

**La pénurie de main d'œuvre
Dans le secteur de l'hôtellerie restauration**

Rapporteurs : M. Prospéri, proviseur, lycée hôtelier Paul Augier
M. Geiser, directeur général, OPCA Fafih

Thème :

Comment résoudre la pénurie de main d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie restauration

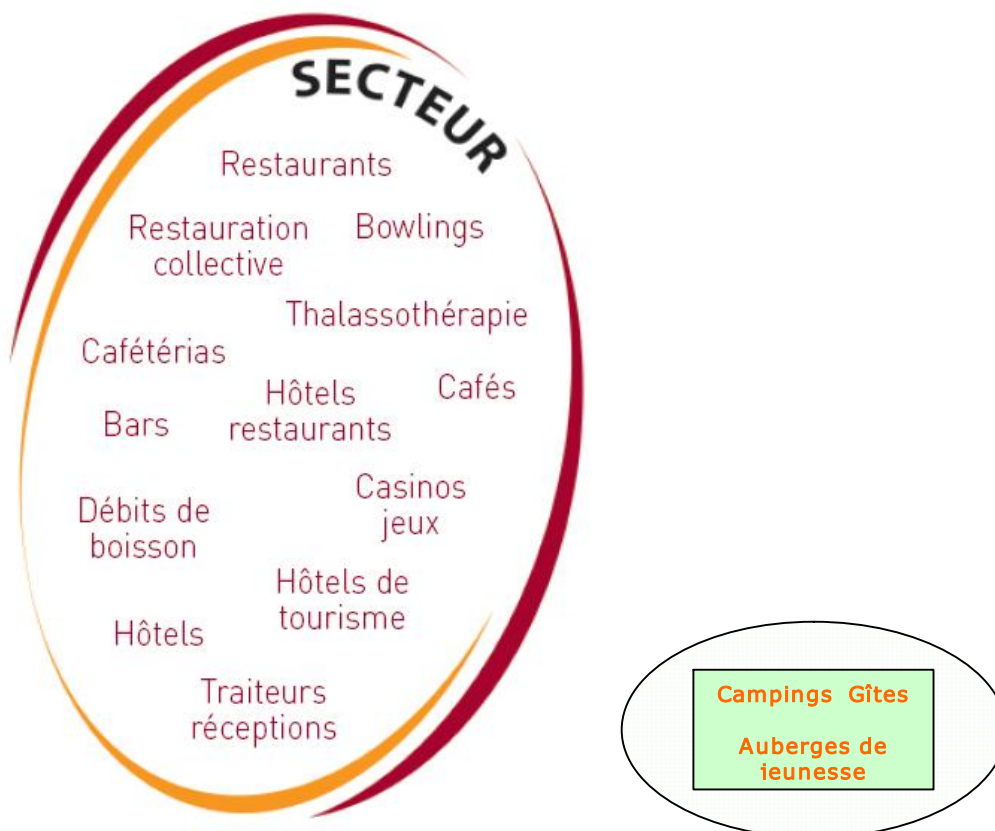
Travail à fournir :

Dresser un inventaire des freins observés et définir des pistes de réflexion susceptibles d'être rapidement mises en œuvre.

Champ d'activités observé :

Les activités couvertes dans ce rapport relèvent :

- de l'hôtellerie : hôtels de tourisme avec ou sans restaurant
- de l'hébergement de courte durée : campings, auberges de jeunesse, villages de vacances, gîtes, ...
- de la restauration de type traditionnel
- de la restauration collective et des traiteurs – organisateurs de réception
- d'autres activités connexes : thalassothérapie, casinos-jeux, bowlings.



1 : Constats

1.1 Cadrage quantitatif

Les activités couvertes dans ce document regroupent 700 000 salariés et 200 000 non salariés permanents, auxquels s'ajoutent les personnes qui occupent des emplois saisonniers.

Ces personnes exercent leurs activités au sein de 116 000 établissements avec salariés (dont 90% de moins de dix salariés) et de 80 000 établissements sans salarié.

