

**CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS**

**L' évolution des  
professions  
de la restauration  
et de l'hébergement**

Diane Barrat  
Pierre-Marie Descolonges

**DOCUMENTS DE TRAVAIL**

Numéro 80

Septembre 1992

L'ÉVOLUTION DES PROFESSIONS  
DE LA RESTAURATION  
ET DE L'HÉBERGEMENT



*Diane BARRAT*  
*Pierre-Marie DESCOLONGES*

---

C E R E Q

---

Document de travail n° 80

Septembre 1992

***Les auteurs remercient vivement les différentes personnes  
-dont l'anonymat est respecté selon l'usage-  
qui, dans les entreprises, les organisations professionnelles et  
syndicales ainsi que dans les organismes de formation et de  
recrutement, ont contribué au bon déroulement de cette étude, en  
acceptant de répondre à leurs questions.***

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>CHAPITRE I</b>	
<b>IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DU SECTEUR</b> .....	13
1. Données économiques et organisationnelles des entreprises .....	16
2. Les emplois et leurs caractéristiques .....	24
3. Modes d'organisation et de représentation institutionnelle du secteur ...	36
<b>CHAPITRE II</b>	
<b>LES ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES</b> .....	49
1. Évolution du marché, des produits .....	49
2. Restructuration du secteur .....	60
3. Actifs et structures d'emploi .....	71
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL ET ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS</b> .....	79
1. Approche fonctionnelle de l'organisation du travail .....	80
2. Historique des modes de division du travail .....	81
3. Évolution du travail et transformations des activités dans les fonctions retenues .....	83

## **CHAPITRE IV**

### **LES STRATÉGIES DES DÉCIDEURS .....103**

1. Enjeux stratégiques ..... 104
2. Choix retenus ..... 112
3. Pratiques "managériales" ..... 120

## **CHAPITRE V**

### **MOBILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE**

### **ET ACQUISITION DES COMPÉTENCES .....129**

1. Production et acquisition des compétences ..... 130
2. Recherche des compétences ..... 147
3. L'insertion professionnelle et le devenir des jeunes formés ..... 160

### **CONCLUSION .....171**

### **BIBLIOGRAPHIE .....179**

### **ANNEXES .....183**

## **INTRODUCTION**

Ce dossier "Professionnel" a cherché à intégrer plusieurs dimensions clés de la relation formation-emploi :

- l'évolution des prestations de services que réalisent les entreprises en réponse aux sollicitations du marché ;
- les modifications de l'organisation du travail et des contenus d'activité ;
- les politiques de gestion des firmes (recrutement, formation continue, gestion des carrières...) ;
- les filières de formation et les modes d'accès à l'emploi ;
- les caractéristiques des individus occupant les emplois étudiés.

Réalisé au département "Professions et Marché du Travail", il porte sur les professions liées aux activités d'hébergement et de restauration regroupées pour l'essentiel dans le secteur Hôtels, Cafés, Restaurants (NAP 67).

Cette activité économique se caractérise par une grande hétérogénéité de branches et d'entreprises qui la composent. En outre elle est confrontée à une modification structurelle profonde.

### **Le contexte général**

Les modes de vie et les pratiques sociales de nos contemporains ont modifié, en l'espace de quinze ans, la configuration des cafés, hôtels, restaurants et des services offerts. Des activités nouvelles se sont développées et des marchés jusqu'alors fermés se sont ouverts aux logiques de rentabilité et d'efficacité.

Cette évolution du contexte socio-économique et technique a, du même coup, modifié les conditions pratiques d'exercice de l'activité professionnelle.

Aujourd'hui, il n'y a pas un emploi type de cuisinier mais des emplois de cuisinier. L'une des raisons tient à la multiplication des filières d'exercice : haute gastronomie, restauration de convenance, restauration sociale, restauration rapide, à thème. Dans certains cas, le métier fait appel à des connaissances autres que culinaires.

Dans le service en salle, les compétences relationnelles et l'aspect convivial du lieu revêtent autant d'importance que les plats qui sont proposés. Les formes de service (à l'anglaise, à la française...) créent des filières d'exercice spécifiques qui dans certaines situations aboutissent à recomposer le domaine d'activité du personnel.

L'hôtellerie n'échappe pas à la diversification des multiples formes d'hébergement, même si dans le même temps, les pratiques professionnelles restent pour l'hôtellerie de luxe, encore très hiérarchisées et traditionnelles. Dans tous les cas, la réception est la plaque tournante d'une activité dont certains segments comme l'entretien peuvent fort bien être externalisés.

L'utilisation de l'informatique d'une part, la mise au point de procédures d'autre part, ont permis d'une manière générale, de maîtriser et de simplifier les tâches de gestion que l'on retrouve à tous les niveaux de l'acte d'hébergement.

La demande tend à primer sur l'offre. Chaque hôtel doit prospecter son marché et développer une politique commerciale appropriée. Cette situation nouvelle génère parfois des emplois quand la fonction commerciale n'est pas remplie par le chef d'établissement lui-même. Elle entraîne aussi la création de chaînes volontaires auxquelles peuvent adhérer les indépendants.

De telles évolutions tendent à transformer les exigences des entreprises lors des recrutements et à modifier les procédures d'accès à l'emploi. Reste que celles-ci doivent tenir compte également des caractéristiques des actifs concernés (niveaux de formation, expérience professionnelle, attentes personnelles...).

Les entreprises mettent en place des politiques de gestion de la main-d'oeuvre capables de rendre captive une population qui, par tradition, est mobile et habituée à changer fréquemment d'employeurs. Pour certains emplois stratégiques le professionnalisme s'acquiert encore de la sorte. Dans le domaine de la restauration rapide, il s'agit plutôt d'attirer une population jeune, dynamique et possédant une bonne culture générale.

