

ANTICIPER  
LES ÉVOLUTIONS



HÔTELLERIE, RESTAURATION, LOISIRS ET ACTIVITÉS DU TOURISME



## Quel futur pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ?

Diagnostic et pistes d'action

18 juin 2018

# LE CONTEXTE : ONZE RÉUNIONS À TRAVERS LA FRANCE

**Comment va évoluer le secteur de l'Hôtellerie, de la Restauration, du Tourisme et des Activités de loisirs dans les années qui viennent ? Quelles seront les attentes des clients ? Quelles compétences et formations seront indispensables dans ce nouvel environnement ?**

À la demande du Fafih, le cabinet d'études Sociovision, spécialisé dans l'évolution des modes de vie et de consommation, a mené **une étude prospective de la relation client dans le secteur de l'Hôtellerie, la Restauration, le Tourisme et les Activités de loisirs.**

Les partenaires sociaux du secteur ont souhaité **diffuser l'étude auprès de leurs instances paritaires régionales, les Commissions Régionales Paritaires Emploi-Formation (CRPEF)**, afin de recueillir leurs réflexions et de faire émerger des propositions d'exploitation par les professionnels du secteur.

Entre le 1<sup>er</sup> et le 13 juin 2018, **onze réunions rassemblant les partenaires sociaux**, des institutionnels (Conseil régional, Pôle Emploi) et des organismes de formation (CFA) ont eu lieu dans les régions Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté, Bretagne, Grand Est, Hauts de France, Île de France, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de Loire – Centre Val de Loire, Provence Alpes Côte d'Azur/Corse.

**Cette note résume les grands constats, les enjeux et les orientations qui ont émergé lors des débats.**

# 1 LE DIAGNOSTIC GÉNÉRAL : UN SECTEUR SOUS PRESSION

L'ensemble des réunions menées sur tout le territoire confirme que **le secteur fait face à des évolutions rapides aussi bien du côté des habitudes de sa clientèle que du côté des attentes de ses salariés. Si ces évolutions touchent l'ensemble de la société française, elles font peser sur le secteur de l'hôtellerie et de la restauration une pression encore plus forte.** En effet, l'importance de la dimension humaine, l'amplitude des horaires ou la taille des acteurs (pour la grande majorité des TPE) dans l'hôtellerie et la restauration rendent ce secteur plus vulnérable face aux évolutions en cours.

De fait, une partie des acteurs se sent relativement dépassée par les **transformations des modes de vie et de consommation** (résultant principalement du « choc digital » et de l'arrivée d'une nouvelle génération dans la profession). Comment s'y adapter ? Tel fut le sujet de nombreux échanges.

S'agissant du diagnostic, la plupart des participants ont mis en lumière le fait que **le secteur de l'hôtellerie et de la restauration était confronté à trois types de défis :**

## DES DÉFIS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION

### LE RETARD TECHNOLOGIQUE

Tous les ateliers confirment l'importance actuelle et à venir des progrès technologiques. La transformation digitale est rapide et loin d'être achevée. → **Elle pose des problèmes d'adaptation et d'acquisition de compétences digitales. Tout le monde n'y est pas formé, et même les plus jeunes, pourtant rivos à leurs smartphones, ont besoin d'acquérir une expertise sur les outils informatiques professionnels.** L'équilibre entre l'humain et le virtuel est un des grands enjeux du secteur.

### LA CONCURRENCE DES PARTICULIERS

Un autre élément de contexte a été maintes fois souligné dans les échanges : la concurrence déloyale des particuliers. **Les plateformes de location entre particuliers de type Airbnb n'ont pas les mêmes contraintes réglementaires et fiscales.** Le secteur est concurrencé par de nouveaux acteurs ou entrepreneurs : restauration à domicile, entrepreneurs issus d'autres formations et « qui ne sont pas du métier » (ex : personnes ayant fait des écoles de commerce). → **Cela pose la question de la régulation des nouveaux acteurs et des réponses à apporter à ces nouveaux concurrents pour redonner de la valeur aux acteurs traditionnels.**

