation largement simplifiée avec un chef entouré d'un ou de quelques commis de cuisine.
- Cette organisation **dépend également du type de cuisine de l'établissement**, avec les établissements travaillant uniquement à partir de produits bruts qui auront un besoin en compétences beaucoup plus varié que des établissements qui travaillent uniquement en cuisine d'assemblage, avec des besoins en personnels et donc en organisation du travail dans la cuisine qui s'en trouvent fortement impactés.
- Pour synthétiser les différents retours de nos interlocuteurs en la matière, nous avons regroupés cette catégorie en « personnel de cuisine »
  NB : les formations sur les personnels de cuisine étant déjà très nombreuses et diversifiées et répondant déjà aux besoins actuels, peu de besoins complémentaires ont été exprimés par les entreprises.

Personnel de cuisine
Activités à enjeu
o **Technique de cuisine** • Savoir cuisiner dans les règles du fait-maison (avec les produits adéquats) ou d'un label • Utiliser les nouvelles techniques et procédés de cuissons (cuissons lentes, cuissons sous vide par exemple) et les nouveaux équipements (fours, etc.) • Mettre en œuvre les nouvelles techniques de stockage • Appliquer le suivi de la traçabilité • Apporter du plaisir au client grâce au contenu et à la présentation de son assiette o **Maintenance de premier niveau des équipements** o **Hygiène et sécurité**
Compétences à enjeu
o **Gestion** • Savoir identifier des fournisseurs pour la composition des plats en fonction des labels • Gérer son temps de travail et les priorités o **Techniques de cuisine** • Connaissance des allergènes qui entrent dans la composition des plats et sur les précautions à prendre pour éviter la « contamination » d'autres aliments • Connaissance des règles en matière de conservation des aliments
Besoins en formation
o **Relationnel client**

- Connaissance des besoins du client et du relationnel client non verbal transmis par le contenu et la présentation de l'assiette

o **Hygiène et sécurité**

- Appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les règles de sécurité de la cuisine Ⓟ
- Appréhender les gestes et postures spécifiques au restaurant et notamment la posture statique debout et la manipulation de charges lourdes Ⓟ

o **Techniques de cuisine**

- Apprendre de nouvelles recettes de cuisine et méthodes de cuisson adaptées aux orientations prises par le restaurant Ⓟ
- Optimiser son temps de travail, identifier ses priorités et structurer son activité en conséquence Ⓒ

- De même que pour les personnels de cuisine, les postes des **personnels de salle** peuvent varier selon le type d'établissement et sa taille. Ainsi, de manière analogue aux personnels de cuisine, les personnels de salle ont été ici regroupés dans une catégorie « personnel de salle », pouvant à la fois concerner les maîtres d'hôtels, les chefs de rangs ou les serveurs.

Personnel de salle
Activités à enjeu
o **Relation client** • Accueillir le client dans le restaurant, l'accompagner à sa table et prendre son vestiaire • Personnaliser la relation en mettant en confiance le client • Anticiper les comportements des clients notamment si clientèles spécifiques (personnes âgées dans une maison de retraite par exemple) • Conseiller les clients en fonction de critères qu'ils définissent Gérer le client insatisfait et désamorcer ses potentielles remarques • Conseiller le client sur le territoire proche (activités, sorties, etc.) o **Connaissance de la carte et des produits** • Présentation attractive des plats de la carte • Information sur la carte des vins, les cocktails, les produits spécifiques du restaurant • Indiquer aux clients les allergènes contenus dans les plats o **Développement commercial** • Se positionner en commercial pour assurer une vente, voire une vente additionnelle • Fidéliser la clientèle o **Techniques de service** • Utiliser les nouvelles technologies dans la prise de commande
Compétences nouvelles ou en développement
o **Relation/conseil client** • Véhiculer l'image du restaurant • Apporter des petites attentions pour plaire au client • Etre capable de prendre en compte les différences liées aux nationalités / aux types de la clientèle du restaurant • Savoir prendre du recul face à un client du restaurant mécontent • Ecouter le client, ne jamais lui donner de réponse négative • Savoir se renseigner sur les activités du territoire, l'offre touristique locale en général pour conseiller le client du restaurant • Se positionner en proximité du client du restaurant, par exemple connaitre et reconnaitre les clients réguliers

- Adapter ses connaissances aux évolutions de la carte (produits entrant dans la composition des plats, origine des fournisseurs, allergènes contenus, etc.)
- Maitriser les règles sur les allergènes pour pouvoir informer les clients de manière générale

o **Commercial**
- Savoir diagnostiquer le besoin du client, ses envies et ses préférences
- Connaissances de base en œnologie, fromages, et tous les produits soumis à des appellations afin de pouvoir les expliquer au consommateur
- Maîtrise des techniques de vente et des techniques de service
- Savoir mettre en valeur la salle de restaurant
- Gérer son temps de travail et les priorités

o **Technologies**
- Maîtrise de la prise de commande sur un terminal numérique
- Connaitre le fonctionnement des outils de réservations en ligne

o **Hygiène et sécurité**
- Connaissance des règles d'hygiène

Besoins en formation

o **Hygiène et sécurité**
- Appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les règles de sécurité du restaurant Ⓟ
- Appréhender les gestes et postures spécifiques au restaurant et notamment la posture statique debout Ⓟ

o **Techniques :**
- Connaitre les produits du terroir valorisés dans le restaurant et en particulier les vins et les fromages
- Imaginer une nouvelle façon de faire vivre les arts de la table (comment dresser une table, servir le client, etc.)
- Observation du client et positionnement en service client (attention à l'évolution des besoins, etc.) Ⓟ

o **Accueil et relationnel client :**
- **Savoir rechercher l'information utile** sur l'environnement local, les activités, etc. pour conseiller les clients Ⓟ Ⓒ
- Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client du restaurant Ⓟ Ⓒ
- Faire s'exprimer le client du restaurant sur ses attentes, ses préférences, son appréciation et/ou les détecter
- Communiquer avec une clientèle étrangère, en connaissant la langue et les spécificités culturelles Ⓟ Ⓒ
- Gestion des situations difficiles : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution Ⓟ Ⓒ

o **Informatique :**

- Utilisation des logiciels de réservation / utilisation des tablettes de commande

o **Marketing / commercial :**

- Se positionner dans les échanges clients en commercial du restaurant (vente de services additionnels, etc.) Ⓟ Ⓒ
- Maitriser les nouveaux équilibres canaux de vente du tourisme, de commercialisation notamment en ligne (OTAs, etc.) Ⓟ Ⓒ
- Connaitre les principes de base en yield management Ⓟ Ⓒ
- Optimiser son temps de travail, identifier ses priorités et structurer son activité en conséquence Ⓟ Ⓒ

o **E-commerce et e-reputation :**

- Techniques de mise à jour des pages sur les réseaux sociaux Ⓟ

Personnel de salle (café)

Activités à enjeu

- **Elargissement des activités liées au service**
  - Organisation / gestion des flux
  - Utilisation des nouvelles technologies dans la prise de commande pour certains établissements
  - Utilisation du matériel
- **Gestion de la salle**
  - Animation du concept (si bar thématique), veiller à l'ambiance, au confort de la clientèle
  - Nettoyage (pour rappel)
- **Gestion**
  - Gestion basique (stocks, rentabilité, suivi des ventes, etc.)

Compétences à enjeu

- **Accueil du client :**
  - Savoir personnaliser l'accueil, engager la conversation
  - Organisation : besoin de rapidité de service qui semblent se renforcer, exigence accrue des clients, nombre de serveur parfois réduit
- **Orientation du client en fonction de ses besoins / conseil**
  - Connaissance de la carte, des produits utilisés; œnologie dans certains cas.
  - Savoir communiquer dans une langue étrangère (anglais a minima, notamment dans les zones touristiques, parfois d'autres langues selon les régions)
  - Si alimentation, connaissance de base sur les allergènes
- **Commercial**
  - savoir développer les ventes additionnelles
  - Gérer son temps de travail et les priorités

Besoins en formation

- **Accueil et relationnel client :**
  - **Savoir rechercher l'information utile** sur l'environnement local, les activités, etc. pour conseiller les clients Ⓟ Ⓒ
  - Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client du café Ⓟ Ⓒ
  - Faire s'exprimer le client du café sur ses attentes, ses besoins, son appréciation
  - Communiquer avec une clientèle étrangère, en connaissant la langue et les spécificités culturelles Ⓟ Ⓒ
  - Gestion des situations difficiles : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution Ⓟ Ⓒ
- **Informatique :**

- Utilisation des tablettes de commande

o **Hygiène et sécurité**

- Appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les règles de sécurité dans la salle du café Ⓟ Ⓒ
- Appréhender les gestes et postures spécifiques au café et notamment la posture statique debout Ⓟ

o **Commercial**

- Techniques pour faire du café un lieu vivant et animé, en termes de nouvelles recettes (cocktails, cafés, etc.) que d'échanges avec les clients Ⓟ
- Optimiser son temps de travail, identifier ses priorités et structurer son activité en conséquence Ⓟ Ⓒ

Les métiers des casinos

- Les formations dans les casinos sont souvent liées à une marque/ réseau et donc **réalisées par la marque / réseau**.
- Ils sont généralement **indépendants en termes de mise en place de formation**.
- Leur taille leur permet aisément de mettre en place de la **formation groupée sur site**.
- **Mutualiser** des formations avec d'autres branches semble donc plus **délicat**, hormis sur les compétences transversales telles que managériales, etc.
- Les métiers des casinos étant particulièrement **réglementés** et **encadrés**, de nombreuses formations reposent sur les **obligations** (jeu responsable, etc.)

NB : seuls trois métiers ont été plus particulièrement mentionnés par nos interlocuteurs que nous abordons ci-dessous.