Ces établissements présentent un double visage. Certains sont intégrés dans des entreprises de dimension nationale ou internationale. D'autres, les plus nombreux constituent le tissu local fin des branches concernées ; de taille modeste, près de la moitié sont sans salarié permanent.

- Répartition sectorielle

La restauration de type traditionnel est la principale branche d'activité ; elle représente près de la moitié (46%) des salariés du champ observé.

Les hôtels et hôtels restaurants représentent le quart (26%) des effectifs salariés et la restauration collective 16%.

Les autres branches d'activités ont une moindre contribution aux effectifs salariés, mais peuvent être sources d'emplois significatives pour des non salariés ou des travailleurs saisonniers.

Hors hébergement de courte durée, l'évolution décennale des effectifs salariés est de 30%, avec une tendance récente à la stabilisation.

- Répartition régionale

La répartition régionale peut être, selon les saisons, fortement modifiée pour des périodes comprises entre quelques semaines et quelques mois. Hors phénomènes saisonniers, la répartition fait émerger quatre groupes régionaux.

- L'île de France qui emploie 30% des salariés du secteur,
- Rhône Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur pour 10% des effectifs dans chaque région,
- Aquitaine, Nord-Pas de Calais, Bretagne, Pays de Loire, Midi Pyrénées, Languedoc Roussillon, Alsace et Centre dont les effectifs salariés varient de 3% à 5% du total national,
- les autres régions pour des effectifs moindres.

Outres les fluctuations d'activités saisonnières, d'autres peuvent apparaître localement sur des rythmes plus courts, dans les territoires concernés par les phénomènes de week-end ou de manifestations professionnelles, sportives ou culturelles.

Au cours de l'été, le nombre de saisonniers employés dans les établissements des branches étudiées peut s'élever à plus de 200 000 personnes.

1.2 Les métiers

La répartition des salariés selon les principaux métiers fait émerger la primauté des emplois de serveurs (37%), qui devancent les emplois de production culinaire (32%).

Ces deux groupes d'emplois se détachent nettement des autres qui se situent quantitativement en net retrait : hébergement-étages 6%, accueil 4%, encadrement salarié 6%, autres emplois 15%.

Hors emploi salarié, la structure des activités qui repose sur un grand nombre de très petits établissements fait des exploitants un groupe de volume élevé - de l'ordre de 150 000 personnes.

Les métiers sont caractéristiques du secteur et peu diffusés dans les autres branches de l'activité économique. Les emplois d'étages sont exercés à 85% dans les branches du secteur, ceux de serveurs à 75%.

Seuls les emplois de cuisinier sont largement répandus ; 55% exercent hors secteur. Cette proportion est toutefois à nuancer du fait qu'elle ne tient pas compte des patrons qui, tout en exploitant leur entreprise, exercent au quotidien un emploi de cuisinier. En outre, en matière d'insertion, il apparaît que les cuisiniers débutants commencent leur activité professionnelle dans les établissements de restauration avant d'évoluer au sein des branches du secteur ou hors secteur.

1.3 Les ressources et les besoins de nouveaux professionnels

- Les ressources

Celles-ci sont constituées des jeunes et adultes issus des divers dispositifs de formation initiale ou continue, des demandeurs d'emplois inscrits pour exercer un métier caractéristique du secteur, éventuellement d'autres actifs.

Les jeunes et adultes issus de formations qualifiantes constituent un flux annuel de 36 000 nouveaux professionnels susceptibles de se présenter dans les entreprises du secteur pour y tenir un emploi correspondant à leur formation.

Répartis par filières, les effectifs sont les suivants :

- Scolaires 14 000
- Apprentis 12 000
- C. de professionnalisation 6 000
- Autres stagiaires 4 000 (essentiellement stages conventionnés régionaux)

Les demandeurs d'emploi sont inscrits en grand nombre pour rechercher un emploi caractéristique du secteur. Pour les demandeurs immédiatement

disponibles (D.E. catégories 1,2,3), ce sont plus de 150 000 personnes qui sont inscrites pour occuper un emploi dans le secteur. Ce volume, en régression de 9% par rapport à l'année précédente représente cependant plus de 20% des effectifs salariés du secteur.