## LE RÔLE HÉGÉMONIQUE DES PLATEFORMES DE RÉSERVATION

La dépendance à l'égard des plateformes de réservation et de notation (booking.com, Trip Advisor) a également été citée dans la plupart des réunions. **Les professionnels du secteur se sentent « coincés » et « dépendants » des sites type Booking car s'ils décident de ne plus y être référencés, ils perdent beaucoup en visibilité et donc en clientèle.** Même constat pour les commentaires sur Trip Advisor : une fois qu'on a commencé à y répondre, il n'y a pas d'autres choix que de le faire tout le temps sous peine de risquer une mauvaise presse. → **C'est un défi posé à la profession dans son entier : comment être plus forts collectivement pour ne pas se faire broyer par ces plateformes internationales ? Comment faire savoir aux clients que ces plateformes ne sont pas nécessairement moins chères que les acteurs contactés en direct ?**

## LE POIDS DES NORMES ET DES RÈGLEMENTATIONS

**De nombreuses normes pèsent sur le secteur. Celles-ci empêchent les acteurs traditionnels de se réinventer et ne favorisent pas leur créativité,** à l'inverse des nouveaux acteurs, semi-professionnels, plus libres dans leurs actions. C'est en tout cas un sujet qui revient régulièrement au cours des réunions. De même, le droit du travail ne permet pas toujours de répondre aux aspirations des nouvelles générations en s'adaptant à leurs demandes de souplesse.

## DES DÉFIS LIÉS À L'ÉVOLUTION DES EXIGENCES DES CLIENTS

### LA MONTÉE D'UNE CLIENTÈLE PLUS EXIGEANTE, PLUS IMPATIENTE, PLUS SENSIBLE AU PRIX

Ce constat a été fait partout en France et touche l'ensemble des catégories, du bas de gamme au luxe. Les consommateurs ont gagné en expertise, ce qui les rend plus attentifs : ils posent plus de questions (sur l'origine, la qualité, etc.) et n'hésitent pas à faire des commentaires positifs ou négatifs. Ils supportent de moins en moins d'attendre. Et la recherche du meilleur prix concerne aujourd'hui l'ensemble des clientèles, quel que soit son niveau social. → **Les enjeux pour le secteur sont énormes pour les années à venir : comment réduire le temps d'attente ? Comment répondre aux exigences de cette clientèle qui évolue ? Comment gérer son offre pour satisfaire l'appétit croissant pour les bonnes affaires ? Il paraît évident que les interfaces digitales formeront une partie de la réponse (ainsi que les intelligences artificielles), mais les qualités humaines demeureront la clé d'une expérience réussie (disponibilité, écoute, souplesse, réactivité).**

### UNE ÉVOLUTION DE LA RELATION CLIENT QUI APPELLE DE NOUVEAUX MÉTIERS ET DE NOUVELLES FONCTIONS

Au cours des réunions, de nombreux acteurs ont reconnu ne pas se sentir pleinement préparés aux exigences des clientèles d'aujourd'hui et de demain. Pour répondre aux exigences de réactivité et pour enrichir l'expérience client, **il apparaît nécessaire de compléter le contenu des métiers actuels ou d'en inventer de nouveaux.**

## DES ENJEUX PROPRES AU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION

### L'IMAGE DU SECTEUR MANQUE DE MODERNITÉ

Dans un monde qui change de plus en plus vite, **certains professionnels de l'hôtellerie et de la restauration ont parfois le sentiment que leurs métiers ne sont pas perçus comme « modernes »**. Cette absence de modernité se ressent sur les salons des métiers de l'hôtellerie et de la restauration où l'argument « dans notre secteur, il n'y a pas de chômage » tombe à plat. Même si les émissions de TV ont contribué à donner une bonne image des « chefs », **de nombreux métiers souffrent d'une mauvaise image (serveurs, réceptionnistes, etc.)** → Cette situation pose de façon criante la question de la revalorisation des métiers de ce secteur.