Assistant de clientèle

Activités à enjeu

- **Accueil et relationnel client** :
  - Accueillir, orienter, informer et conseiller le client sur les différentes activités du casino
  - Accueillir les personnes en situation de handicap
  - Contribuer au bien-être des joueurs
  - Anticiper les besoins du client
  - Gérer le client insatisfait et désamorcer ses potentielles remarques
- **Commercial et marketing** :
  - Promouvoir les différentes activités du casino, les opérations spéciales et les manifestations commerciales
  - Adapter la technique de vente au type de client

Compétences à enjeu

- **Relationnel client** :
  - Savoir analyser les comportements et détecter les comportements à risque
  - Savoir anticiper les conflits
  - Savoir communiquer avec les clients du casino, selon leurs spécificités sociales et culturelles et ainsi
  - Représenter dans son comportement l'image de la marque
- **Techniques :**
  - Connaitre les activités proposées dans le casino
  - Connaitre et appliquer les techniques de vente
  - Connaitre et vendre les programmes de fidélité

Besoins en formation

- **Relationnel client :**
  - Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client du casino, notamment pour rassurer les clients après les contrôles d'identité Ⓟ Ⓒ
  - Communiquer avec les nouveaux types de clientèle du casino notamment étrangère, en connaissant la langue et les spécificités de comportement ou culturelles Ⓟ Ⓒ
  - Gestion des situations difficiles en particulier des comportements à risque d'addiction : en identifiant les situations à risque et les solutions pour y remédier Ⓟ Ⓒ

- **Commercial / marketing :**
  - Se positionner dans les échanges clients en commercial du casino (vente de services/activités additionnels, etc.) Ⓟ Ⓒ
- **Gestes et postures, sécurité**
  - Appliquer strictement les règles de sécurité du casino Ⓟ
  - Appréhender les gestes et postures spécifiques au casino et notamment la posture statique debout Ⓟ

Croupier

Activités à enjeu

- **Relationnel client :**
  - Faire vivre aux clients un moment personnalisé et riche en émotions en créant une relation accessible et de confiance avec le client
  - Gérer les clients mécontents et/ou difficiles
  - Connaitre et reconnaitre le client fidèle
  - Détecter les personnes en situation d'abus de jeux (jeu responsable)
- **Marketing et commercial** :
  - Se positionner en commercial des jeux et des autres activités du casino dans une perspective de fidélisation du client
- **Technicité** :
  - Faire vivre, animer sa table, voire proposer des animations pour divertir le joueur
  - Mettre en œuvre les jeux de table et jeux électroniques prévus
  - Initier les nouveaux joueurs en faisant preuve de pédagogie
  - Appliquer les gestes et postures spécifiques au casino

Compétences à enjeu

- **Relationnel client** :
  - Savoir analyser les comportements et détecter les comportements à risque et ainsi anticiper les conflits
  - Savoir communiquer avec les différents types de joueurs, notamment dans une/plusieurs langues étrangères
  - Disposer d'une certaine pédagogie d'explication
  - Représenter dans son comportement l'image de la marque
  - Contribuer au bien-être des joueurs
- **Techniques :**
  - S'adapter à la diversité des jeux
  - Connaitre des techniques d'animation de sa table et savoir les mettre en œuvre
  - Etre autonome et rigoureux dans l'organisation de sa table

Besoins en formation

- **Relationnel client** :
  - Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance et personnalisée pour le client du casino Ⓟ Ⓒ
  - Communiquer avec les nouveaux types de clientèle du casino notamment étrangère, en connaissant

la langue et les spécificités de comportement ou culturelles Ⓟ Ⓒ

- Gestion des situations difficiles en particulier des comportements à risque d'addiction : en identifiant les situations à risque et les solutions pour y remédier Ⓟ Ⓒ

o **Techniques**:

- Imaginer, proposer et mettre en œuvre (selon les directives du directeur) des animations spécifiques de sa table ou de sa salle de jeux pour faire vivre un moment riche en émotion au joueur Ⓟ
- Adopter une posture pédagogique dans l'initiation des nouveaux joueurs du casino

o **Gestes et postures, sécurité**

- Appliquer strictement les règles de sécurité du casino Ⓟ
- Appréhender les gestes et postures spécifiques au casino et notamment la posture statique debout Ⓟ

o **Commercial / Marketing**

- Se positionner dans les échanges clients en commercial du casino (vente de services/activités additionnels, etc.) Ⓟ Ⓒ

Directeur / responsable

Activités à enjeu

- **Management**
  - Fédérer les équipes autour du projet commercial du casino : définir des objectifs communs, construire un plan d'actions et le communiquer par des directives claires et dynamiques afin de motiver son équipe
  - Epauler les équipes dans la gestion de clients difficiles et à comportements à risque
  - Former ses équipes notamment sur le jeu responsable
  - Etre toujours plus le relai des valeurs du casino
- **Relation clientèle**
  - Assurer le confort des joueurs et l'accueil réussi de la clientèle, notamment pour rassurer les clients après les contrôles d'identité
  - Proposer des actions de fidélisation de la clientèle
- **Supervision exploitation / commercial**
  - Prévoir le mixte de machines et optimiser leur emplacement
  - Réaliser la veille de la concurrence
  - Suivre les objectifs commerciaux et réajuster le positionnement si besoin
  - Veiller à la qualité des prestations offertes
  - Coordonner et superviser l'activité et l'organisation des équipes au sein du casino
  - Réaliser le bilan du projet d'animation et proposer des axes d'amélioration

Compétences à enjeu

- **Management :**
  - Connaitre et appliquer toujours plus dans le dialogue les techniques de management
  - Donner du sens au travail des équipes afin de s'assurer leur motivation
  - Connaitre et être en capacité d'insuffler l'esprit de la marque aux équipes
  - Connaitre les process et procédures et les faire appliquer rigoureusement
  - Etre pédagogue et formateur envers les équipes
- **Règles et normes techniques :**
  - Connaitre les réglementations et les normes et savoir les transmettre
  - Connaitre les produits / services offerts par la marque
- **Commercial :**
  - Etre force de proposition, d'innovation pour définir et animer la politique commerciale de la structure

Besoins en formation

- **Management** :
  - Techniques de management participatif, d'animation, d'intégration et de motivation des équipes

(comment donner de la vision et du sens au projet collectif, mettre en place un projet d'équipe et le faire vivre, etc.) Ⓟ Ⓒ

- Etre pédagogue et formateur auprès de ses équipes au quotidien pour transférer son savoir-faire Ⓒ
- Méthodes de gestion de l'hygiène et sécurité souples et attrayantes (HACCP) Ⓒ

o **Commercial** :

- Proposition et mise en œuvre d'une stratégie commerciale et marketing efficace, en particulier d'expérience client (« surprendre le client » par des nouvelles attractions et animations de jeux, des offres, etc.) Ⓟ

Les métiers de la thalassothérapie

- Les formations dans les centres de thalassothérapie sont souvent liées à une marque de produits et donc **réalisées par la marque** ou liés à des techniques métiers très spécifiques (liées aux métiers de diététicien, hydrothérapeute, esthéticien, etc.) dont les formations sont peu mutualisables.
- Les centres appartenant fréquemment à des réseaux, ils sont **indépendants en termes de mise en place de formation**.
- Leur taille leur permet aisément de mettre en place de la **formation groupée sur site**.
- **Mutualiser** des formations avec d'autres branches semble donc plus **délicat**, hormis sur les compétences transversales telles que les langues, etc.

NB : seuls trois métiers ont été plus particulièrement mentionnés par nos interlocuteurs que nous abordons ci-dessous.

Hydrothérapeute

Activités à enjeu

- **Techniques thalassothérapie :**
  - Réaliser les nouveaux soins individuels, notamment de bien être, ajoutés à la carte dans le respect de la santé du client et de sa propre santé
  - Appliquer les gestes et postures évitant les problématiques de santé (ergonomie du travail, etc.)
  - Appliquer les consignes d'hygiène et de sécurité propres à la thalassothérapie
  - Proposer des nouveaux soins à inscrire à la carte
- **Relationnel client :**
  - Mettre en confiance le client
  - Identifier les besoins des nouveaux types de clientèle, les comprendre et y répondre

Compétences à enjeu

- **Techniques thalassothérapie :**
  - Connaitre et mettre en œuvre les protocoles de soins, anciens et nouveaux
  - Etre force de proposition sur de nouveaux soins
  - Connaitre et appliquer les gestes et postures, les normes d'hygiène et de sécurité spécifiques à la thalassothérapie
- **Relationnel client :**
  - Savoir créer et entretenir un climat de confiance, de bien-être et de sécurité
  - Savoir détecter les éventuels risques liés au client et s'assurer de son bien être

Besoins en formation

- ***Formations mises en œuvre par la marque :***
  - Image de la marque et approche du luxe Ⓟ
  - Connaissance et mise en œuvre des protocoles de soins Ⓟ
  - Appréhension du besoin client et techniques de mise en confiance Ⓟ
- ***Autres Formations potentiellement mutualisables:*** **Relation client**
  - Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client du centre de thalassothérapie Ⓟ Ⓒ
  - Faire s'exprimer le client du centre sur ses attentes, ses besoins, son appréciation
  - Communiquer avec une clientèle étrangère, en connaissant la langue et les spécificités culturelles Ⓟ Ⓒ
  - Gestion des situations difficiles : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du

stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution Ⓟ Ⓒ

- **Hygiène et sécurité / gestes et postures**
  - Appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les règles de sécurité de la thalassothérapie Ⓟ Ⓒ
  - Appréhender les gestes et postures spécifiques aux soins et notamment la manipulation de charges et les positions courbées Ⓟ
- ***Autres Formations potentiellement mutualisables:*** **Commercial**
  - Se positionner dans les échanges clients en commercial du centre de thalassothérapie (vente de services additionnels, etc.) Ⓟ Ⓒ

Hôtesse d'accueil/de planning

Activités à enjeu

- **Techniques thalassothérapie :**
  - Evaluer les besoins des clients et les facteurs de risques (grossesse, maladie, etc.)
  - Informer, proposer et orienter les clients sur les soins/services et au sein de la structure selon leurs besoins
  - Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité propres à la thalassothérapie
- **Commercial :**
  - Fidéliser le client en lui proposant notamment les programmes de fidélité
  - S'adapter aux nouvelles formes de vente (en ligne, etc.)
  - Connaitre et vendre la marque de son établissement
- **Relationnel client :**
  - Adopter le discours correspondant au type de clientèle (clientèle semaine vs. clientèle week end)
  - Adopter un relationnel client adapté à la marque de thalassothérapie et potentiellement à son positionnement luxe
  - Accueillir les personnes en situation de handicap
  - Accompagner et mettre en confiance le client du centre de son arrivée à son départ
  - Gérer le client insatisfait et désamorcer ses potentielles remarques