D'autres actifs peuvent également être recrutés par les établissements du secteur ouverts à des débutants. C'est plus spécialement le cas lorsqu'il n'existe pas de diplôme en relation avec les emplois à pourvoir. Dans ce cas, jeunes ou adultes sans formation professionnelle particulière peuvent être recrutés dès lors qu'ils disposent d'aptitudes, de compétences ou d'expériences professionnelles facilement mobilisables dans les emplois concernés.

- Les besoins

Les difficultés de recrutement éprouvées portent principalement sur des emplois ouverts à des débutants. Quelques cas spécifiques concernent des emplois pour professionnels expérimentés.

Simultanément, des difficultés plus conjoncturelles ou localisées surgissent lors des saisons ou à l'occasion de manifestations de grande ampleur.

Pour les emplois ouverts à des débutants, les besoins annuels sont évalués à un volume de 55 – 60 000 personnes, dont une moitié correspond à des emplois pour lesquels il existe des diplômes de l'enseignement professionnel.

Ce volume est fortement dépendant de la durée de présence des jeunes professionnels dans les établissements du secteur. Un allongement, même faible, de l'ordre d'une année, aurait un effet de levier considérable sur les besoins annuels de recrutement.

Les emplois les plus touchés par les pénuries de main d'œuvre sont ceux de serveur et de femme de chambre. Les premiers touchent des volumes plus importants que les seconds.

En ce qui concerne les pénuries de personnels expérimentés, la principale difficulté touche les exploitants, plus spécialement pour la reprise de petits établissements indépendants.

Les effets saisonniers amplifient dans les zones concernées les difficultés rencontrées pour les métiers cités ouverts à des débutants.

Ponctuellement, et pour de courtes durées, la pénurie de main d'œuvre peut toucher d'autres emplois, en particulier lorsqu'il existe une insuffisance de logement pour les saisonniers.

- Paradoxe

La situation des professionnels qui éprouvent des difficultés de recrutement est paradoxale.

D'une part, des flux conséquents de jeunes et d'adultes formés arrivent chaque année sur le marché du travail et il existe un stock élevé de personnes à la recherche d'un emploi caractéristique du secteur.

D'autre part, des tensions récurrentes subsistent.

Ces tensions ne sont pas uniformes. Elles ne touchent pas de façon identique les emplois selon que ceux-ci peuvent être pourvus par des débutants ou qu'ils exigent une expérience professionnelle réussie.

La localisation géographique ou la période de l'année interviennent également dans l'apparition – ou la disparition – des phénomènes de pénurie.

Les difficultés de recrutement tiennent donc à des causes multiples et partiellement cumulatives.

Les solutions palliatives sont à rechercher en tenant compte de ces différents éléments et être adaptées aux divers freins identifiés.

2 : Freins identifiés

Certains freins sont connus de longue date, d'autres sont apparus plus récemment. Ils peuvent se répartir en quatre groupes qui s'attachent :

- Aux conditions d'activités professionnelles.
- A la formation et aux parcours professionnels.
- A l'organisation du travail et aux salaires.
- A l'image des métiers ou du secteur.

2.1 Freins liés aux conditions d'activités professionnelles

Ces freins relèvent de l'exécution permanente de l'activité dans le secteur.

- Horaire des activités – travail décalé le soir, le week-end ...
- Activités saisonnières ou fluctuantes – salons, manifestations sportives,...

Ces difficultés sont d'autant plus difficiles à surmonter que les plus petits établissements manquent de moyens de prévision d'activité et que les à-coups portent sur un volume restreint d'emplois.

Ces contraintes sont une cause de non accès (après une formation qualifiante) ou de départ précoce de la profession lorsque celles-ci se conjuguent avec des difficultés de logement ou de transports qui touchent une large part de la jeune population active en France.