### UNE VISION DU TRAVAIL QUI A PROFONDEMENT CHANGÉ

C'est une évolution observée dans toutes les régions de France. Le rapport au travail a considérablement changé ces dernières années. La nouvelle génération n'aborde plus les métiers de l'hôtellerie et de la restauration comme avant. Comparée aux générations précédentes, elle est davantage attachée au respect des horaires et des temps de congés. Dans son rapport à la hiérarchie, elle apprécie l'autonomie. Conséquence : les nouvelles recrues sont moins fidèles et plus difficiles à recruter. → **Les leviers d'attractivité de la plupart des métiers sont à revoir. Il est urgent de redonner envie aux jeunes de se diriger vers ces professions.**

### DES CHOCS SOCIO-CULTURELS

Les échanges au cours des réunions ont aussi conduit à identifier deux types de clivages qui touchent la profession. **D'un côté, on observe un clivage générationnel** : sur le rapport au travail, sur le savoir être, sur le rapport à la technologie, des visions différentes s'opposent entre les générations, **ce qui crée des problèmes de communication, voire des tensions entre générations**. D'un autre côté, il existe aussi des réalités parfois fort disparates entre clients et personnel. Certains établissements doivent gérer des collaborateurs et des clientèles qui se situent à l'opposé sur la carte des milieux socio-économiques. L'enjeu consiste à réduire la distance entre des univers très éloignés. Des situations aggravées parfois par le manque de maîtrise de la langue française chez certains employés. → **Comme dans le reste de la société, les professionnels de l'hôtellerie/restauration doivent faire face à des clivages qui se retrouvent chez leur personnel. Il faut non seulement être conscient de ces clivages, mais travailler à en réduire l'intensité pour éviter les tensions et les dysfonctionnements en matière de services.**

# 2 LES PISTES D'ACTION PRIORITAIRES

## L'URGENCE : RECRUTER, MOTIVER ET FIDÉLISER LES COLLABORATEURS

Toutes les parties prenantes font état de l'urgence à **trouver des solutions aux importants problèmes de recrutement, d'organisation du travail et de fidélisation d'une nouvelle génération**, dont les objectifs de vie et le rapport au travail diffèrent de ceux de leurs aînés

### LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Les participants soulignent la difficulté à attirer et à fidéliser une génération dont les modes de vie, les aspirations et les exigences ont évolué. Plusieurs constats sont faits :

1. Les jeunes recherchent **une activité professionnelle ne remettant pas en cause leur qualité de vie** (importance de la vie familiale, des vacances, du temps libre). Ces évolutions font émerger des difficultés d'organisation : comment satisfaire un client qui demande de plus en plus d'être servi à toute heure, alors que le personnel souhaite un planning organisé en fonction de ses propres contraintes ?
2. Les jeunes sont **moins fidèles à un employeur et ont du mal à s'engager sur de longues périodes** (ils font une saison mais pas une deuxième, n'hésitent pas à rompre des contrats d'apprentissage qui courent sur de longues durées, quittent l'entreprise du jour au lendemain...). Ces phénomènes sont d'autant plus marqués que les populations sont jeunes (adolescents, jeunes adultes en recherche d'expériences variées).
3. Les jeunes sont **attachés à leur identité : valeurs** (ex : sensibilité vegan, convictions écologiques) **apparence, style** (ex : port de la barbe, présence de tatouages). **Ils se tournent vers des entreprises en accord avec qui ils sont.**
4. Les jeunes sont en recherche de **missions valorisantes** et de **projets** dont ils voient le **sens** et comprennent **l'utilité**

### QUELLES PISTES D' ACTIONS ? QUELLES SOLUTIONS ? QUELLES EXPÉRIMENTATIONS ?

Les échanges ont permis de faire émerger plusieurs types d'actions qu'il serait bénéfique d'initier pour, d'une part **attirer les collaborateurs** et, d'autre part, **les fidéliser**. Certains participants ont partagé des initiatives qui ont permis d'améliorer ces problématiques d'emploi.