Certains postes stratégiques restent pourvus de façon classique en faisant appel à une population formée dans les écoles de commerce ou hôtelières. Mais le salariat traditionnel de la branche se verra fermer l'accès à un certain nombre d'emplois considérés jusqu'à présent comme des emplois "refuge". C'est le cas en restauration sociale où la cuisine d'assemblage supplante de plus en plus la cuisine traditionnelle et du même coup oblige les entreprises à rechercher un personnel possédant des compétences qui ne sont pas acquises par la seule expérience.

Les évolutions en cours accentuent la segmentation du marché du travail au point de rendre certains passages d'emplois à un autre mais aussi d'une forme de restauration ou d'hôtellerie à une autre quasiment impossibles. Elles ouvrent dans le même temps d'autres perspectives dans le domaine de l'agro-industrie par exemple (fabrication industrielle réalisée en amont).

La formation continue apparaît dès lors comme l'un des instruments décisifs d'une gestion plus internalisée de la main-d'oeuvre, et non pas uniquement comme le moyen de pallier à la fuite endémique des diplômés "HCR" du secteur.

La multiplication actuelle des écoles hôtelières et des formations risque, à terme, d'entraîner des dysfonctionnements. Face à une situation où le nombre de salariés peu formés est important, un certain nombre de sociétés ont créé leur propre école de formation. Cette tendance est d'autant plus forte qu'elle répond au souci de mieux adapter le personnel aux besoins de chaque établissement et de le rendre captif.

### **Les objectifs de l'étude**

Le dossier cherche à répondre à trois types d'interrogation :

- sur l'adaptation de l'offre de formation aux évolutions des marchés des "produits services" ;
- sur l'insertion professionnelle dans un marché du travail très segmenté ;
- sur l'identité professionnelle des salariés concernés.

Cette problématique conduit à poursuivre les objectifs suivants :

- 1- caractériser les conditions d'exercice du métier et les grandes évolutions qui le traversent ;
- 2- repérer l'impact des évolutions sur l'organisation du travail et le contenu des activités ;
- 3- apprécier comment s'opèrent l'acquisition et la recherche des compétences et de quelle manière le personnel est mobilisé.

### **La méthode**

Le dossier a été élaboré à l'aide **d'informations statistiques** provenant, soit du CEREQ, soit de sources nationales et professionnelles.

L'approche statistique participe à l'identification et à la caractérisation du groupe professionnel ; elle rend compte des tendances d'évolution ; elle contribue à préciser le



fonctionnement du système éducatif, et la façon dont les entreprises utilisent la formation continue ; elle éclaire sur l'insertion professionnelle et devenir des jeunes formés.

**Le recueil de données par voie d'enquête de terrain** a été également nécessaire. Il a impliqué la collaboration des divers acteurs sociaux concernés. Chacun d'eux, en facilitant le travail de questionnement et de collecte de l'information, nous a permis d'appréhender au mieux la réalité du travail et de la relation emploi formation des groupes professionnels.

Ces entretiens ont concerné, **dans un premier temps**, des personnes susceptibles de tracer les grandes lignes de l'organisation de ces professions et d'apporter des éclairages sur les évolutions (notamment du point de vue des environnements concurrentiels et des conditions d'exercice des divers métiers). Ont donc été consultés les représentants des organismes professionnels, d'études, de recrutement... (environ douze entretiens). Parallèlement, **une investigation a été menée auprès des responsables de formation**, tant initiale que continue, quelle soit publique ou privée. Elle a permis de cerner la place et le rôle de la formation, son fonctionnement et d'apprécier, en partie, le contenu de la relation entre l'emploi et la formation (environ dix entretiens).

Une fois cernées les caractéristiques essentielles et les diverses composantes de la profession, près de soixante-dix **enquêtes en entreprises** ont été effectuées :

- de façon à rencontrer des chefs d'établissement, des responsables de recrutement, de formation et plus largement de gestion du personnel ;
- pour interroger ensuite des responsables des différentes fonctions assurées par l'entreprise (par exemple en restauration : production alimentaire, service en salle) et des titulaires d'emploi.

Tableau 1 : Hôtellerie - hébergement

Types d'établissements	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles	Autres formes d'hébergement
<b>Fonctions</b>				
Direction	5	4	2	2
Economat		1		
Commercial		1		
Accueil	2	2		1
Entretien-Nettoyage		1	1	1
<b>Total 23</b>				
<b>Restauration d'hôtel</b>				
Types d'établissement	4 étoiles	3 étoiles	2 étoiles	
<b>Fonctions</b>				
- Encadrement technique	1		1	
- Service des banquets et séminaires	1			
- Production alimentaire (dont pâtisserie)	2	4		
- Service des mets et boissons		2		
- Entretien Nettoyage		1		
<b>Total 12</b>				

Source : Enquêtes CERREQ

Tableau 2 : Restauration

COMMERCIALE						COLLECTIVE				
Type d'établissement	Gastronomique	Café brasserie	rapide	à thème	Traiteurs	Transports ferroviaires	Entreprise	Scolaire	Santé	Autres collectivités
<b>Fonctions</b>										
Direction Gestion	3	4	1	2	1					1
Encadrement technique	1	1				1	3	1	2	
Production aliment. (dont pâtisserie)	1	1					2		1	
Service des mets et boissons							1		1	3
Diététique									1	
<b>Total 32</b>										

Source : Enquêtes CERREQ

## **Les outils**

Trois guides d'entretien ont été élaborés pour interroger de manière spécifique, les personnes travaillant dans un établissement de restauration, d'hébergement (1) les responsables d'organismes de formation (2).