Compétences à enjeu

- **Techniques thalassothérapie :**
  - Connaitre les soins proposés par le centre de thalassothérapie et les proposer au client selon ses besoins
  - Savoir détecter les situations à risque
- **Accueil et relationnel client :**
  - Savoir communiquer a minima en anglais
  - Etre capable de prendre en compte les différences liées aux nationalités / aux types de la clientèle du centre de thalassothérapie
  - Savoir prendre du recul face à un client de l'hôtel mécontent
  - Ecouter le client, ne jamais lui donner de réponse négative
  - Connaitre et reconnaitre les clients réguliers
- **Commercial et marketing :**
  - Savoir utiliser les logiciels de réservation
  - Savoir utiliser les tablettes et aider les clients à les utiliser
  - Connaitre l'image de la marque et adopter une approche luxe
  - Connaitre les programmes de fidélité

Besoins en formation
o ***Formations mises en œuvre par la marque :*** **Techniques thalassothérapie :** • Image de la marque et approche du luxe Ⓟ • Connaissance des soins et de leurs apports pour le client Ⓟ • Techniques d'évaluation du besoin du client • Sensibilisation aux techniques d'apport de bien-être des clients lié au bien-être apporté par la thalassothérapie Ⓟ o ***Autres formations potentiellement mutualisables :*** **Accueil et relationnel client :** • Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de créer une relation de confiance avec le client du centre de thalassothérapie Ⓟ Ⓒ • Faire s'exprimer le client du centre sur ses attentes, ses besoins, son appréciation • Communiquer avec une clientèle étrangère, en connaissant la langue et les spécificités culturelles Ⓟ Ⓒ • Gestion des situations difficiles : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution Ⓟ Ⓒ o ***Autres formations potentiellement mutualisables :*** **Commercial / Marketing :** • Se positionner en commercial du centre de thalassothérapie et mettre en œuvre des techniques adaptées pour assurer des ventes additionnelles Ⓟ Ⓒ o **Hygiène et sécurité / gestes et postures** • Appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les règles de sécurité du centre de thalassothérapie Ⓟ Ⓒ • Appréhender les gestes et postures spécifiques au centre de thalassothérapie et notamment la posture statique debout Ⓟ o **Informatique :** • Utilisation des nouveaux logiciels de réservation

Directeur / responsable

Activités à enjeu

- **Management**
  - Fédérer les équipes autour du projet commercial et de soins du centre de thalassothérapie : définir des objectifs communs, construire un plan d'actions et le communiquer par des directives claires et dynamiques afin de motiver son équipe
  - Epauler les équipes dans la gestion de clients difficiles
  - Former ses équipes
  - Etre toujours plus le relai des valeurs de l'établissement
- **Relation clientèle**
  - Assurer le confort des clients et leur accueil réussi
  - Proposer des actions de fidélisation de la clientèle
- **Commercial / marketing**
  - Réaliser la veille de la concurrence
  - Suivre les objectifs commerciaux et réajuster le positionnement si besoin
  - Proposer une évolution des activités de soins

Compétences à enjeu

- **Management :**
  - Connaitre et appliquer toujours plus dans le dialogue les techniques de management
  - Donner du sens au travail des équipes afin de s'assurer leur motivation
  - Connaitre et être en capacité d'insuffler l'esprit de la marque aux équipes
  - Connaitre les process et procédures et les faire appliquer rigoureusement
  - Etre pédagogue envers les équipes
- **Règles et normes techniques :**
  - Connaitre les réglementations et les normes et savoir les transmettre
  - Connaitre les produits / services offerts par la marque
- **Commercial :**
  - Etre force de proposition, d'innovation pour définir et animer la politique de développement du centre

Besoins en formation

- **Management** :
  - Techniques de management participatif, d'animation, d'intégration et de motivation des équipes (comment donner de la vision et du sens au projet collectif, mettre en place un projet d'équipe et le faire vivre, etc.) Ⓟ Ⓒ
  - Méthodes de gestion de l'hygiène et sécurité souples et attrayantes (HACCP) Ⓒ

- **Commercial** :
  - Proposition et mise en œuvre d'une stratégie commerciale et marketing efficace, en particulier de distribution multicanal mais également d'expérience client (« surprendre le client » par des attentions spéciales, de la bienveillance, etc.) Ⓟ Ⓒ

2. Le recours et les freins à la formation

Tels qu'exprimés par les entreprises

Les freins exprimés par les entreprises différent peu des freins globaux exprimés par les TPE de tous secteurs d'activité

Le manque de temps et la difficulté d'organisation

- Dans un hôtel ne comptant que quelques personnes, le départ en formation d'un salarié déséquilibre fortement l'effectif et a donc un effet immédiat sur la répartition de la charge de travail, voire sur la capacité même de l'hôtel à assurer un service normal.
  Toutefois, certains hôteliers ont pu mentionner *« quand on veut on peut, il suffit de s'organiser ».*
- L'activité est globalement fortement soumise à la saisonnalité avec des départs en formation impossibles à certains moments de l'année (vacances scolaires, …).
  - La problématique de la saisonnalité est aussi particulièrement forte dans le secteur car elle dépend des localisations géographiques. En effet, un restaurant situé sur la Côte d'Azur pourra envoyer ses salariés en formation entre novembre et mars. Au contraire, un restaurant situé en haute montagne ne pourra les envoyer en formation qu'aux mois de novembre et d'avril.
  - Ainsi, la formation doit s'adapter à ces contraintes spécifiquement locales du tourisme.

Le coût de la formation reste parfois mentionné comme un frein potentiel

- Compte-tenu de la petite taille des entreprises, le budget disponible et consacré à la formation est forcément limité.
- Toutefois, la mise en place des actions collectives, gratuites pour les entreprises de moins de 50 salariés, permet de contrecarrer cette difficulté même si elles rencontrent pour le moment un succès relativement limité dans l'hôtellerie-restauration.
- Le poids des formations obligatoires (hygiène, sécurité, relatives à l'introduction de nouvelles méthodes de cuisson, allergènes, jeu responsable, etc.) freinerait les possibilités d'autres formations pour le développement des compétences des salaries.
- La non-prise en charge des formations liées à l'informatique par le Fafih est également jugée comme un frein important pour des entreprises fortement impactées par l'évolution du numérique.
  Les formations informatiques (bureautique, logiciels ou progiciels) ne sont en effet pas prises en charge par le Fafih pour les entreprises -10 salariés.

Une certaine connaissance de l'offre de formation, parfois jugée inadaptée

- Dans l'ensemble, les chefs d'entreprise interrogés se disent assez bien informés sur l'offre de formation existante mais souhaiteraient des conseils quant à la sélection des meilleures offres. En effet, très (trop ?) souvent démarchés par les OF, ils peinent à identifier les offres de qualité.
- Certains chefs d'entreprise regrettent que les formations ne soient pas toujours adaptées aux niveaux de compétences parfois très différents des salariés. Ainsi, envoyer un salarié maitrisant déjà quelques notions d'anglais en formation d'anglais avec des débutants sera contre-productif car salarié et employeurs ne verront pas a posteriori l'intérêt de la formation pour eux.

Une méconnaissance de certains dispositifs de formation spécifiquement conçus pour les branches et dont les thématiques sont choisies par les partenaires sociaux

- Certaines entreprises ne connaissent ni les Actions collectives, ni les PPS qui sont pourtant des dispositifs sur-mesure adaptés aux besoins des entreprises, qu'elles soient de la restauration, de l'hôtellerie, des casinos, etc.

Des freins qui semblent relever également de facteurs sociologiques, relationnels et psychologiques qu'il conviendrait de lever

absence d'analyse des compétences nécessaires	•Durant les entretiens, certains chefs d'entreprise peinaient ainsi à identifier leurs besoins en formation, ne parvenant pas à identifier certains manques en compétences de leurs équipes
absence de besoin de formation	•Pour certains chefs d'entreprise, la formation passe quasi uniquement par la transmission du savoir "moi j'ai été apprenti en cuisine, j'ai appris grâce à mon chef et maintenant je fais pareil avec mon équipe"
motivation parfois insuffisante des salariés pour la formation	•certains chefs d'entreprise regrettent de ne pas savoir comment motiver leurs salariés pour partir en formation même s'ils considèrent qu'ils en ont besoin •la crainte de se retrouver en situation d'échec demeure également un fein pour les salariés, en particulier sur les faibles niveaux de qualification (personnel d'étage...)
crainte d'absence de retour sur investissement	•La formation est parfois considérée comme trop théorique "nos métiers c'est surtout de la pratique" et donc n'ayant pas le reotur sur investissement suffisant, surtout dans un contexte économique difficile où les marges se réduisent et les investissements également.

3. Les modalités de formation / transmission des connaissances

Le taux de recours à la formation

Un recours à la formation différent selon les entreprises

- Certaines entreprises sont **particulièrement dynamiques** dans leur recours à la formation, utilisant les dispositifs disponibles tels que les actions collectives et organisant des formations inter-entreprises, des formations par l'intermédiaire des Clubs Hôteliers, etc. avec une perspective de motivation des salariés et de progression professionnelle.
- D'autres entreprises sont **moins enthousiastes** et énoncent beaucoup de freins à la formation (cf. ci-dessus), En particulier en termes de remplacement des salariés en formation. Certaines peinent à identifier leurs besoins et à adopter une stratégie de long terme de développement des compétences.