#### ATTIRER / RECRUTER

- Donner une image moderne et attirante du secteur et de ses métiers  
Ex : revoir les fiches métiers, renommer les métiers avec une terminologie plus valorisante, encourager la découverte des métiers, faire rêver.

- Déconstruire les idées reçues du secteur et de ses métiers  
Ex : communiquer sur le fait que les métiers évoluent.
- Travailler la réputation (image et notoriété) de son entreprise / établissement  
Ex : communiquer sur les valeurs et les partis pris, surveiller les commentaires sur les réseaux sociaux puisque les futurs collaborateurs y sont sensibles – autant que les clients.
- Mettre en avant les possibilités de formation et accompagner les démarches de demande de formation  
Ex : accompagnement / coaching pour le remplissage de dossiers.
- Mobiliser le réseau des salariés pour trouver des candidats (cooptation)
- Faciliter les aspects pratiques de la vie des saisonniers  
Ex : proposition de logement couplée à la proposition de mission.
- S'ouvrir à des candidats extérieurs au secteur, mais aussi à des populations venant d'arriver sur le territoire français (réfugiés)

#### **FIDÉLISER :**

- Garantir un bon climat social  
Ex : encourager le respect mutuel, aménager les plannings en fonction des demandes et des contraintes familiales et des loisirs de chacun, repenser/supprimer les coupures, augmenter le nombre de congés payés, informer le client que des jeunes sont formés dans l'établissement afin de désamorcer d'éventuelles critiques...
- Écouter les salariés, dialoguer avec eux, faire de la psychologie  
Ex : mise en place d'entretiens individuels réguliers, de temps d'écoute spécifique.
- Former le personnel encadrant aux techniques de management, développer les compétences relationnelle et émotionnelle (empathie, gestion des conflits, ...)
- Développer et former à la culture participative, rendre acteur  
Ex : effectuer du management collaboratif, encourager les codécisions, impliquer les salariés dans la stratégie de l'entreprise, les faire participer à la vie de l'entreprise, être à l'écoute de leurs demandes de matériel.
- Donner du sens aux tâches qu'on demande d'effectuer (expliquer l'utilité, les raisons)
- Responsabiliser l'ensemble des équipes, même celles qui ne sont pas au contact direct de la clientèle  
Ex : brief quotidien avec toutes les équipes, outil interne permettant d'alerter tous les salariés et de s'organiser collectivement pour trouver une solution à un problème client avant la fin de son séjour.
- Répondre à leur envie d'apprendre et à leur demande de prise d'initiatives

- Encourager la validation des acquis
- Intégrer des compétences extra-professionnelles, mettre en avant les talents de chacun
- Intégrer une dimension ludique et divertissante dans le travail  
Ex : autoriser les collaborateurs à mettre de la musique en cuisine et à être DJ à tour de rôle (partage de playlists).

## FORMER ET SENSIBILISER : LES PRIORITÉS

Les professionnels de l'hôtellerie-restauration disent faire face à plusieurs **ENJEUX DE FORMATION**, compte tenu des évolutions du secteur et de la relation client. **Sept axes prioritaires** ont été identifiés lors des débats : **le savoir-être, la maîtrise des outils digitaux, la capacité à s'adresser aux clientèles étrangères, la connaissance des clientèles et de leurs spécificités, le management, la maîtrise de nouvelles compétences / de nouveaux métiers, la maîtrise des savoir-faire de base.**

### 1- LE SAVOIR-ÊTRE

L'ensemble des professionnels s'accordent à dire qu'il est essentiel de **remettre l'empathie au cœur de la relation client**. Savoir se mettre à la place du client et donc **développer une « culture du client »** apparaît comme un axe d'amélioration prioritaire, qui nécessite des formations ciblées.