## **L'échantillon**

Les entreprises retenues selon un choix raisonné présentant l'ensemble des situations du paysage de l'hôtellerie et de la restauration actuelles (tailles et types d'entreprises, "produits services" proposés, organisations choisies et équipements utilisés, structure d'emploi et contenus des activités). Les établissements de formation couvrent la formation initiale et continue, publique et privée.

## **La structure du dossier**

Le chapitre 1 donne des éléments de cadrage et **permet d'identifier les principales caractéristiques du secteur.**

L'exploitation de l'Enquête annuelle d'Entreprise (E.A.E.), du Recensement de 1982 et de l'Enquête Emploi de 1988 (3) fournit des informations de base sur les diverses activités de restauration et d'hébergement, et sur la structuration des entreprises du secteur. Sont aussi présentées les caractéristiques socio-démographiques et les conditions d'emploi de la population active "HCR".

La présentation des modes d'organisation et de représentation institutionnelle du secteur complète ce tableau d'ensemble.

**Le chapitre 2 rend compte des évolutions significatives :**

D'une manière générale, ce chapitre met l'accent sur les évolutions économiques et sociales qui traversent l'industrie de l'hébergement et de la restauration :

---

(1) Ils s'organisent de façon à collecter des informations sur :

- Les besoins que l'activité tente de satisfaire ;
- les grandes étapes et l'organisation de cette activité ;
- les équipements, le matériel, les objets du travail et les techniques utilisées.
- les hommes qui gèrent, fabriquent et/ou ont des activités de service ;
- les politiques de recrutement, de formation et de gestion du personnel ;
- les transformations en cours et à venir.

(2) Un questionnaire sur les conditions d'admission dans l'établissement de formation, de réussite aux examens et d'accès au métier, complète la série de questions propres à la description et à la caractérisation de l'offre de formation.

A chaque fois, la formulation des questions a été adaptée à l'objet étudié : l'établissement de restauration ou d'hébergement ou de formation.

Ces trois guides d'entretien figurent en annexe (1-2-3).

(3) en annexe 4 figure aussi un cadrage statistique **sectoriel** des professions des hôtels - cafés - restaurants.

- conditions nouvelles de concurrence et dynamique de transformation des "produits--services ;

- transformations structurelles et redéploiement géographique du secteur - impact sur le niveau des actifs et les structures d'emplois.

**Le chapitre 3 sur l'organisation du travail et l'évolution des activités, présume une approche fonctionnelle de l'organisation et du contenu des activités.**

Elle précise les contours des aptitudes et des compétences actuelles qui justifient l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir faire et savoir être.

Le chapitre 4 porte sur les stratégies des décideurs.

L'entreprise est considérée par hypothèse comme un lieu ouvert sur son environnement. Son évolution résulte des interactions entre l'environnement et sa propre façon d'agir.

Ce chapitre décrit et caractérise le comportement des entreprises du secteur HCR dans cet univers dynamique. Il permet de préfigurer ce que seront, à l'avenir, les conditions de gestion et d'organisation des activités.

**Le chapitre 5, décrit le marché du travail la formation des compétences et l'insertion professionnelle des jeunes formés aux spécialités de formation du secteur.**

La description de ce marché où de multiples acteurs interviennent (les entreprises, les sociétés de recrutement et/ou d'intérim l'ANPE, les actifs) permet d'en apprécier le fonctionnement, la segmentation et la nature des dérèglements éventuels.

Cette approche du marché du travail doit expliquer comment préalablement se forment les compétences. Elle révèle à quel point l'offre de formation pèse sur la structuration de la main-d'oeuvre. Elle amorce une interrogation sur l'insertion professionnelle et la gestion des ressources humaines qui conditionnent la constitution des identités professionnelles.

## CHAPITRE I

### IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DU SECTEUR

La définition du champ de l'étude, nous introduit aux types d'entreprises liées aux activités d'hébergement et de restauration, aux effectifs des professions et catégories socioprofessionnelles du secteur Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR) ainsi qu'à leurs caractéristiques.

L'étude porte sur les activités liées au service d'hébergement et de restauration "hors foyer". Nous remarquerons que la frontière entre alimentation au foyer et hors foyer est traversée par des passerelles de plus en plus nombreuses : le développement de l'industrie agro-alimentaire qui propose les mêmes produits au consommateur (marché domestique ou hors foyer) l'essor de l'activité traiteur qui s'ajoute maintenant souvent à celle du restaurant ; les formules proposées par certains types de restauration rapide ou à thème qui permettent une consommation à domicile.

L'étude se caractérise par une approche plus professionnelle que sectorielle (4). Néanmoins il nous semble incontournable de traiter tout au moins dans ce chapitre d'informations voire d'enquêtes et de nomenclatures sectorielles qui peuvent constituer un préalable et une base de cadrage.

Les statistiques qui traitent des entreprises, des catégories professionnelles liées aux activités d'hôtellerie et de restauration sont souvent difficiles à exploiter : ne serait-ce que la date à laquelle l'enquête est effectuée qui peut poser problème par rapport au caractère saisonnier de l'emploi. En outre le repérage au travers des nomenclatures de produits ou d'emplois n'est pas toujours facilité, soit à cause du caractère transversal de certains emplois, soit à cause du lieu d'exercice ou du statut de ceux-ci : par exemple le recours à des formes précaires d'emploi (intérim, contrat à durée déterminée) ou l'appel à des sociétés sous-traitantes pour certaines fonctions (entretien-nettoyage).

Malgré ces réserves apportées nous tenterons de donner quelques éléments de cadrage statistique :

---

(4) Cf. annexe 4 sectorielle de Catherine Béduwé.

- dans la première partie de ce chapitre, sur le nombre, la taille des entreprises et les effectifs des salariés qui travaillent dans le secteur HCR ;
- dans la deuxième partie sur la situation de l'emploi et les principales caractéristiques des professions concernées (sexe, âge, niveau de qualification, formation, répartition géographique).