Un recours plus ou moins fréquent

- Alors que certaines entreprises envoient au moins une fois par an leurs salariés en formation, d'autres n'envoient qu'un salarié par an en formation.
- Dans les entreprises entre 50 et 300 salariés, le recours à la formation est beaucoup plus fort car les freins plus facilement levés.
- Le développement de l'appétence à la formation semble un enjeu clé pour les professionnels sur le terrain.
- A noter, que le recours aux actions collectives semble encore insuffisamment développé car près de la moitié des sessions sont annulées faute de candidats

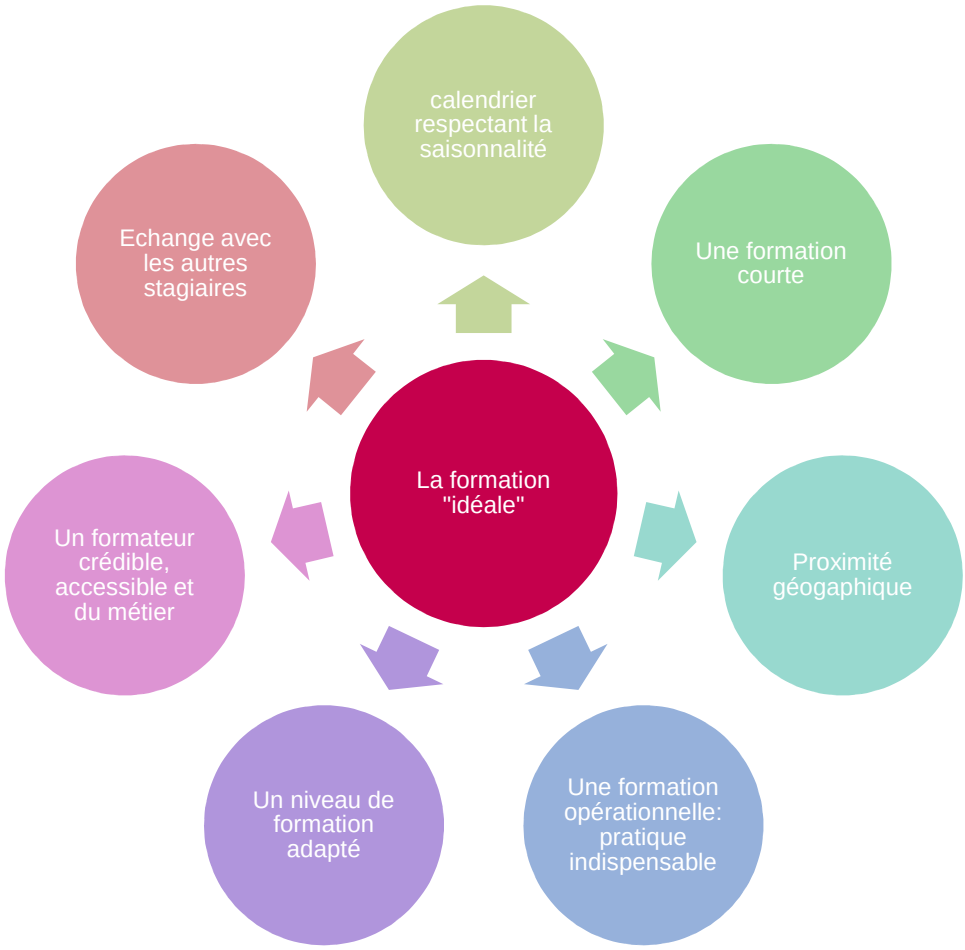
Les publics

Une absence de ciblage spécifique des publics prioritaires

- La majorité des entreprises ne semblent pas cibler spécifiquement et ne souhaitent pas cibler les publics devant accéder prioritairement à la formation, pour elles, « tous les salariés en ont besoin quel que soit le poste ».
  Toutefois, les formations obligatoires ne visant pas tous les salariés (le personnel de cuisine prioritairement dans les restaurants par exemple), elles créent ipso facto un ciblage car elles sont prioritaires.

La formation externe [5] inter-entreprises

Les conditions pour qu'une formation externe inter-entreprises soit idéale pour les entreprises



La question épineuse du calendrier et de la durée de formation

- Dans les petites entreprises, envoyer un salarié en formation peut réduire l'équipe d'un tiers, posant de **nombreux problèmes organisationnels**.
- De nombreuses entreprises plaident pour que les formations soient le plus souvent réalisables et réalisées en **intersaisons**, en mars ou en novembre, afin de diminuer l'impact sur les autres personnes en poste. Toutefois, **l'intersaison n'est pas le même selon la localisation géographique**, complexifiant encore plus l'organisation des formations.
- Toutefois, des formations très courtes seraient réalisables durant la saison, à condition qu'elles soient d'une **demie journée** à **une journée maximum** et que les horaires soient adaptées à l'activité (par exemple, de 15h à 18h dans un restaurant)
- Pour des formations plus longues, 3 jours par exemple, elles pourraient soit être réalisées **en une fois en hors saison** ou **étalées sur plusieurs semaines** (un jour par semaine sur trois semaines) **en saison.**

---

[5] *Elle est réalisée par un organisme de formation pour le compte de l'entreprise dans un centre de formation ou dans un lieu provisoire loué/prêté le temps du stage.*

Des formations qui soient dispensées par des formateurs « du métier »

- Afin de vaincre certaines réticences à la formation, s'assurer que les formations sont de qualité et assurées par un **formateur qui est « du métier » ou connait parfaitement le métier** est indispensable**.** *Exemple* : une formation gestes et postures ne peut mélanger du personnel d'étage dans l'hôtellerie et des opérateurs d'ateliers en usine
- La formation permet au salarié de réapprendre des gestes et règles qui s'appliquent dans son entreprise et la crédibilité du formateur est indispensable pour s'assurer qu'il les applique a posteriori**.**

L'accessibilité et la proximité de la formation sont également des facteurs déterminants

- Tant pour les salariés que les chefs d'entreprise, la formation doit être réalisable **à proximité de l'entreprise et du domicile**, idéalement à moins de 100km.

Le niveau des formations, la possibilité de les rendre au maximum « sur-mesure » aux besoins

- Les formations doivent être adaptées au niveau des salariés et ne pas « mélanger » des niveaux très disparates sous peine d'être inutiles pour certains salariés.
- Adapter parfaitement les formations aux besoins des entreprises ne signifie pas une individualisation des formations mais le regroupement de salariés de plusieurs entreprises ayant les mêmes besoins.
  Par exemple ne pas regrouper des salariés de niveau 0 sur la réponse aux critiques sur les réseaux sociaux et des salariés ayant déjà quelques notions.
  Nota : Naturellement cette contrainte vient complexifier l'exigence de proximité, car plus on doit spécialiser un stage en termes de cible, plus il est nécessaire de lui donner une grande couverture géographique pour assurer le nombre minimum de stagiaires répondant à l'exigence de ciblage.

L'opérationnalité de la formation doit être une constante

- Les entreprises recherchent des formations qui soient **opérationnelles et ciblées**, non pas des formations générales sur l'e-reputation par exemple mais des formations ciblées sur des exemples de réponses à apporter à un commentaire négatif sur les réseaux sociaux, des cas pratiques, etc.
- La **mise en pratique est indispensable**, en particulier quand il s'agit d'apprendre de nouvelles techniques de cuisson, etc. Dans ce cas aussi, cette exigence de matériels peut complexifier la capacité de la décentralisation des stages.

La formation externe peut également être une simple piqûre de rappel d'une demi-journée, en particulier sur les règles d'hygiène, la connaissance des produits d'entretien, etc.

- Dans ce cas, elle pourrait également être envisagée sous de un format distanciel.

Se développe également beaucoup les formations sur site groupant plusieurs entreprises

- Des entreprises sur un même territoire se regroupent pour envoyer leurs salariés en formation (par exemple, dans l'hôtellerie, dans une salle de séminaire d'un des hôtels)
- Cela permet :
  - De mutualiser les formations et d'atteindre un seuil minimum de participants
  - De réduire les coûts
  - De proposer une formation spécifiquement adaptée au secteur et au territoire
  - D'être en proximité pour les salariés
  - D'être de format court (1/2 journée) et étalé sur plusieurs semaines pour atteindre une durée longue (3 jours par exemple)
  - De bénéficier de la richesse des échanges de pratiques et de bonnes pratiques entre salariés
  - De développer l'appétence à la formation en levant les freins d'accessibilité et de coût
- Evidemment ce genre de formations comporte des limites et ne s'adresse pas à tous les types de formation :
  - Des risques de « débauchages » existent mais qui sont également présent dans la formation purement externe
  - Des potentielles difficultés à identifier un établissement acceptant d'accueillir les salariés des autres établissements
  - Des difficultés pour le faire sur des domaines nécessitant un matériel important (cuisine, etc.)

La gratuité des actions collectives est également un facteur très motivant pour les entreprises, mais toutes ne les connaissent pas

La formation intra [6]

Les entreprises de taille moyenne (plus de 50 salariés généralement) font souvent appel à des formations réalisées directement sur site

Plusieurs raisons :

- **Economies de coût** en formant tous les salariés au même moment, notamment avant l'ouverture de la saison par exemple
- **Uniformité de formation** avec tous les salariés bénéficiant du même discours (par exemple, sur l'accueil ou sur la marque, sur le jeu responsable, etc.)
- **Transmission d'un message collectif** et **dynamisation de l'esprit d'appartenance** à l'entreprise
- **Adaptation sur-mesure de la formation** à l'entreprise et à ses pratiques
- Naturellement ce modèle économique ne fonctionne que si le nombre de stagiaires mobilisés dans l'entreprise est suffisant pour atteindre le seuil de rentabilité.

Certaines entreprises de taille moyenne font également appel à des formateurs pour venir les conseiller sur leurs pratiques

- Ce genre de conseil se réalise comme suit :
  - le formateur observe le fonctionnement de l'entreprise et les pratiques pendant une journée
  - il tire un bilan, des observations et prodigue des conseils d'amélioration de l'organisation, des pratiques, etc.
  - il les présente à l'employeur et aux salariés et les aide à les mettre en pratique

---

[6] *Elle est réalisée par un organisme de formation pour le compte de l'entreprise au sein de l'entreprise*

- Les avantages de ce genre d'accompagnement sont :
  - apport d'un **regard externe** sur les pratiques et les problématiques de l'entreprise
  - **meilleure acceptation** des propositions d'évolution des pratiques car venant d'un organisme neutre
  - **mise en œuvre** d'un projet **collectif** pouvant redynamiser et souder les équipes

La formation informelle[7] et la formation interne[8]

Toutes les entreprises réalisent surtout des formations informelles, directement en transmission de connaissances du chef d'entreprise ou chef de réception/cuisine, etc. vers les autres salariés

- Cf. voir l'étude : *La formation informelle dans les petits établissements du secteur Hôtellerie Restauration de Paris*, FAFIH, 2012
- La formation informelle est définie dans la récente étude menée par le FAFH comme *« a minima un contact entre deux salariés ou un patron et un salarié, l'un expérimenté et l'autre moins dans le champ de l'activité professionnelle. Elle peut se traduire par un travail en binôme reconnu et identifié comme générateur de développement des savoir-faire.Elle peut consister en la mise en application et en la pratique d'un savoir théorique. Elle peut également consister en l'observation et la mise en pratique immédiate ou différée d'actions nécessaires à la production et/ou à l'établissement d'une relation de services. »*
- Les chefs d'entreprise souhaitent former leurs salariés à leurs propres pratiques, sans pour autant nécessairement que la formation soit reconnue « officiellement »

La reconnaissance de ces formations informelles serait ainsi un levier d'accès à la formation pour les salariés

De nombreux chefs d'entreprise se sont ainsi dotés du « permis de former » afin :

Le permis de former est une formation obligatoire spécifique à la branche HCR permettant aux tuteurs et maîtres d'apprentissage de répondre pleinement plusieurs objectifs clés : les règles du contrat d'alternance, l'accueil, l'information, la communication, l'encadrement et l'accompagnement, l'évaluation, le transfert des compétences.