Ces freins sont particulièrement puissants lorsque les activités s'exercent dans des zones où la pression immobilière est forte (centres villes, localités touristiques). Le décalage des horaires et la réduction, ou l'absence, de moyens de transports collectifs, la disparition des capacités d'hébergement au sein des entreprises ou leur inadaptation à une vie familiale, conduisent à l'impossibilité de pourvoir des emplois pour lesquels il existe de nombreuses personnes aptes à les occuper.

2.2 Freins liés à la formation et aux parcours professionnels

L'offre de formation n'est pas toujours adaptée aux emplois ouverts aux débutants dont ont besoin les établissements. Les formations, plus particulièrement celles qui destinent aux métiers de service, n'évoluent pas aussi rapidement que les attentes de la clientèle.

La grande dispersion des entreprises et la méconnaissance des activités des branches du secteur rend peu lisible pour les personnes qui s'y présentent les possibilités offertes de parcours professionnel comme salarié ou, ultérieurement, comme exploitant indépendant.

La longueur des cursus, parfois de quatre ou cinq ans, est une cause d'abandon en cours de scolarité.

L'entrée dans la vie active a également évolué depuis plusieurs années. Elle ne se réalise pas dans la foulée de l'obtention du diplôme, ou de la fin de la formation, si bien qu'une part des nouveaux professionnels se présentent sur le marché de l'emploi « hors saison », ce qui provoque une baisse des ressources disponibles pour cette période, et une difficulté d'insertion pour ces personnes qui se présentent dans les entreprises en période de plus faible activité.

Les possibilités ouvertes en cours de formation initiale d'acquérir une expérience auprès d'entreprises situées à l'étranger est réduite. Il existe de grandes difficultés pour permettre à un jeune scolarisé ou à un apprenti de partir pour plusieurs semaines ou quelques mois à l'étranger pour enrichir son expérience.

L'activité saisonnière de nombreuses entreprises ne permet pas à celles-ci d'accéder aux jeunes qui désirent se former en apprentissage ou en contrat de professionnalisation, même si ceux-là souhaitent accéder à un emploi local.

2.3 Freins liés à l'organisation du travail et aux rémunérations

2.3.1 Organisation du travail :

Les exploitants de petits établissements manquent de temps et de formation. Ceux qui souhaitent, outre leurs activités de production en salle ou en cuisine, mieux employer les formules législatives ou réglementaires ouvertes pour la gestion des ressources humaines éprouvent des difficultés pour être en mesure d'appliquer des possibilités. Cela constitue un frein aux embauches et plus encore au maintien des personnels en place. Ces départs précoces pour d'autres secteurs professionnels constitue une perte de savoir faire pour l'hébergement comme la restauration et contribue au manque d'expérience de la population active employée dans les établissements.

Ce faible accès aux dispositifs qui permettent d'aménager l'organisation du travail rejaiilli sur la confrontation des obligations professionnelles et des aspirations familiales et débouche sur la disparition de la profession d'une main d'œuvre qui aurait pu poursuivre une carrière au sein des diverses branches du secteur et conserver au sein de celui-ci le capital d'expérience qu'elle y avait acquise.

2.3.2 Rémunérations

Le niveau des rémunérations et leur comparaison avec celles pratiquées dans d'autres secteurs aux rythmes d'activités différents est aussi une cause de départ prématuré de personnes qui ne trouvent pas de contreparties à leur expérience et à leur compétence croissante au sein de leur entreprise.

2.4 Freins liés à l'image des métiers ou du secteur

L'image des métiers ou du secteur est éloignée de la réalité et ne transmet pas une information fiable et complète.

La médiatisation de quelques activités et métiers conduit de nombreux jeunes à effectuer des choix d'orientation sur des bases fragiles ou erronées.

Dans le même temps, de nombreuses opportunités de métiers ou de carrière au sein des branches du secteur sont méconnues ou ignorées alors que celles-ci offrent des perspectives durables pour des volumes d'emploi conséquents qui ne sont pas – ou difficilement – pourvus.