## 1. DONNÉES ÉCONOMIQUES ET ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES

### 1.1. Types d'activités et résultats économiques

La rubrique 67 repérée dans la Nomenclature d'Activités et de Produits (NAP) comprend les activités de restauration, de débits de boissons et d'hébergement exercées à titre marchand et ne prend donc en compte qu'une partie de notre champ d'investigation. Mais les premiers éléments de cadrage peuvent être obtenus avec l'approche sectorielle.

Tableau 3 : Nomenclature d'activités et de produits  
(NAP 67)

67.01	Restaurants et cafés-restaurants (sans hébergement)
67.02	Cantines (ne comprend pas les repas servis dans les établissements hospitaliers généraux, et les établissements pénitentiaires)
67.03	Traiteurs (comprend aussi les traiteurs fournissant principalement les cantines)
67.04	Débits de boissons (sans spectacle)
67.05	Cafés tabacs
67.06	Débits de boissons avec spectacle
67.07	Cafés associés à une autre activité
67.08	Hôtels avec restaurant
67.09	Hôtels sans restaurant
67.10	Wagons-lits et wagons-restaurants
67.11	Foyers d'étudiants et de jeunes travailleurs, résidences universitaires
67.12	Installations d'hébergement à équipements développés
67.13	Installations d'hébergement à équipements légers.

Source : Ministère de l'économie et des finances 1973.

L'enquête annuelle d'entreprise (EAE dans la suite) sur les services donne des résultats détaillés (5) pour les hôtels-café-restaurants en 1986 (6). Cette enquête portant

(5) In archives et documents EAE. Résultats détaillés - Hôtels, cafés-restaurants en 1986 - Didier CADIN, INSEE - août 1988.

(6) Il n'est pas paru à ce jour d'actualisation de l'enquête détaillée HCR dont nous présentons les principaux résultats dans cette partie de cadrage statistique. Néanmoins des données plus globales peuvent être consultées pour 1987 - in INSEE résultats n° 7 - Système productif n° 2 - 1989, données sectorielles sur les services en 1987 - Résultats au niveau NAP 100 relatifs à 1987 - Lionel de BOISDEFRE - INSEE 1989.

sur les entreprises de vingt salariés et plus, est effectuée par sondage pour les entreprises de petite taille et selon un taux variable en fonction du secteur d'activité.

L'EAE permet de donner quelques indications sur le nombre des entreprises, les effectifs et les rémunérations.

Retenant une partie de la NAP 67 (de 67.01 à 67.09) (7) l'enquête annuelle d'entreprise recense pour l'année 1986 : 170 000 entreprises (8) se répartissant comme suit :

- 42 % de débits de boissons (71 200 entreprises occupant 130 000 personnes) ;
- 38,8 % de restaurants (66 000 entreprises occupant 268 000 personnes) ;
- 18,5 % d'hôtels (31 350 entreprises occupant 180 000 personnes) ;
- 0,7 % d'entreprises de restauration collective (1 230 entreprises occupant 48 000 personnes).

Au vu de ces quelques chiffres on constate déjà le caractère dispersé d'une partie du secteur et la concentration des entreprises apparaît essentiellement dans la restauration collective.

Nous donnerons quelques précisions (nombre d'entreprises et leur taille, poids des salariés et des non salariés, conditions d'emploi précaire, saisonnier, à temps partiel etc.) pour les quatre grands regroupements d'entreprises **d'après la source de l'EAE pour l'année 1986** (enquête effectuée au 31 décembre 1986).

▪ **Les débits de boissons** (rubriques NAP de 67.04 à 67.07)

Au total 71 200 entreprises, mais simplement 2 % des débits de boissons emploient plus de cinq salariés. Près de deux personnes occupées sur trois sont non salariées (essentiellement chefs d'entreprises et associés c'est-à-dire petits patrons et à la marge aides-familiaux). La proportion des salariés à temps partiel est de 40 %.

Le caractère saisonnier de l'emploi se définit par un maximum d'effectifs au troisième trimestre et un minimum au premier trimestre ; la rémunération horaire moyenne semble plus élevée dans les entreprises de plus de dix-neuf salariés.

---

(7) Sont donc exclues les rubriques 67.10 à 67.13 de la NAP (restauration ferroviaire, foyer d'étudiants et de jeunes travailleurs, résidences universitaires, autres formes d'hébergement et équipements développés ou légers).

(8) Il s'agit d'une enquête effectuée en entreprise et non pas en établissement ce qui pose des problèmes lors de l'interprétation des résultats par tranche des salariés (notamment pour l'hôtellerie avec les caractéristiques qui sont liés à la franchise).

▪ **Les restaurants et cafés restaurants (sans hébergement)** (rubrique NAP 67.01)

66 000 entreprises occupent 262 000 personnes, 30 % des entreprises ont un effectif de moins de six personnes et 95 % de moins de vingt personnes (mais environ cinquante entreprises occupent plus de cent personnes : sociétés à établissements multiples exploitant une ou plusieurs chaînes de restaurants et quelques grandes brasseries ou buffets de gare). 25 % des salariés employés au 31 décembre travaillent à temps partiel (un tiers dans les entreprises de moins de six salariés et près d'un tiers dans des entreprises de cent salariés et plus). La proportion d'apprentis (8 %) est plus forte dans les entreprises de moins de vingt salariés. Enfin il faut noter **que près d'un tiers des personnes occupées dans les restaurants sont des non-salariés**. Le caractère saisonnier de l'emploi est à peu près le même quelque soit la tranche des salariés. L'écart entre le troisième trimestre (pleine saison) et le premier trimestre est surtout significatif pour les entreprises de moins de six salariés. Les rémunérations horaires croissent en fonction de la taille des entreprises.