- de valoriser leurs formations réalisées en interne et autrefois informelles
- de certifier leurs compétences de formateur
- de mieux transmettre leurs connaissances aux salariés entrants en disposant de compétences pédagogiques améliorées
- de former les nouveaux salariés aux techniques propres de l'entreprise

---

7 *« Elle peut consister en la mise en application et en la pratique d'un savoir théorique. Elle peut également consister en l'observation et la mise en pratique immédiate ou différée d'actions nécessaires à la production et/ou à l'établissement d'une relation de services » (définition de l'Etude FAFIH sur la formation informelle page 4).*

8 *Elle est réalisée par l'entreprise elle-même, au profit de son personnel, avec ses propres formateurs et moyens pédagogiques*

- **La formation en interne / informelle est jugée indispensable pour dépasser certains freins à la formation**

- **Toutefois, de nombreux chefs d'entreprise la jugent parfois insuffisante et continuent à encourager la formation externe**

La FOAD (formation ouverte à distance)

- **La FOAD est encore très peu utilisée par les entreprises de la branche**

- **En effet, cette modalité de formation a un accueil mitigé dans les entreprises**

  - certaines entreprises ne sont **pas convaincues de cet outil et de ses effets de long terme** sur les compétences, vu qu'il repose sur la seule motivation du salarié à suivre attentivement le module et à être capable de le mettre en œuvre a posteriori
  - d'autres entreprises sont totalement **convaincues de l'utilité de l'outil** pour certains types de formation, en particulier sur les nouvelles générations, avides de jeux/vidéos sur petits et grands écrans.

    Ainsi, une vidéo de 10mn présentant une personne d'étage en train de faire une chambre semble parfaitement adaptée pour une piqure de rappel.
    Autre exemple, une vidéo présentant comment accueillir un client à la réception suivi d'un quizz / vidéos permettant de valider les connaissances

Le blended learning (formation mixte)

- **De nombreux chefs d'entreprise apprécient de mixer les différentes modalités de formation, l'une ou l'autre leur semblant insuffisante seule**

Il s'agit d'une combinaison entre séquences présentielles et à distance.

- **Le « blended-learning » pourrait également être une solution pour nombre d'entreprises**

  - **Jamais évoqué** par les entreprises, ce type de formation permet pourtant de juxtaposer des modules de formation en FOAD et de sessions en présentiel et de bén**éficier ainsi des atouts des deux types de formations**.
  - Il permet d'alterner périodes de mise en œuvre et retour sur expérience, dans des parcours pouvant durer plusieurs mois, assurant ainsi l'acquisition en continu des compétences et évitant l'effet « one shot » des formations très courtes.
  - Selon une étude du groupe Demos,[9] les formations en blended-learning sont *« plus efficaces, une organisation personnelle plus souple pour l'apprenant, et pour l'entreprise une réduction des coûts de*

9 http://www.demos.fr/Presse/Documents/Etude_Learning.pdf

formation. [...] Son utilisation privilégie les formations métiers, les langues, le management, le leadership et le commercial car elles sont souvent adossées à des modules sur mesure ». Ainsi, au vu des besoins des entreprises des branches, développer le blended learning pourrait s'avérer pertinent

4. Les services attendus par le FAFIH

Globalement une forte satisfaction envers les services rendus par le FAFIH

- Les entreprises entretiennent des bonnes relations de proximité avec leur conseiller.
- Certaines soulignent parfois les lenteurs dans les réponses aux questions posées ou les lenteurs administratives de règlements.
- Mais beaucoup connaissent relativement peu l'ensemble de l'offre de services du FAFIH.

Plusieurs attentes spécifiques exprimées par les entreprises peuvent trouver une réponse avec les dernières évolutions de la formation professionnelle

Les attentes	La correspondance avec la Loi du 5 mars 2014
• de **l'information et du conseil sur les formations** les plus adaptées aux besoins des entreprises, sur les organismes de formation les plus performants • un **meilleur contrôle de la qualité** des formations qui permettra une meilleure orientation des entreprises vers les formations de qualité	o C'est une nouvelle mission des OPCA qui doivent s'assurer « **de la capacité du prestataire de formation à dispenser une formation de qualité** » (articles L6316-1 et L6332-1-1) o Les critères sont en cours de définition. Le projet de décret relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue du 5 décembre 2014 prévoit que : · Les OPCA devront **établir une liste** (provisoire article R6315-5) des prestataires de formation respectant les critères suivants : la cohérence des moyens techniques et pédagogiques, la mise en place d'un système de suivi pédagogique et d'évaluation, les qualifications des formateurs, etc. (provisoire article R6315-1) · Lorsqu'un prestataire de formation dispose d'un label, d'une certification (liste à établir par le CNEFOP), ces critères sont réputés satisfaits (provisoire article R6315-3)
• des **informations plus régulières** sur l'actualité des branches telles que les nouvelles obligations légales/juridiques, les formations disponibles prochainement dans la région, etc. • une **demande de proximité** auprès des entreprises sur le terrain	o Mission renforcée des OPCA d'assurer « un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises » avec l'objectif d' « améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle. » (L6332-1-1)
• une **meilleure visibilité sur les fonds consommés** et les fonds disponibles notamment pour déclencher le recours à une formation s'il reste du crédit	
• du **conseil dans le cadre des recrutements** et de l'intégration des nouvelles équipes : les contrats existants et leurs modalités, les aides financières, des outils pour l'accueil des salariés entrants, etc.	o Le conseil dans le cadre des recrutements, en lien avec la politique d'emploi, est une nouvelle mission par rapport aux métiers traditionnels de l'OPCA qui ne portait que sur la formation. o Les appuis conseils RH déjà financés par le Fafih demeure donc pertinents o En effet, selon l'article L.6332-1-1 du code du travail, l'OPCA peut prendre en charge les coûts des

	diagnostics d'entreprises, afin « de participer à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels »

• des **possibilités de financement** accrues des formations	o La baisse des obligations de financer la formation (baisse uniquement sur les entreprises de 10 salariés à 300 salariés) risque de limiter les fonds du plan de formation uniquement aux formations obligatoires
	o Utilisation possible des ressources du FPSPP (20%) sur le financement du plan de formation des entreprises de moins de 50 salariés (L6332-21)
	o Au sein de l'OPCA, les versements des plus de 50 salariés pourront encore bénéficier au plan de formation des moins de 50 salariés (L6332-3-2) (dite « fongibilité asymétrique descendante ») mais :
	  o Avec la fin de l'obligation du 0,9, cela semble moins crédible
	  o Toutefois, la fongibilité fonctionnait globalement assez peu car les grandes entreprises utilisent fréquemment tout leur plan ; et il est fort probable que la réforme fasse encore baisser ces fonds non utilisés, puisque dans le cadre de la disparition du 0,9, les grandes entreprises faiblement utilisatrices de formation n'ont plus l'intérêt du versement du 0,9 à l'OPCA pour se libérer fiscalement de leur obligations. Ainsi ne verseront plus à l'OPCA que les entreprises qui ont un intérêt fort à le faire, soit pour le service rendu, soit pour les cofinancements mobilisés, et il est donc peu probable dans ce contexte qu'elles laissent des fonds inutilisés.

• du **conseil et des outils sur les nouvelles obligations** issues de la réforme de la formation professionnelle	o l'entretien professionnel (L6315-1) o l'état des lieux récapitulatif (L6315-1) visant à apprécier si le salarié a bénéficié au cours des six ans : d'une action de formation ; acquis des éléments de certification ; bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.
Autres attentes	
• **des outils sur les nouvelles obligations** relatives à la pénibilité	o le compte pénibilité, issu de la loi de janvier 2014 sur la réforme des retraites devra être mis en œuvre par les entreprises avec plusieurs facteurs risques correspondant aux métiers (travail de nuit, températures extrêmes, charges lourdes, postures pénibles, etc.)

Partie 4

Recommandations

Interlocuteurs interrogés pour tester les recommandations

Personne interrogée	Organisations
Augereau-Leloup Catherine	SNRTC
Bazin Philippe	FGTA/FO
Gestin Dominique	UMIH
Hulin Gregory	Synhorcat
Lacoffe Elsa	FGTA/FO
Delmas Bernard	Directeur des activités territoriales - FAFIH

Les grands axes des recommandations

Axe 1 - Proposer des formations aux thématiques toujours plus ciblées et adaptées aux besoins des entreprises

Axe 2 - Encourager le recours à la formation mixte

Axe 3 - Développer de nouveaux services du FAFIH et améliorer les actuels

Les recommandations indiquées comme Ⓟ sont prioritaires.

1. Proposer des formations aux thématiques toujours plus ciblées et adaptées aux besoins des entreprises

Pourquoi ?