Cette capacité à savoir-être recouvre plusieurs réalités qui appellent différents types de formation :

- **La base du savoir-être, le b.a.-ba** : plusieurs professionnels ont l'impression de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à apprendre à leur personnel les bases du savoir-être : politesse, hygiène, ponctualité. Certains se sentent presque investis d'un « rôle parental », qui aurait dû être assumé bien en amont du début de la vie professionnelle. La question qui se pose est : à quel moment faire acquérir ces compétences de base ?
- **La capacité à être à l'aise devant les clients** : la timidité et la peur du client sont des freins au développement d'un bon relationnel. Savoir maîtriser ses émotions, développer une gestuelle adaptée afin de se sentir plus à l'aise avec les clients, émergent comme des axes de formation importants.
- **La capacité d'adaptation** : l'adaptabilité émerge comme une compétence clé de demain. À l'avenir, il sera essentiel de savoir mobiliser des ressources pour répondre et agir en fonction de la personne qu'on en face de soi et en fonction de la situation.  
Face à cette évolution, certains professionnels font remarquer que la formation est au contraire aujourd'hui en partie axée sur la rigueur, sur la standardisation des discours, sur certaines techniques de vente formatées et sur l'adoption d'une certaine distance par rapport au client. Ils s'interrogent donc sur cette direction prise, qui leur semble éloignée des enjeux d'adaptabilité.

Cela pose également la question d'une formation de base qui donne les clés d'une bonne adaptation quel que soit le type d'établissement (ex : établissement standard vs. établissement de luxe).

## 2- LA MAÎTRISE DES OUTILS DIGITAUX

Les professionnels soulignent l'importance de **développer une culture numérique**. Deux axes forts se dégagent des discussions.

- D'une part, il s'agit de savoir **maîtriser les réseaux sociaux** : animer les réseaux avec du contenu, traiter les commentaires des clients... Cette nouvelle compétence pose des questions d'organisation dans les TPE : comment procéder dans ces petites structures dans la mesure où elles ne peuvent s'offrir les services d'un « community manager » à plein temps ?
- D'autre part, il s'agit de former à **l'utilisation d'outils informatiques (logiciels de réservation, de réception, ...)** qui ne sont pas aussi conviviaux et faciles d'utilisation que les applications ou interfaces sur smartphone auxquels la jeune génération est habituée. Certains professionnels font remarquer que dans certaines zones, les jeunes ne possèdent pas et ne savent pas utiliser un ordinateur.

## 3- LA CAPACITÉ À S'ADRESSER AUX CLIENTÈLES ÉTRANGÈRES :

L'importance de la **formation aux langues étrangères – a minima l'anglais - et à la connaissance des codes culturels étrangers** fait l'unanimité. Les acteurs du secteur mettent en avant le fait que la prise de conscience d'un tel besoin en compétence n'est pas nouvelle. Il y a néanmoins encore des solutions pédagogiques à trouver pour mieux former le personnel à de meilleures capacités de communication et d'adaptation dans des situations impliquant des clientèles étrangères.

Parmi les initiatives mentionnées, on note : intégrer une personne d'un autre pays / d'une autre culture aux équipes, suivre des cours de discussion suivis d'une phase d'immersion dans des entreprises à l'étranger, suivre des cours en ligne (MOOCs), mettre à disposition des kits de langues (Campus tourisme), développer des systèmes d'oreillettes qui permettent la traduction en temps réel.

## 4- LA CONNAISSANCE DES CLIENTÈLES ET DE LEURS SPÉCIFICITÉS

Plusieurs professionnels insistent sur l'enjeu de la personnalisation dans la relation client. **Offrir de la personnalisation implique pour les équipes de savoir aborder le client en fonction de sa personnalité, de sa situation, de sa culture, mais aussi de son parcours client** (Vient-il de faire 7 heures de trajet ? Est-il de passage / pour un court séjour / pour un long séjour ?)