▪ **Les hôtels** (rubriques NAP 67.08 et 67.09)

31 350 entreprises (dont 9 730 hôtels sans restaurant occupent 180 000 personnes). Un quart des salariés travaillent à temps partiel que ce soit dans les hôtels avec ou sans restaurant. Mais cette proportion décroît quand la taille de l'entreprise augmente (43 % pour les entreprises de zéro à cinq salariés, 29 % pour les entreprises de six à dix neuf salariés, 7 % pour celles de cinquante à quatre vingt dix neuf et enfin 4,5 % pour les plus de cent salariés). La proportion d'apprentis décroît avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. On assiste comme précédemment aux mêmes effets de taille d'entreprise sur les rémunérations. Les écarts entre les effectifs trimestriels sont très grands pour les plus petites unités (de zéro à cinq salariés). Les écarts sont nuls pour les hôtels employant au 31 décembre entre vingt et quarante neuf salariés (soit il s'agit d'un effectif salarié stable toute l'année, soit d'un effectif saisonnier hivernal ou estival et dont les effets s'annulent mutuellement).

▪ **Les entreprises de restauration collective**

Sous cette appellation sont regroupées les rubriques 67.02 et 67.03 de la NAP. Mais pour la première qui correspond aux "cantines" sont exclues, pour des raisons de statut juridique, l'essentiel des cantines gérées par les comités d'entreprises, les associations, etc. (c'est-à-dire des organismes à but non lucratif). Par contre dans la rubrique 67.03 "traiteurs" sont incluses les entreprises de restauration collective concédée auxquelles les organismes gestionnaires de restauration collective font de plus en plus appel (9) c'est-à-dire des entreprises commerciales qui restent dans le champ de l'EAE services. On dénombre donc 1 230 entreprises de restauration collective. Il s'agit d'un secteur fortement concentré par rapport aux trois premiers [quarante trois entreprises employant

---

(9) Cf. chapitre II, les évolutions significatives.



au moins cent salariés, réalisent 78 % du chiffre d'affaires (CA) total], 20 % des salariés travaillent à temps partiel mais ce pourcentage double dans des entreprises de moins de vingt salariés. La rémunération horaire est supérieure à celle des trois autres secteurs étudiés.

Ces éléments de cadrage indiquent déjà les principales caractéristiques du secteur HCR : on constate un nombre élevé de petites entreprises, (excepté les entreprises de restauration collective) l'importance d'une main-d'oeuvre non salariée, souvent à temps partiel et pour laquelle le travail saisonnier est une réalité forte des conditions d'emplois.

## *1.2. Segmentation du marché*

Après un rapide exposé des phénomènes marquant depuis trente ans l'histoire de l'hôtellerie et de la restauration nous présenterons les **différents sous-ensembles économiques** qui les caractérisent et leur **segmentation en terme de marché**.

### ▪ L'hôtellerie (10)

Sur le plan historique on peut résumer l'évolution récente de l'hôtellerie par quelques périodes clefs :

- 1960-1970 : évolution vers la constitution des chaînes hôtelières ;
- 1970-1977 : croissance régulière du secteur de 4,3 % en moyenne par an ;
- 1978-1982 : net ralentissement à partir de 1978 et surtout entre 1980 et 1982 car les conséquences du second choc pétrolier ont des répercussions sur la consommation des ménages.

Après 1982 les pouvoirs publics encouragent la rénovation d'hôtels de gamme moyenne, et en corollaire, on assiste à la création de nouvelles chaînes intégrées indépendantes ou au développement de chaînes parallèlement à celles existant déjà dans le haut de gamme (11) (avec la naissance du concept du groupe hôtelier).

En 1985 la conjoncture économique (baisse du dollar) marque un recul du chiffre d'affaires de l'hôtellerie et notamment la fréquentation de l'hôtellerie de luxe. La fiscalité pèse d'un poids non négligeable sur les types d'investissement réalisés dans le secteur hôtelier, la course aux étoiles semble être la règle de l'hôtellerie des années 1990. La concurrence oblige à investir afin de viser la catégorie supérieure (sauf celle

---

(10) In "les conditions d'un nouveau développement de l'hôtellerie". Rapport présenté au nom du Conseil économique et social par Jean SALVANES. Séances des 9 et 10 novembre 1987. Journal officiel. Avis et rapports du Conseil économique et social - jeudi 10 décembre 1987.

(11) En 1982 la TVA sur les établissements de haut de gamme passe de 7 à 17,6 % puis 18,6 %.

du quatre étoiles luxe toujours désavantagée par le taux de TVA).

Globalement, en 1986, les investissements de l'hôtellerie ont représenté douze milliards de francs soit 1,5 % de l'ensemble des investissements réalisés en France. La croissance du secteur hôtelier est particulièrement sensible dans le domaine du deux étoiles (8 000 chambres de plus en 1987, sur 200 000 dans cette catégorie) et des trois étoiles (3 150 chambres sur 98 000) et à l'heure actuelle de l'hôtellerie une étoile.

Deux types de classement existent pour le parc hôtelier français :

- selon la formule d'exploitation ;
- selon les normes de confort.

### *1.2.1. L'entreprise hôtelière peut appartenir à différents statuts juridiques, financiers ou commerciaux*

**L'hôtelier indépendant isolé** (forme juridique type SARL ou SA ou entreprise de type artisanal). L'hôtellerie dite de préfecture est en régression depuis 1980 mais correspondait toujours en 1986 à 40 % du parc hôtelier.

**Les chaînes volontaires.** Historiquement des hôteliers indépendants se sont regroupés "pour entreprendre de façon collective un certain nombre d'actions (label, formation professionnelle, commercialisation, centrale d'achats et de réservation)".