- **Développer l'appétence à la formation** en ciblant des compétences clés et en assurant un véritable retour sur investissement du départ en formation
- **Développer les compétences** des professionnels pour assurer la réussite des branches et des évolutions en cours

Ⓟ

Prioriser les financements des formations touchant aux thématiques identifiées dans les fiches

- au sein de la rubrique « besoins en formation » pages 72 à 106 du rapport
- mentionnées comme prioritaires Ⓟ et communes Ⓒ

pour plusieurs branches :

Thématique	Présence dans les actions collectives	Quel développement ?
Relation et conseil client		
• Adopter un langage, une attitude, une posture, une image permettant de **créer une relation de confiance** avec le client	Thématique déjà présente mais insuffisamment axée sur la relation de confiance	Action à approfondir sur la posture de confiance
• **Faire s'exprimer** le client sur ses attentes, ses besoins, son appréciation	Insuffisamment développée	A fortement développer
• **Communiquer** avec une clientèle étrangère, en connaissant ses codes culturelles et mots clés de la langue *Les langues véhiculaires (anglais) doivent faire l'objet de formations longues en co-investissement PP, CPF, etc.*	Thématique insuffisamment présente et peu axée sur la culture	A fortement développer
• **Gérer les situations difficiles** : de l'identification de la stratégie du client mécontent à la gestion du stress occasionné à la mise en place d'une médiation/solution	Thématique bien développée	Actions à fortement poursuivre
• **Savoir rechercher l'information utile** sur	Thématique non développée	A développer dans

l'environnement local, les activités, etc. pour conseiller les clients		toutes les régions, en particulier touristiques
Management		
• Maîtriser les techniques de **management participatif**, d'animation, d'intégration et de motivation des équipes (comment donner de la vision et du sens au projet collectif, mettre en place un projet d'équipe et le faire vivre, etc.)	Thématique insuffisamment développée ou trop axée droit social	A développer fortement
• Etre **pédagogue et formateur** auprès de ses équipes au quotidien pour transférer son savoir-faire	Thématique insuffisamment développée voire peu présente	A développer fortement sous forme de formation ou d'outils (cf. ci-dessous)
• **Manager un projet « client au centre de l'entreprise »**		développer fortement
• **Optimiser son temps de travail**, identifier ses priorités et structurer son activité en conséquence	Thématique très peu présente	A fortement développer pour de nombreux métiers
Commercial / marketing		
• Adopter et mettre en œuvre d'une **stratégie commerciale** et marketing efficace, en particulier de **distribution multicanal** (connaitre le fonctionnement des OTA, optimiser les relations, référencements, outils à développer, etc.) mais également **d'expérience client** (« surprendre le client » par des attentions, de la bienveillance, etc.)	Thématique en développement mais qui couple insuffisamment « marketing multicanal » et « expérience client »	A développer fortement
• Se positionner dans les échanges clients en **commercial de l'établissement** (vente de services additionnels, etc)	Thématique déjà présente mais à développer, voire à coupler avec les formations relatives à l'accueil/conseil client	A réorienter vers plus de fonction « commercial »
E-reputation / réseaux sociaux (surtout pour les hôtels/restaurants)		
• Mettre en œuvre d'une véritable **stratégie webmarketing** assurant l'e-reputation de son établissement, en le positionnant en ligne, en répondant activement et positivement aux commentaires des	Thématique en développement mais insuffisamment axée « stratégie »	A fortement développer

clients (Directeur/responsable uniquement)		
• Maitriser les nouveaux **équilibres des canaux de vente** du tourisme, de commercialisation notamment en ligne (OTAs, etc.)	Thématique insuffisamment développée pour les salariés non gérant	A fortement développer
Pour rappel, formations obligations		
• Savoir appliquer strictement les procédures d'hygiène tant corporelles que professionnelles et respecter les **règles de sécurité** de l'établissement • Appréhender les **gestes et postures** spécifiques à chacun des métiers concernés en vue de prévenir les TMS (posture statique debout, charges lourdes, etc.)	Thématique déjà fortement présente	A conserver et adapter à chaque branche

par branche, les techniques métier (quelques exemples) :

Thalassothérapie	• Maîtriser les **nouveaux soins** pour les nouveaux types de clients NB : formations peu mutualisables car spécifiques à chaque centre
Restauration	• Imaginer une nouvelle façon de **faire vivre les arts de la table** (comment dresser une table, servir le client, etc.) • Apprendre de nouvelles recettes de cuisine et méthodes de cuisson adaptées aux orientations prises par le restaurant (**cuisine du monde**)
Casinos	• Communiquer avec les **nouveaux types de clientèle** du casino notamment étrangère, en connaissant la langue et les spécificités de comportement ou culturelles • Imaginer, proposer et mettre en œuvre (selon les directives du directeur) des animations spécifiques de sa table ou de sa salle de jeux pour faire **vivre un moment riche en émotion au joueur**
Hôtellerie	• Imaginer de nouvelles façons de **faire vivre l'art d'accueil du client**, un art riche en émotion qui doit permettre au client de se sentir désiré et unique

Recibler certaines actions collectives et PPS

(cf. graphiques pages 32 à 36) du rapport

- **Réequilibrer les actions collectives vers les métiers de l'hôtellerie** mais également vers la restauration collective car la restauration traditionnelle demeure la principale cible des actions collectives
- **Cibler encore plus les thématiques** mentionnées ci-dessus car actuellement, seules 10% des actions collectives visent des formations sur l'accueil et le commercial

Mutualiser les formations indiquées © dans les fiches

- Ces formations se retrouvant dans plusieurs branches (management, réseaux sociaux, relation client, etc.), elles peuvent être mutualisées
- Les autres formations, même si elles peuvent sembler communes, peuvent moins facilement être mutualisées car elles touchent des spécificités du métier, exemple : gestes et postures d'un personnel d'étage ou d'un personnel de cuisine

Injecter la dimension du service client dans toutes les formations, y compris de technique cuisine

- tant dans les stages, que dans les appels d'offre, que dans les référentiels de CQP, etc.

Travailler sur le retour sur investissement de la formation pour l'entreprise et le salarié

- inciter les organismes de formation répondant aux AO à prouver l'applicabilité de la formation suivie, par exemple par des techniques favorisant la mise en œuvre des choses apprises en aval sur le lieu de travail

2. Encourager le recours à la formation à distance et mixte

Pourquoi ?

- **Amener la formation** dans des entreprises où elle est peu développée car peu accessible
- **Favoriser le recours à la formation** dans des entreprises où remplacer un salarié est quasi impossible
- Répondre aux **contraintes organisationnelles** spécifiques de la branche (disponibilité sur des intersaisons différentes entre les régions)

Engager des expérimentations de formation mixte pour répondre aux problématiques de déplacement et réduire les coûts des formations :

- en poursuivant l'adaptation de la formation en présentiel aux besoins des entreprises
- en développant la FOAD comme complément ou piqure de rappel à la formation en présentiel et accompagnée par l'organisme de formation
- en réalisant le présentiel sur des thématiques communes et adaptant la FOAD sur le besoin spécifique de l'entreprise/salarié

⇨ Nous encourageons ainsi tout particulièrement la formation mixte car elle permet de dépasser les contraintes de déplacement/organisationnelles grâce à la FOAD tout en s'assurant qu'un certain degré d'échange et de confrontation avec d'autres stagiaires soit maintenu grâce au présentiel

Étudier les possibilités de financer certaines ingénieries de développement de la FOAD

- dans un cas où **aucun organisme de formation n'est prêt à consentir l'investissement initial** nécessaire par doute sur les volumes
- et sur une **thématique suffisamment stratégique** pour la branche pour qu'elle souhaite en conserver la propriété intellectuelle et pouvoir les diffuser par les canaux/acteur de son choix
- peut aussi prendre la forme d'un **taux horaire bonifié** pendant une certaine période de retour sur investissement
- ou prendre la forme d'un **conventionnement sur plus d'une année**

Financer la création de modules de FOAD accessibles à tout public …

- ces modules peuvent toucher l'ensemble des besoins identifiés dans cette étude mais doivent répondre à trois critères :
  - une durée courte
  - un caractère opérationnel (une mise en situation pratique)
  - un test des connaissances à la fin (quizz ou debriefing direct avec le manager)
- certaines thématiques semblent tout particulièrement pertinentes, quelques exemples :
  - les allergènes
  - les gestes et postures
  - l'hygiène
  - le parcours d'entretien d'une chambre
  - comment dresser une table
  - comment accueillir un client
  - etc.

… qui nécessiteront :

- une sensibilisation des employeurs à ce genre de dispositif
- une capacité du manager à accompagner le/les salarié/s visionnant la vidéo, à animer la FOAD pour s'assurer que les salariés ont bien compris

Voir réfléchir à la création de MOOC pour permettre des formations de plus longue durée

- les MOOC (cours en ligne ouvert et massif) peuvent permettre d'élargir l'accessibilité des formations longues aux salariés en évitant les problématiques horaires et de déplacement
- toutefois, comme pour la FOAD, les MOOC doivent être accompagnés par le manager afin de s'assurer de maintenir la motivation du salarié et de la mise en œuvre au quotidien

Poursuivre les efforts d'adaptation de la formation en présentiel

Pourquoi ?

- **Proposer des formations externes toujours plus proches l**es besoins et des contraintes des entreprises
- Envisager la formation en présentiel comme un préalable à d'autres types de formations, FOAD notamment, et potentiellement en réduire ainsi la durée

Faire connaitre aux organismes de formation les modalités de la formation en présentiel « idéale »

- une durée courte, calée sur les coupures (15h-18h dans la restauration par exemple) OU des formations plus longues mais étalées sur plusieurs semaines (1 jour par semaine pendant 3 semaines par exemple)
- des échanges entre salariés de la même branche, ou de branches connexes pour favoriser la diffusion de bonnes pratiques
- une proximité géographique
- un formateur du métier, expert des besoins des entreprises
- un niveau bien défini de la formation pour s'assurer de la présence de stagiaires globalement ayant un niveau de compétences similaires
  ou développer la capacité des formateurs à gérer des groupes de niveau hétérogène

Partager avec les organismes de formation les informations consolidées dont dispose le FAFIH sur les besoins de formation

- Si les organismes de formation participent souvent à la construction de l'offre interentreprises, s'assurer qu'ils bénéficient également des informations consolidées par le FAFIH par son important travail de terrain, en leur faisant « redescendre » des demandes non retenues dans l'offre actions collectives (pour les -50 salariés), mais qui pourraient pourtant intéresser quelques entreprises et sur lesquelles ils pourraient proposer une offre non existante encore.

Poursuivre la modularisation des formations, mais également des CQP

Susciter une offre mobilisant les différentes modalités de formation

Pourquoi ?