Ce phénomène est amplifié par la déception ressentie par ceux qui à la sortie de leur formation ne trouvent pas d'emploi en correspondance avec l'image qu'ils s'en étaient construits. Abandons en cours de formation en apprentissage et réorientation ou non insertion dans le secteur à l'issue d'une formation scolaire – après plusieurs années d'études – en sont les traductions les plus immédiates.

L'opinion portée par les jeunes qui se sont trouvés dans ces situations renforcent également les préjugés négatifs dont pâtit le secteur.

3 : Pistes et expérimentations

Les pistes évoquées pour lever ces difficultés lors des réunions du groupe de travail ne se placent pas toutes dans la même perspective chronologique de mise ne œuvre.

Ces perspectives proches ou lointaines ou complexes à initier seront explicitées ci-après.

La diversité des freins et des situations locales au recrutement de la main d'œuvre a pour conséquence une diversité dans les pistes citées, qui doivent s'adapter localement aux contraintes d'activité.

Des expériences et des réalisations concrètes plus anciennes sont menées pour lutter contre les pénuries de main d'œuvre dans le secteur ; celles-ci sont signalées, ainsi que les éventuelles perspectives de pérennisations, d'extension ou les difficultés qu'elles rencontrent.

3.1 Communiquer et informer

La méconnaissance des métiers et des activités des branches du secteur constitue un handicap au recrutement. Un effort durable, quantitatif et qualitatif dans ce domaine doit être réalisé. Il s'agit d'action portant sur plusieurs axes.

- Poursuivre les campagnes initiées au niveau national pour faire connaître et valoriser les métiers du secteur, au-delà des plus emblématiques, afin de susciter l'intérêt de la population active et des jeunes en formation pour ces métiers. Ces actions doivent s'appuyer sur une information fiable qui permettra de rompre avec une situation où coexistent selon les métiers absence de visibilité et imagerie exacerbée. Ce travail de communication pourrait être porté par le secrétariat d'Etat chargé de la consommation et du tourisme.
- Favoriser l'information des saisonniers sur leurs possibilités de formation et de validation des acquis de leur expérience.
- Faire prendre conscience des compétences, autres que techniques et spécifiques au métier exercé, acquises au quotidien dans leur pratique professionnelle par les actifs du secteur.

A plus long terme :

- Développer la formation des prescripteurs au sein du secteur ou parmi les professionnels de l'orientation et de l'emploi pour faire connaître les passerelles potentielles qui existent entre les branches du secteur ou pour exercer son métier dans des entreprises d'autres secteurs.

Ce travail d'information et de communication peut revêtir des aspects variés selon les personnes ou les structures auxquelles chaque message s'adresse. Il doit cependant être conçu globalement et dans la durée pour bénéficier d'une cohérence et d'une visibilité.

Des campagnes d'information sur les métiers portés par les professionnels sont en cours ou se sont réalisées depuis quelques années. Elles restent cependant parcellaires et ne bénéficient pas d'une mise en œuvre à long terme.

3.2 Obstacles liés aux conditions d'activité professionnelle

A court terme :

- Le développement des groupements d'employeurs

A plus longue échéance.

- l'amélioration des transports collectifs (horaires, fréquence) faciliterait le recrutement de personnes qui connaissent des difficultés pour assurer la

liaison domicile – entreprise bien que résidant à faible distance. Ces difficultés existent tant en zone saisonnière que dans les zones urbanisées.