Toujours en 1986, les principales chaînes volontaires regroupaient 1 900 établissements auxquels correspondent 60 000 chambres (9 % des hôtels de tourisme).

Exemple : La plus ancienne et la plus importante : Logis et Auberges de France, ensuite Relais et châteaux, Relais du silence, Inter hôtel, Minotel, France Accueil et Mapotel

**Les chaînes intégrées** ou succursalistes. Les chaînes, à partir d'un plan de développement, construisent des hôtels ou rachètent des établissements existants.

Les deux formules d'exploitation les plus fréquentes étant la propriété totale de l'hôtel ou la propriété de la seule exploitation avec des murs en location.

Le développement des chaînes intégrées a démarré avec l'hôtellerie haut de gamme ensuite celle du deux étoiles, avec à l'heure actuelle un effort particulier sur une étoile ou catégorie économique. (Les principaux leaders étant les groupes ACCOR, WAGONS-LITS, MERIDIEN ET CONCORDE qui en 1986 possédaient 80 % du parc hôtelier des chaînes intégrées françaises et 99 % du parc français à l'étranger).

**Les établissements franchisés.** Cette formule permet à un indépendant de s'intégrer à

une chaîne grâce à un contrat de franchisage et de bénéficier des avantages suivants (aide à la gestion, promotion des ventes, parfois aides financières). Cette formule a commencé par le développement des trois et quatre étoiles et ensuite des deux et une étoiles.

### *1.2.2. Le classement des hôtels peut aussi se faire selon les normes du confort*

En hôtellerie homologuée (12) relevant du ministère du Tourisme, existent cinq groupes allant de une étoile aux quatre étoiles luxe : au total 19 597 hôtels pour 487 664 chambres, pour l'année 1986 (année de référence du rapport du Conseil économique et social).

L'hôtellerie dite de "préfecture" n'est pas homologuée et relève du ministre de l'Intérieur. Ces hôtels de type exploitation familiale sont en nette diminution depuis 1980 (30 633 en 1980 ; 23 460 en 1986 mais représentait 40 % du parc hôtelier avec 660 000 lits).

Une hôtellerie dite "de tourisme vert" en rapide développement (gîtes ruraux, fermes auberges, fermes équestres qui dépendent du ministère de l'Agriculture et du secrétariat au Tourisme).

Selon l'avis adopté par le conseil économique et social séance du 9 et 10 novembre 1987 "les conditions du nouveau développement de l'hôtellerie" :

La capacité d'hébergement des hôtelleries de tourisme et de préfecture, toutes catégories confondues, était, en 1986 de 43 319 établissements disposant de 778 228 chambres (soit environ 1 600 000 lits, dont près d'un million pour les hôtels classés). Le nombre d'hôtels-restaurants s'élevait à 38 000 environ, les 5 000 hôtels sans restaurant étant dits "hôtel bureau". Quant au tourisme vert, il est le fait de 35 000 gîtes ruraux, près de 1 000 fermes auberges et 200 fermes équestres.

Ces deux types de segmentation en hôtellerie apparaissent en partie dans la représentation qui est donnée du secteur par les organisations professionnelles et qui seront explicitées plus loin. Cela explique aussi des types d'organisations différents : d'une part un établissement qui appartient à une chaîne structurée n'aura pas le même rapport à l'environnement qu'un hôtel indépendant : il pourra faire appel en cas de besoin, le plus souvent à des structures régionales, d'autre part le type d'organisation du travail à l'intérieur des établissements ne répondra pas au même critère vu la diversité des produits proposés (hébergement en gîte rural et en hôtel quatre étoiles luxe).

---

(12) Hôtels, motels, relais et résidences de tourisme possédant plus de sept chambres.

## ▪ La restauration

La restauration "hors foyer" a servi environ cinq milliards de repas en 1989 selon le GIRA (cabinet spécialisé et faisant référence pour les études de marché notamment pour la restauration).

C'est dire que celle-ci touche tous les individus, de la maternelle à la maison de retraite, en passant par l'école, l'université, l'armée, l'entreprise, le café, l'hôtel, le restaurant et le centre de vacances. La segmentation des marchés se fait entre restauration commerciale et restauration collective. Du point de vue "historique" l'évolution depuis une trentaine d'années de ces deux types de restauration ne répond pas aux mêmes critères.

Dans la restauration commerciale on assiste à un phénomène assez net de **structuration**. Vers la fin des années 1960 on assiste à l'ouverture des premières cafétérias (liées aux hypermarchés). Ensuite le phénomène néo-restauration (13) se développe avec l'ouverture de grills, pizzérias, restaurants à thèmes, restaurants buffets, fast food, boulangerie... Ce type de restauration dite structurée représentant moins de 9 % du nombre de repas servis en restauration commerciale en 1975, représente 22 % en 1982 et devrait atteindre les 30 % en 1990 totalisant alors près de 20 % du CA réalisé en restauration commerciale.

Tableau 4 : Évolution prévisible de la part de marché de la restauration dite commerciale  
(en pourcentage sur la base du nombre des repas)

	1982	1990
Restauration structurée	22	30
Restauration traditionnelle	78	70
Total restauration commerciale	100	100

Source : GIRA in points de vente octobre 1984.

En ce qui concerne la restauration collective nous rappellerons quelques phénomènes marquant l'évolution de la restauration du travail.

Selon les rapports du GECO, (14) celle-ci s'est faite au cours des trente dernières années comme suit : le phénomène de la prise de repas à midi en dehors du foyer s'est étendu de manière considérable : les temps de transport domicile/travail ont augmenté, l'activité professionnelle des femmes s'est développée avec la double conséquence : d'une part elles sont absentes du foyer dans la journée et n'assurent pas le service de repas de leurs enfants ; d'autre part elles deviennent elles-mêmes utilisatrices de la restauration

(13) La néo-restauration ou restauration novatrice répond à une conception évolutive de la consommation hors foyer que ce soit dans la restauration commerciale ou collective.