- Inciter les organismes de formation à proposer des **formations mixtes** adaptées aux besoins des entreprises
- S'assurer de la qualité de la formation, nouvelle mission dévolue par la loi

Mener une petite enquête simple (via internet) auprès des entreprises, pour identifier les flux régionaux sur les thématiques de formation repérées dans cette étude (pour les formations en présentiel)

- Il s'agirait de leur demander par exemple combien de salariés pourraient être concernés par une formation pour chacune des thématiques identifiées ainsi que les dates à privilégier pour la formation et de repérer ainsi les flux par région.
- Ces éléments pourront être intégrés dans les cahiers des charges des OF et dans le calibrage des actions collectives afin d'éviter une annulation des sessions faute de participants

Améliorer l'information sur les formations disponibles

- Établir un inventaire diffusable des formations par région disponibles pour les entreprises.
- Pour cela, le FAFIH pourrait notamment lister les organismes auprès desquels il a financé des formations

Dans les cahiers des charges pour les appels d'offres, prendre en compte les caractéristiques suivantes et les intégrer explicitement comme des critères de sélection :

- proposition d'une formation mixte encouragée (présentiel + FOAD)
- respect des critères de la formation présentielle présentés ci-dessus
- prise en compte des besoins de la branche face aux évolutions prévues (indiquer la section du site internet où sont référencées toutes les études en incitant les organismes de formation à s'y référer)
- applicabilité de la formation
- modularisation des formations

Contrôler la qualité des formations en vérifiant rigoureusement l'application de ces critères

Améliorer, outiller et « formaliser » la formation informelle (cf. premier point du chapitre 3 ci-dessous)

3. Développer de nouveaux services du FAFIH et améliorer les actuels

Globalement, pour l'offre de services, le seuil semble être à +/- 50 salariés et non à +/- 300 salariés.

Améliorer, outiller et « formaliser » la formation informelle

Pourquoi ?

- **Reconnaitre le travail d'apprentissage de l'employeur** envers ses équipes
- **Valoriser le savoir-faire des entreprises**
- **Encourager la « formalisation » de la formation informelle,** voie privilégiée de formation pour les entreprises
- **tirer profit de l'assouplissement fiscal du Plan de formation** pour mettre en place des actions plus proches de la culture opérationnelle des entreprises et moins des règles formelles d'imputabilité dans les situations où elles ne sont pas exigées
- **Répondre aux nouvelles obligations** de la loi du 5 mars 2014 et notamment l'entretien professionnel et l'état des lieux tous les 6 ans qui obligeront les chefs d'entreprise à prouver que leurs salariés ont bien été formés, ou ont bénéficié d'une promotion professionnelle, etc.

NB : La loi précise que uniquement, « dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins deux des trois mesures mentionnées de l'état des lieux, son compte personnel est abondé »

Pour mémoire, favoriser le développement de la formation interne dans toute sa rigueur d'imputabilité dans les entreprises dont la taille le permet

- L'**action de formation interne**, pour être reconnue comme telle, doit **répondre aux critères suivants** :
  - des objectifs pédagogiques déterminés
  - un programme proposant un contenu pédagogique
  - des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre
  - le processus de validation des acquis mis en œuvre pour apprécier les résultats de la formation
- La **circulaire DGEFP** n° 2006/35 du 14 novembre 2006 relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue, précisait également que la formation interne celle justifiant « d'un programme, d'objectifs préalablement déterminés, de moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement, et d'un dispositif permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats » et précisant « qui sont les formateurs, et de quelles expériences, formations ou qualifications ils disposent ».

Mais pour les plus petites entreprises, définir une notion de formation informelle plus souple

- Définition de la formation informelle extraite de l'étude du Fafih *« La formation informelle consiste « basiquement » en un contact entre deux salariés de l'établissement, l'un expérimenté et l'autre moins. Elle peut se traduire par un travail en binôme reconnu et identifié comme générateur de développement*

des savoir-faire. Toutefois, elle s'étaye et gagne souvent en consistance avec le travail en équipe ou l'existence d'un management d'équipe. »

- **Deux critères** :
  - la formation informelle devra **faire l'objet d'une évaluation**
  - la formation informelle devra **être perçue comme telle par le formé** (notamment plages hors phases de production).

Tenter d'identifier des potentiels moyens de prendre en charge les formations informelles

En effet :

- La formation informelle n'est pas imputable et donc non finançable sur les fonds mutualisés.
- Ainsi, il s'agirait d'identifier de nouvelles sources pour financer la formation informelle.
- Même avec les contributions volontaires/ supplémentaires libres ayant pour objet le développement de la formation professionnelle continue (article L.6332-1-2), l'entreprise/la branche ne semblent pas pouvoir s'astreindre aux critères d'imputabilité de la formation.

Actions potentiellement à tenter :

1. **Tenter de négocier** auprès des pouvoirs publics pour à terme faire reconnaitre la formation informelle, une fois « formalisée » comme proposé ci-dessous, comme imputable
2. **Etudier juridiquement** plus en détail s'il existe des possibilités d'utiliser les fonds recueillis via des contributions supplémentaires/volontaires (entreprise, branche, etc.) hors les critères d'imputabilité de la formation.
3. Si aucune de ces actions n'est envisageable, a minima, **créer une boite à outils** (cf. ci-dessous)

Créer une boite à outils pour aider les employeurs à « formaliser » leur formation informelle

- La récente étude menée par le Fafih sur la formation informelle mettait bien en évidence ce besoin d'un « kit explicatif » contenant :
  - Les enjeux de la formation informelle
  - Des recommandations concernant l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, l'accompagnement dans la prise de poste
  - Une présentation des outils et modalités de communication interne facilitant l'acquisition des composantes du métier
  - Proposition d'outils de planification des activités
  - Méthodes d'évaluation des acquis, en formation informelle
- Nous soutenons cette idée en y ajoutant les éléments complémentaires suivants :
  - Des outils pour l'intégration et le suivi de la progression du salarié (permettant ensuite de préparer les entretiens professionnels et l'état des lieux tous les 6 ans)
  - Des outils de composition d'une formation contextualisés avec des exemples pour chaque branche

Besoin de formation :
Que doit apprendre mon salarié ?
Exemple : à faire un lit

Motif de ce besoin :
Pourquoi ce besoin?
Exemple : pour l'hygiène, le confort et l'aspect esthétique de la chambre

Méthode de transmission :
Comment lui transmettre ces connaissances/compétences ?
Exemple : je le fais une fois et je lui demande de refaire devant moi

Résultat de la formation :
Comment j'évalue qu'il y arrive ?
Exemple : je contrôle quelques jours plus tard qu'il applique bien les consignes

- Elargir également la préconisation d'insérer un « aspect » relatif à la formation informelle à l'ensemble des formations suivies par les managers ou chefs d'équipe avec toujours cette idée « que puis-je transmettre de cette formation une fois rentré dans mon établissement ? »

Diffuser cette boite à outils aux entreprises

- Gratuitement pour les -50 salariés vu qu'ils ont encore l'obligation de verser leur plan de formation
- Payant pour les +50 salariés, via les contributions volontaires qu'une entreprise peut personnellement verser à l'OPCA pour « des activités de conseil, de diagnostic ou de gestion administrative effectuées par l'OPCA » (cf. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/QR_OPCA.pdf)
- Encourager les entreprises se penchant sur cette boite à outils à recourir en amont aux diagnostics RH pour mieux calibrer leurs besoins

Accompagner le développement d'une véritable fonction de formateurs (internes et informels) au sein des entreprises

- Développer un certificat court et opérationnel attestant des compétences de formateur du chef d'entreprise:
  - Soit **à l'initiative des branches du FAFIH** et le faire **inscrire à l'inventaire de la CNCP** (liste B) pour le rendre notamment éligible au CPF
  - Soit **à l'initiative d'autres branches**, ce qui est fort probable vu que de nombreuses branches souhaitent faire inscrire les formations de tuteurs à l'inventaire CNCP (liste C)
- Encourager les chefs d'entreprise à obtenir ce certificat

Ⓟ Accompagner les entreprises dans leurs recrutements et l'intégration de leurs salariés

Pourquoi ?

- **Améliorer en amont les processus de recrutement et d'intégration des salariés** pour encourager les employeurs à mieux anticiper leurs besoins et les besoins de leurs entrants pour planifier leurs formations

Poursuivre le financement des diagnostics accompagnement RH

- Cibler toujours mieux les entreprises -300 salariés, voire les -50 salariés plus spécifiquement

Elargir ces accompagnements sur de l'aide au recrutement et à l'intégration

- Le diagnostic se limite aujourd'hui à « analyser les évolutions en cours et leur impact sur l'emploi en matière de ressources humaines » et l'accompagnement « à analyser et définir les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines ».
- Il pourrait être élargi à :
  - l'identification et le montage des actions de pré-recrutement et de recrutement
  - la création d'outils ad hoc pour l'entreprise pour parfaire ses modalités de recrutement (astuces pour détecter la motivation, questions à poser durant un entretien, etc.)
  - la diffusion d'outils d'intégration du salarié (livret d'accueil, etc.)

Identifier des financements pour ce type de diagnostics

- **Encourager l'employeur à verser une contribution volontaire** qui permettra de financer directement cette « activité de conseil, de diagnostic ».
- **Encourager les branches** à mettre en place une contribution supplémentaire pour financer ce type de diagnostics.

NB : la plupart des recommandations qui suivent rejoignent les recommandations proposées dans le cadre du CEP restauration car les attentes envers le FAFIH des branches hors restauration sont globalement identiques à celles de la restauration.

Pourquoi ?

- **Faire connaitre les outils et services du FAFIH** et toujours mieux les adapter aux entreprises
- **Développer le recours à la formation** dans le contexte changeant de la loi du 5 mars 2014
- **Lever certains freins à la formation**

Apporter des outils relatifs aux nouvelles obligations légales (pénibilité, entretien professionnel, etc.)