- La diffusion de nouvelles techniques qui facilitent dans l'entreprise la dissociation des actions de production de la présence de la clientèle serait également de nature à réduire les contraintes liées aux horaires ou au temps partiel ou fractionné.
- L'ouverture aux entreprises saisonnières de la possibilité d'accueillir des apprentis ou des contrats de professionnalisation.
- Une recherche systématique des possibilités locales de logement temporaire, y compris auprès d'autres activités touristiques ou des collectivités publiques (maisons des saisonniers, ...)
- Les difficultés de logement sont souvent évoquées par les personnes qui quittent leur emploi ou ne donnent pas suite à une proposition. Ces difficultés ne sont pas spécifiques au secteur, mais la nature de la main d'œuvre de l'hôtellerie et de la restauration (jeunes gens, pour partie de faible qualification, forte proportion de personnel féminin) et les horaires d'activités, rend cette question particulièrement importante pour résoudre certaines pénuries de main d'œuvre lorsqu'il existe une population qualifiée à proximité des entreprises. La mise en place de solutions pérennes, là où l'activité des établissements est permanente, conditionne parfois la poursuite de l'activité de ces établissements.
- Remettre en place la « rémunération au pourcentage », valeur attractive en étudiant la possibilité de l'étendre à d'autres catégories de personnel que celui de la salle, en particulier pour le personnel de cuisine
- Accompagner le personnel dans son parcours professionnel avec la mise en place de véritables tuteurs dans l'entreprise assurant le « coaching » des salariés

3.3 Obstacles liés à la formation et aux parcours professionnels

Les membres du groupe ont relevé les insuffisances de l'orientation et la fragilité des projets professionnels des jeunes qui s'engagent dans la voie d'une formation professionnelle vers les métiers de l'hébergement ou de la restauration. Ils ont également relevé l'existence de nombreuses ruptures de formation.

A court terme, les mesures préconisées portent sur :

- L'amélioration de l'accueil des stagiaires et des apprentis dans les entreprises.
- Un meilleur contrôle et une formation renforcée des tuteurs et maîtres d'apprentissage. Rétablir l'agrément pour les Maîtres d'apprentissage afin de moraliser certains lieux d'accueil des apprentis

- Un développement complémentaire des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation, en élargissant les avantages dont bénéficie l'apprentissage aux jeunes en contrat de professionnalisation.
- Un développement pour les populations les plus en difficultés d'action de pré-formation et de remise à niveau préalables à la signature d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.
- La création de parcours de formation ou d'insertion de populations peu sollicitées jusqu'à présent pour occuper les emplois proposés par le secteur : actifs avec une expérience hors secteur, étudiants en recherche d'insertion ou jeunes sans formation professionnelle, ...
- Organiser une campagne nationale sur l'avenir des enfants en montrant la formidable possibilité d'ascenseur social de cette profession, quel que soit le niveau d'entrée dans le métier. Instaurer une journée portes ouvertes (restaurants, hôtels, centres de formation) avec un véritable accueil du public pour montrer la réalité du métier
- Donner une meilleure lisibilité des formations à tous (employeurs, parents, élèves, apprentis, stagiaires, étudiants) des différents examens de l'Education Nationale (CAP, BAC Professionnel, BAC Technologique, BTS...) avec pour but une reconnaissance de ces diplômes. Eventuellement reformuler et réétudier diplômes et programmes.
- La mise en place d'un « guichet unique » dédié à la formation professionnelle et à la reconnaissance des acquis pour tous les actifs du secteur quel que soit son statut (salarié, non salarié, demandeur d'emploi) qui pourrait s'appuyer sur l'expérience actuelle de l'OPCA de l'hôtellerie et la restauration.
- Organiser un recrutement réaliste et professionnel au niveau des lycées hôteliers, en revenant aux interviews de motivations pour éviter les dérives liées à un recrutement non contrôlé et géré essentiellement par l'informatique
- Ouvrir au maximum les possibilités de recrutement à tous ceux qui veulent faire une formation dans ce domaine
- Assurer une formation en adéquation avec les exigences de la profession et particulièrement dans les domaines professionnels (restaurants d'application, stages –en France et à l'étranger-) mais aussi dans le domaine de l'enseignement général, en particulier au niveau des langues (trois langues étrangères si possible et au minimum deux) pour assurer une intégration immédiate dans l'entreprise et éviter la stagnation à des emplois peu intéressants et mal rémunérés (à moduler en fonction du niveau de sortie)

A plus long terme :

- Systématiser la formation – même de très courte durée - lors de la prise de poste, développer massivement la validation des acquis de l'expérience (VAE)

et le développement de parcours inter-branches sur la base des compétences acquises permettrait d'améliorer la fidélisation du personnel au sein du secteur. Actuellement, faute de repères, de reconnaissance ou d'information ils quittent prématurément le secteur pour d'autres emplois.