(14) La restauration du travail sociale et commerciale de demain - Groupe d'étude de la consommation hors foyer - (GECO) rapport de synthèse - mars 1985 - 1ère édition.

du travail ; les entreprises ont répondu à la demande des salariés avec les cantines, ensuite appelés restaurants d'entreprise puis organisés avec le principe du self-service. Finalement le ticket restaurant pouvant se substituer à une restauration plus collective, la restauration du travail semble se situer à la croisée des chemins de la restauration sociale et de la restauration commerciale.

Malgré des types d'évolution différents entre restauration commerciale qui se développe sous une forme structurée et la restauration collective qui après s'être beaucoup développée en restauration du travail connaît une croissance sur d'autres segments tels que la santé et l'enseignement (voir chapitre II, I - Évolution du marché et des produits),

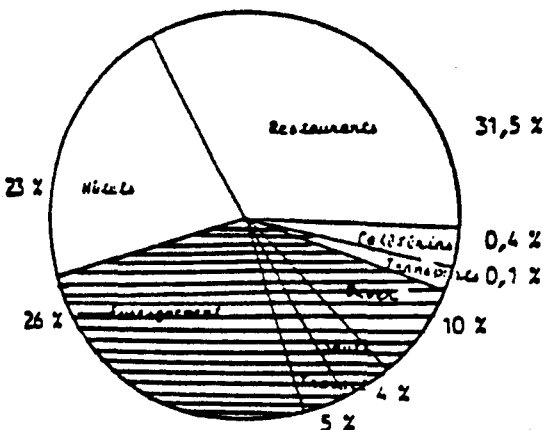
la restauration s'organise donc autour de deux axes :

- la restauration commerciale ;
- la restauration collective ou sociale.

Nous indiquerons dans le tableau suivant les principaux "segments" existant dans ces deux types de restauration et la répartition entre nombre d'établissements et de repas servis en 1984.

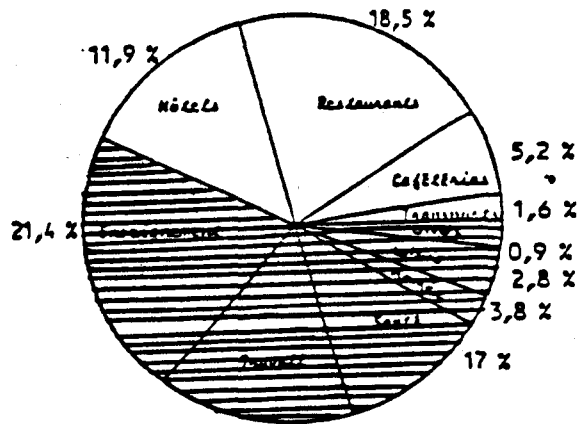
LES MARCHES DE LA RESTAURATION  
1984 (source GIRA)

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS





196.000 ÉTABLISSEMENTS  
SOIT 110.000 RESTAURANTS COMMERCIAUX  
86.000 RESTAURANTS SOCIAUX

NOMBRE DE REPAS



4,79 MILLIARDS DE REPAS/AN  
SOIT 1,78 MILLIARDS RESTAURATION COMMERCIALE  
3,01 MILLIARDS RESTAURATION SOCIALE

 Les segments de restauration collective  
 Les segments de restauration commerciale

Plusieurs phénomènes contribuent à structurer le marché de la restauration hors foyer :

- La constitution de pôles centralisant les achats (centrales, groupement de commandes) on trouve principalement des centrales dans les chaînes de restauration et d'hôtellerie (France accueil, EUREST, SODEXHO, etc.) mais aussi dans l'hospitalisation privée, les entreprises, l'armée certaines administrations (PTT avec le Centre national d'approvisionnement des restaurants, EDF-GDF avec la CCAS).

- Le développement des cuisines centrales : elles sont implantées dans trois secteurs principaux :

- l'enseignement secondaire et primaire ;
- les municipalités ;
- les restaurants d'entreprises et d'administration.

Elles assurent trois types de liaisons :

- chaude (utilisée en 1984 par 88,25 % des cuisines centrales, principalement dans les municipalités) ;

- réfrigérée (utilisée de plus en plus et par 21 % des cuisines centrales pour les cuisines hospitalières et celles qui livrent les restaurants d'entreprises et la restauration commerciale) ;

- surgelée qui ne couvre que 2 % (catéring aérien à 100 % et restauration commerciale).

- Le développement des chaînes

Elles représentent en 1984, 15 % du marché de la restauration hors foyer avec 722 millions de repas (alors que leur existence date du début des années 1970). Elles interviennent en restauration sociale (13,3 % des repas servis, principalement en restauration du travail) et en restauration commerciale (18 % du nombre total des repas servis), elles sont représentées par :

- les sociétés de restauration collective ;
- les chaînes de cafétérias ;
- les chaînes de fast food ;
- les chaînes hôtelières.

- La spécialisation des circuits de distribution. La restauration hors foyer s'approvisionne avec des systèmes de distribution multiples :

- les grossistes traditionnels ;

- les distributeurs spécialisés (indépendants ou chaînes) qui concurrencent progressivement les précédents ;

- les fabricants directs ;
- la grande distribution (des entrepôts spécialisés, des cash and carry) ;
- les centrales d'achats ;
- les magasins de détail ;
- la distribution automatique ;
- les libres services cashs des professionnels de la restauration.