Outiller la profession pour qu'elle puisse engager les actions relatives aux nouveaux outils de suivi de la formation professionnelle

- modèle, guide méthodologique de tenue d'un entretien professionnel (grille d'entretien, préparation de l'entretien, etc.)
- modèle de remplissage de fiches de suivi des trois critères à justifier pour l'état des lieux tous les 6 ans (une action de formation ; Acquis des éléments de certification ; Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle)
- Potentiellement s'inspirer déjà créés par certains OPCA, par exemple OPCALIA, qui a développé un guide méthodologie, des modèles et un serious game

Poursuivre les efforts d'information et de sensibilisation des entreprises

Convaincre les chefs d'entreprise/directeurs de l'intérêt de la formation professionnelle pour le développement de leur structure

- Poursuivre les efforts de sensibilisation et de conviction des décideurs internes en matière de formation
  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 chefs d'entreprise suit très peu ou pas de formation
  - que beaucoup indiquent qu'ils n'ont pas ou peu de besoin en matière d'évolution des compétences
  - qu'ils ne font que rarement le lien entre le développement des compétences et le développement de leur entreprise
- Monter des actions de sensibilisation communes avec l'AGEFICE
- Développer un argumentaire destiné aux chefs d'entreprise en faveur de l'évolution des compétences et de la formation des salariés **en mettant en avant l'intérêt économique**

	Restauration	Hôtellerie	Thalassothérapie	Casinos
La formation outil de la performance de l'entreprise	Gagner en efficacité, en productivité			
	Apporter une diversification des techniques en cuisine, pour permettre un élargissement/une rénovation de la carte ou du concept du restaurant	Apporter un accueil de qualité, adapté aux besoins des clients	Apporter une diversification des types de soins disponibles, adaptés aux besoins des clients	Apporter une diversification des types d'animations proposées
	Maîtriser un nouvel équipement mis en place en cuisine	Maîtriser un nouveau logiciel de réservation	Maîtriser un nouveau soin	Maîtriser un nouveau jeu sur table
	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			
	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, très reconnues dans les professions, ayant peu recours à la formation que les OPCA
  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.
- Démultiplier les canaux d'information, et notamment les smartphones ou les revues de la profession (*L'Hôtellerie* par exemple) sans pour autant faire preuve d'ingérence
- Utiliser le vecteur de la formation initiale pour convaincre très tôt, largement en amont, les futurs professionnels de l'intérêt de la formation continue.

En parallèle, améliorer l'information des chefs d'entreprise et directeurs sur les outils et services proposés par le Fafih

En effet, le Fafih dispose de nombreux outils d'accompagnement des entreprises, de diagnostic accompagnement RH, GPEC, etc. mais qui demeurent insuffisamment connus des entreprises :

- Adopter le principe d'une newsletter mensuelle ou trimestrielle sur l'actualité du FAFIH avec un bref rappel des services proposés.
- Profiter de ces newsletters pour faire un point d'actualité sur tel ou tel aspect de la réforme, grâce aux fiches pratiques réalisées par le Fafih et disponibles sur : http://www.fafih.com/content/entreprises/reforme-de-la-formation

- En profiter également pour faire mieux connaitre les actions collectives.

Annexes

Les domaines de formations

Grandes thématiques de formation	Domaines de formation inclus dans la thématique
accueil/conciergerie/réception	121 - Reception hôteliere-Form. prem. Perfec. hôtellerie
	123 - Accueil en hôtellerie & restauration
	125 - Réception multitâches H-R - Form.prem. ou Perfect.
commercial / ventes	419 - Techniques commerciales
cuisine	101 - Cuisine traditionnelle-Formation première
	102 - Cuisine simplifiée-Formation première
	103 - Cuisine de collectivité-Formation première
	104 - Préparation culinaire rapide
	111 - Cuisine
	116 - Restauration collective-Perfectionnement
direction / management / gestion	122 - Gestion hôtel ou restaurant
	415 - Comptabilité
	416 - Ressources humaines
	417 - Encadrement
	418 - Techniques de gestion
divers	127 - Préparation à la reprise / création d'entreprise
	130 - aptitude à l'emploi HORECA
	200 - Formations generales non precisees
	210 - Techniques de communication orale
	211 - Développement personnel
	300 - Form.emploi primaire ou secondaire non précisé
	310 - Form. métiers de bouche (pâtis.-boucherie-charcu.)
	314 - Agroalimentaire (autre)
	400 - Formations aux fonctions de l'entrep. non precisée
	500 - Formation emploi tertiaire non precisée
	511 - Tourisme
	513 - Formation des employés polyvalents de collectivité
	516 - Pédagogie
	517 - Tutorat en entreprise
	923 - Domaine abandonne (Accueil en hotellerie & rest)
domaines supports (juridique / administratif / etc)	213 - Droit & Droit fiscal
	411 - Informatique syst. complexes, spécialisés, réseaux
	412 - Bureautique matériels ou logiciels & secrétariat
langues	212 - Langues
maintenance / logistique	315 - Bâtiment 2cd oeuvre, maintenance, entretien locaux
	410 - Conduite de véhicules terrestres
	413 - Logistique, gestion des aprovisionnements
	414 - Gestion de la production
QHSE	311 - Hygiène et qualité alimentaire
	312 - Conservation alimentaire
	514 - Prévention & sécurité
salle/service	106 - Serveur rest. collective/publique-Form. première
	107 - Serveur traditionnel en salle-Formation première
	113 - Service en restauration-Perfectionnement
	114 - Service simplifié, Brasserie-Formation première
	117 - Service en restauration rapide
	118 - Service des boissons-Bar
	119 - Service des boissons-Sommellerie
	126 - Qualité de service (perfectionnement)
	313 - Oenologie
santé / sanitaire	510 - Formation aux activités sportives
	515 - Sante - Sanitaire - Action sociale
service d'étage	120 - Service des étages-Form. première-Perfectionnement
	124 - Service simplifié étages-Formation première
	512 - Nettoyage & Blanchisserie

Les métiers

Familles de métier	Métiers concernés
cuisine	101 - Commis de cuisine
	102 - Cuisinier
	103 - Chef cuisinier
	105 - Pâtissier
	106 - Traiteur
	107 - Pizzaïolo
	108 - Crépier
	109 - Ecailler
	111 - Aide de cuisine
	209 - Chef de groupe
	604 - Chef de partie
cuisine & salle	202 - Agent de restauration
	206 - Employé technique de restauration
	207 - Employé qualifié de restauration
	401 - Employé de café - bar - brasserie
salle/service	112 - Cafetier
	201 - Serveur en restauration
	203 - Maître d'hôtel
	204 - Barman
	205 - Sommelier
	603 - Chef de table
personnel d'étage	301 - Employé d'étage
	302 - Gouvernante
	701 - Gouvernante / établissement de santé
accueil/conciergerie/réception	303 - Employé de hall
	304 - Concierge d'hôtel
	305 - Réceptionniste
espaces verts	811 - Jardinier / Espaces verts
loisirs/jeux/divertissement	601 - Employé des jeux
	809 - Animation / Loisirs
	810 - Technicien du spectacle
	816 - Employé de bowling
santé/service à la personne/bien-être	115 - Diététicienne
	501 - Hydrotechnicienne
	800 - Services à la personne
Direction/Gérance/Management	901 - Employeur non salarié
	104 - Chef gérant
	208 - Manager
	211 - Exploitant en restauration
	306 - Directeur d'hôtel
	307 - Direction HCR
	407 - Direction café - bar - brasserie
	503 - Directeur de centre
	605 - Membre du comité de direction jeux
	609 - Directeur Casino
Commercial / Communication	802 - Commercial / Ventes / Marketing
	806 - Communication
maintenance/manutention/livraisons	812 - Manutention
	813 - Entretien / maintenance
	814 - Chauffeur / Livreur
	815 - Gestion marchandises
sécurité	606 - Opérateur vidéo
	607 - Agent de surveillance et sécurité
autres fonctions supports	113 - Econome
	602 - Administratif Casino
	608 - Contrôleur MAS
	801 - Service administratif
	803 - Comptabilité - finances
	804 - Ressources humaines / Formation
	805 - Juridique
	807 - Informatique
autres	502 - Hôtesse de planning
	900 - Autres métiers de bouche
	902 - Apprenti / stagiaire
	903 - Emplois autres secteurs

Bibliographie

- *Quel avenir pour les métiers du casino* ?, Etude FAFIH, 2010
- *Portrait sectoriel national*, Observatoire FAFIH, 2011
- *« Quels casinos pour demain »,* SOCIOVISION, FAFIH, 2014
- *Etude sur le comportement et les attentes des clientèles de l'hôtellerie-restauration en France,* MKG Hospitality pour FAFIH, 2014
- *La formation informelle dans les petits établissements du secteur Hôtellerie Restauration de Paris*, FAFIH, 2012
- *Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ? Comprendre et agir aujourd'hui pour relever les défis de demain*, FAFIH, 2009
- *Thermalisme et Thalassothérapie*, Etude Xerfi, novembre 2013
- *L'hôtellerie en France*, Etude Xerfi, décembre 2013
- *Gestion privée d'installations sportives*, Etude Xerfi, juin 2014
- *L'assemblée décide finalement de ne pas augmenter la taxe de séjour*, Le Monde, 15/07/2014
- *LE TOURISME, « FILIÈRE D'AVENIR » Développer l'emploi dans le tourisme*, François Nogue, 2013
- *Le futur de l'industrie hôtelière*, Amadeus Group,
- *Belle santé pour la thalassothérapie*, touslesbudgets.com, septembre 2014
- *Bilan et perspectives du marché des casinos en France*, hotelcasinotrip.fr, septembre 2014
- *Bowling trends ; the bad and good news*, leisure e-newsletter, septembre 2014
- *Dossier de presse*, Casinos de France, 2014
- *Analyse du secteur des casinos*, CCMP, CCI Paris, Benoit Demil, 2004
- *Marché du tourisme, crise ou mutation ?* La Chronique entreprises, 26 juillet 2014
- *Renouveau des Thalassos*, EmotionSpa-Mag.com, janvier 2012
- *Evolution des jeux de hasard et d'argent en France*, rapport d'information du Sénat par François Trucy, novembre 2006
- *Secteur de l'hôtellerie et de la restauration*, Réalisé par Oxford Research, pour Commission européenne, 2007
- *L'Industrie Hôtelière Française en 2013*, KPMG, 2013
- *Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2012*, Deloitte In Extenso, 2012
- *Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2013*, Deloitte In Extenso, 2013
- *Le business du thermalisme et de la thalassothérapie en France : un secteur en pleine mutation*, parcoursfrance.com, juillet 2014
- *Le Marché de la Beauté et du Bien-être - Analyse et Perspectives*, Conférence no6 FFEP, Mardi 15 Mars 2014
- *Panorama de l'hôtellerie en France*, CoachOmnium, 2014
- *Quelles perspectives pour le secteur de l'hôtellerie ?*, les Echos, janvier 2014
- *Émergence des nouvelles formules en Hôtellerie*, Gilles Larivière et Jocelyn Jussaume, Téoros, 2004
- *Le tourisme des années 2020, Des clés pour agir,* Conseil national du tourisme, 2010