Cela se traduit en termes de formation par :

- La capacité à **apprendre rapidement à évaluer à qui on a affaire** (clientèle familiale vs. solo, loisirs vs. pro...)
- La capacité à **adapter une attitude et un comportement en fonction** (ex : s'adapter au rythme du client)

Cet enjeu de personnalisation touche également au **régime alimentaire**. Les individus évoluant de plus en plus vers des régimes alimentaires individualisés (allergies, intolérances, diabète...), la **connaissance de la composition des plats, des aliments, des ingrédients, des allergènes, des**

**indices glycémiques...** devient incontournable à la fois pour composer des menus mais aussi pour renseigner et rassurer le client.

## 5- LE MANAGEMENT

L'importance de **développer l'aptitude à bien manager et à animer les équipes** est apparue en filigrane de toutes les discussions. Les compétences managériales concernent une grande partie des salariés du secteur. Elles constituent des **leviers essentiels d'amélioration** face aux enjeux d'organisation du travail et de motivation du personnel.

## 6- LA MAÎTRISE DE NOUVELLES COMPÉTENCES, DE NOUVEAUX MÉTIERS

Les évolutions du secteur de l'hôtellerie restauration et la montée des exigences des clients créent de nouveaux besoins en compétences et en métiers. Les professionnels font le constat qu'il faudra **acquérir des compétences « annexes » en plus des compétences métiers classiques**. Parmi ces compétences supplémentaires, la capacité à **savoir communiquer et partager un message** constitue une importante évolution, qui concerne de nombreux métiers.

Voici plusieurs exemples d'évolution métier évoqués par les acteurs du secteur :

- Le **maître d'hôtel** doit développer sa culture de la proximité : il doit savoir ce qu'il se passe autour
- Le **réceptionniste** doit savoir s'occuper des clients en dehors du comptoir
- Le **serveur** doit savoir animer
- Le **cuisinier** doit être artiste (esthétique du plat, capacité à mettre en scène l'assiette sur les réseaux sociaux...)

Dans les petites structures, il est fait remarquer que la question de la poly-compétence devient centrale.

## 7- LA MAÎTRISE DES SAVOIR-FAIRE DE BASE

Certains professionnels ont également souligné l'impératif de **ne pas perdre les savoir-faire de base**. Ils appellent à une réelle **professionnalisation** dans la perspective de (re)valorisation des métiers du secteur (ex : il y a un vrai savoir-faire à être en cuisine, à faire le ménage dans un hôtel, à accueillir le client, etc.)

L'enjeu du savoir-faire soulève **l'enjeu de l'adéquation entre la formation et la réalité du terrain**. Plusieurs professionnels notent une dichotomie entre la formation dans les écoles et les missions/tâches effectuées en entreprise.

Certains acteurs pointent leurs difficultés (temps, énergie) à assumer une part de la formation du personnel.

Un point essentiel ressort en outre des discussions : au-delà de la formation, le secteur a **BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT**, tout particulièrement les petites structures : aide au changement, transformation digitale, connaissance des évolutions de la clientèle, sensibilisation aux bonnes pratiques, feuilles de route pour savoir bien communiquer, ...

**Trois freins au changement** émergent des débats :

- **Le coût, le manque de moyens** → comment trouver des solutions économiquement viables ?
- **La difficulté à sortir de son cœur de métier, à sortir d'un fonctionnement établi, en silos** → comment sortir de sa vision ? Comment avoir une approche plus globale et plus centrée sur l'expérience client ? Comment s'inspirer d'autres univers ?
- **La méconnaissance de solutions à mettre en œuvre, d'exemples concluant** → comment faire concrètement ? Quelles sont les étapes à suivre, les actions à entreprendre ?

**Il existe donc un enjeu à sensibiliser et accompagner les entreprises sur ces 3 axes.**

## FAIRE ÉVOLUER LES OUTILS PÉDAGOGIQUES POUR FACILITER L'APPRENTISSAGE

Au-delà des questions de contenu d'apprentissage et de maîtrise des métiers, le secteur fait face à des **enjeux de transmission et de pédagogie** (façon d'apprendre, de transmettre, de communiquer, ...) **qui appellent un changement culturel.**

Les professionnels font remarquer que les enjeux de pédagogie sont d'autant plus importants :

- que le secteur doit former des **populations socioéconomiquement variées et aux parcours de vie parfois très différents**
- qu'il existe un **décalage entre les représentations que les élèves se font du secteur et la confrontation avec le terrain.** Les techniques de formation doivent évoluer vers plus de cohérence entre l'endroit où on apprend et le terrain.