- Mettre en place pour de mesures législatives ou réglementaires qui ouvrent la possibilité d'effectuer un parcours de formation européen. Ces mesures rendraient possible pour les lycéens, comme pour les apprentis, la possibilité d'exercer pour un temps dans des entreprises autres que celles avec lesquels ils peuvent conclure une convention de stage ou exercer ponctuellement dans une autre entreprise que celle avec laquelle ils disposent d'un contrat de travail. Une expérience européenne pour les jeunes professionnels serait un plus pour leur propre bagage comme pour l'accueil en France de la clientèle internationale.
- En relation avec les efforts d'information, agir sur l'orientation des jeunes en formation initiale pour faire progresser le taux d'insertion des élèves dans le secteur à l'issue de leurs études.

3.4 Réduire les contraintes liées à l'organisation du travail et aux rémunérations

Ces pistes sont plus spécialement complémentaires à celles citées pour les conditions d'activité professionnelles.

A court terme :

- Améliorer l'utilisation des possibilités légales ou réglementaires pour fidéliser les personnels en facilitant l'harmonisation de leurs activités professionnelles et de leur vie familiale.
- Renforcer l'information ou la formation des exploitants pour mettre en œuvre diverses mesures (annualisation du temps de travail, ...).
- Rapprocher les rémunérations et avantages dont bénéficient les apprentis aux autres contrats en alternance. La reconnaissance et la rémunération du rôle des maîtres d'apprentissage et tuteurs sont aussi des éléments à prendre en compte pour attirer vers ces activités des professionnels motivés, sources de références ou d'exemple, qui actuellement tirent rarement bénéfice de leur surcroît de responsabilité.

A plus long terme :

- La reconnaissance matérielle du travail, dans le cadre des conventions collectives, doit être développée, sans réduire cela à un unique aspect salarial. La remise en place d'une rémunération partiellement assise sur le pourcentage a été évoquée.

3.5 Autres pistes

Quelques autres pistes de natures diverses ont été évoquées lors des réunions.

- Le recours à une main d'œuvre étrangère qualifiée est évoqué comme palliatif à l'absence de réponse aux offres d'emplois par des personnes présentes sur le territoire. Cette piste est conditionnée par la levée préalable des obstacles concernant l'hébergement à proximité des entreprises et à la possibilité de trouver des personnes déjà formées ou acceptant d'être immédiatement formées.
- La levée d'obstacles administratifs – principalement des délais – qui pénalisent la signature de contrats avec des étrangers déjà présents sur le territoire peut ponctuellement apporter une solution pour des offres d'emploi de proximité non pourvues.
- L'examen des fichiers des demandeurs d'emploi inscrits à l'Anpe est une demande récurrente. Il est paradoxal, même en tenant compte d'effets saisonniers et des difficultés de transport ou de logement de constater des tensions liées à des difficultés de recrutement alors que plus de 150 000 personnes figurent comme disponibles pour occuper ces emplois. Ce travail pourrait être rapidement mis en œuvre.
- Une meilleure information sur les conditions d'exercice des métiers, sur la prévoyance, sur les possibilités d'évolution de carrière en direction des familles serait de nature à atténuer leurs craintes et leurs réticences vis-à-vis de leurs enfants lorsque ceux-ci sont attirés par une carrière dans le secteur.
- Donner une information sur le potentiel national de ces métiers qui ne sont pas délocalisables donc offrant des emplois garantis
- Donner une image toujours positive des métiers en évitant la « starisation »
- Etablir une collaboration étroite du Ministère du Tourisme avec le Ministère de l'Education Nationale pouvant aller jusqu'à un partage des responsabilités, la spécificité des établissements et des cursus ne permettant pas toujours d'appliquer les règles générales des autres formations de l'Education Nationale. Ce « partenariat » pouvant même s'étendre au Ministère des Affaires Etrangères pour stimuler et développer la capacité exportatrice de l'enseignement hôtelier français.