À plusieurs reprises, les débats ont porté sur **le lieu et le moment d'apprentissage. École, entreprise, organisme de formation continue : qui doit assurer quelle part de la formation ?** Quels outils doivent être mis en place en fonction du lieu de formation ? En d'autres termes, comment apprend-t-on dans une école vs. en entreprise ?

Plusieurs **axes d'évolution en matière de pédagogie et de transmission** apparaissent au travers des initiatives et expérimentations dont ont fait part les acteurs du secteur :

### INTÉGRER LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE ET RELATIONNELLE

Expliquer, dire pourquoi, donner un sens (ex : pourquoi faire du tri sélectif dans un hôtel ?)

Développer la convivialité des lieux de formation et d'apprentissage → importance du cadre de vie et d'apprentissage

## ● DÉVELOPPER DES APPROCHES HORIZONTALES

Évolution du statut du formateur : de « sachant à accompagnateur de proximité »

Formation de jeunes par d'autres jeunes

Mise en place de binômes (notamment pour l'apprentissage des langues)

## ● ENCOURAGER LES FORMATIONS SITUATIONNELLES

Travail avec des professionnels du théâtre et du cirque.

Jeux situationnels, « serious game » (ex : Pôle Emploi Paris propose des simulations recrutement en réalité virtuelle).

Formations en réalité virtuelle, augmentée

(Cf. : Cifa d'Auxerre [https://www.lyonne.fr/auxerre/economie/innovation/2017/03/18/un-magasin-virtuel-beneficie-a-240-jeunes-du-cifa-d-auxerre\\_12326197.html](https://www.lyonne.fr/auxerre/economie/innovation/2017/03/18/un-magasin-virtuel-beneficie-a-240-jeunes-du-cifa-d-auxerre_12326197.html))

## ● CRÉER DES FORMATIONS « CLÉ EN MAIN », EN FORMAT COURT, FACILES D'ACCÈS

Micro-formations (accès rapide à des formations très courtes)

Formations en images, avec le téléphone (particulièrement pour ceux qui ne savent pas lire)

Tutoriels, petites vidéos (accessibles sur You Tube...)

Kits d'apprentissage (ex : kit de langue)

## ● DÉCLOISONNER, S'OUVRIRE À D'AUTRES CULTURES ET UNIVERS

Aller voir dans les autres pays (ex : pays du nord)

S'ouvrir à d'autres disciplines (ex : cours d'arts appliqués mis en place par le CFA du Val de Loire)

Développer des partenariats avec des start up (cf. Glucichef)

## ● DÉVELOPPER DES APPROCHES CENTRÉES SUR L'APPRENANT

Donner des cours et des outils pour s'en sortir dans la vie courante (démarches administratives...)

Donner plus de liberté à l'apprenant pendant son parcours, décroisonner les établissements

# POUR CONCLURE

**Plusieurs acteurs ont souligné l'importance de diffuser cette étude et de sensibiliser plus largement** (pouvoirs publics, TPE...), tout en mettant en lumière les solutions déjà expérimentées pour faire face aux enjeux du secteur.

Les témoignages des acteurs du secteur font en effet ressortir **que beaucoup d'initiatives ont déjà été mises en place çà et là**. Comment fait-on ? Comment passer à l'action ? Des exemples concrets venus des différentes régions peuvent être mis en avant, partagés et permettre ainsi aux différents acteurs de s'adapter plus facilement.



Un recensement structuré de l'ensemble de ces initiatives pourrait constituer un encouragement à mettre en place ces solutions. **Les professionnels ont autant besoin d'être rassurés que d'être inspirés. Un tour de France des initiatives qui marchent compléterait utilement les données déjà disponibles.**