## 2. LES EMPLOIS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

Les données de cadrage sur les entreprises montrent à l'évidence les difficultés de traiter des statistiques liées aux activités de l'hôtellerie et de la restauration : approche sectorielle ou non des enquêtes, caractère saisonnier et statut souvent précaire des emplois.

Néanmoins en ce qui concerne les emplois une analyse quantitative (15) peut être faite à partir de sources telles que le Recensement de la population (1982) et l'enquête emploi qui permet d'actualiser les données du recensement.

L'optique de cette étude consacrée aux **professions** de l'hôtellerie et de la restauration plutôt qu'au **secteur d'activité** hôtellerie-restauration conduit à une présentation statistique peu traditionnelle. En effet, elle s'intéresse par exemple aux "serveurs" ou aux "cuisiniers" même s'ils sont en fait employés par une entreprise industrielle ou un hôpital. A l'inverse il ne s'intéresse pas aux personnels chargés de l'administration des hôtels ou des restaurants. Autrement dit **le champ de cette investigation statistique est déterminé par l'activité des individus et non par l'activité de leur entreprise.**

En premier lieu, le repérage des emplois du secteur HCR (et des sous secteurs correspondants) et hors secteur sera fait à partir du traitement des données du recensement 1982, (16) croisé avec la Nomenclature des activités et produit (cf. NAP 67 pour le secteur HCR au paragraphe 1.1.) et donnera des informations sur les professions significatives de l'hôtellerie et de la restauration.

Les caractéristiques des populations sur ces professions (âge, sexe, niveau de diplôme, répartition géographique) seront détaillées ensuite à partir de l'exploitation de l'enquête emploi 1988 ainsi que les conditions dans lesquelles sont occupés ces emplois (précarité, recours aux mesures jeunes, rémunérations etc.).

---

(15) Les éléments de ce point 2 sont extraits d'une note d'E. PASCAUD (août 89) qui contribuait à la constitution d'un dossier intermédiaire (annexe 7)

(16) qui utilise pour son exploitation la **Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles PCS** élaborée par l'INSEE



## 2.1. Emplois du secteur et hors secteur

Le recensement de 1982 dénombre 620 280 personnes occupées en mars 1982 dans le secteur des hôtels-cafés-restaurants. Parmi eux :

- 492 960 exercent une profession spécifique à l'hôtellerie-restauration : patrons d'hôtel café ou restaurant, cadres de l'hôtellerie-restauration, maîtres d'hôtels, maîtrise de hall, d'étage, de cuisine et de restaurant, serveurs et commis, employés d'hôtellerie et cuisiniers qualifiés ;

- 127 320 seront exclus du champ de l'analyse. Il s'agit de secrétaires, comptables et autres agents de l'administration, ou de professions plus particulières comme des animateurs socio-culturels. Sont également exclues des professions «limites», comme les «agents de service de l'enseignement ou de la fonction publique». Certains sont pourtant répertoriés dans le secteur HCR plus particulièrement dans des cantines ou des foyers mais d'autres ne peuvent pas être distingués lorsque la cantine n'est pas autonome par rapport à l'établissement ou l'hôpital. De même les «nettoyeurs» ont été exclus faute de pouvoir regrouper tous ceux qui ont une fonction propre à l'hôtellerie-restauration.

Tableau 5 : Professions (1) de l'hôtellerie-restauration et secteur des hôtels-cafés-restaurants

1982		EFFECTIFS				
PCS	Secteur HCR				Autres secteurs	Tous secteurs
	Hôtels-cafés-restaurants	Cantines	Foyers Hébergement	Total secteur		
PROFESSIONS SPÉCIFIQUES						
22-21 à 36 Petits patrons HCR	203 960	360	1 860	206 180	3 240	209 420
37-51 Cadres HR	5 400	760	1 080	7 240	640	7 880
46-61 Maîtres d'hôtel	10 500	1 740	80	12 320	1 940	14 260
46-62 Maîtrise hall, ét. (hôtel)	8 200	180	1 840	10 300	580	10 880
48-93 Maîtrise cuisine rest.	6 360	2 980	380	9 720	5 900	15 620
56-11 Serv. commis rest. café	126 400	20 060	3 020	149 480	28 200	177 680
56-14 Empl. hôtellerie	31 220	840	3 920	35 980	2 740	38 720
63-54 Cuisiniers qualifiés	46 460	12 000	3 280	61 740	62 440	124 180
<b>TOTAL</b>	<b>438 580</b>	<b>38 920</b>	<b>15 460</b>	<b>492 960</b>	<b>105 680</b>	<b>598 640</b>
PROFESSIONS NON SPÉCIFIQUES						
52-16 Agent serv. établis.	20	4 080	360	4 460	177 760	182 220
52-17 Agent serv. fonct. publique	100	1 880	5 280	7 260	132 480	139 740
68-91 Nettoyeurs	12 780	1 340	2 940	17 060	237 520	254 580
Autres				98 540		
<b>TOTAL</b>				<b>127 320</b>		
Total du secteur HCR				<b>620 280</b>		

Source : Recensement 1982 - Sondage 1/20<sup>e</sup> - Population active occupée, apprentis inclus.

(1) Au sens de la nomenclature PCS-INSEE (c'est-à-dire au niveau des catégories socioprofessionnelles détaillées).

Au vu du tableau 5, on peut remarquer que les catégories socioprofessionnelles détaillées retenues comme spécifiques peuvent l'être à double titre :

- soit à cause de leur importance numérique dans le secteur ;
- soit parce que l'activité exercée est spécifique à l'hôtellerie et à la restauration (c'est le cas des cadres de l'hôtellerie et de la restauration, et plus généralement des emplois de maîtrise qui ne représentent pas des effectifs aussi importants que d'autres catégories socioprofessionnelles).

Tableau 6 : Les professions spécifiques détaillées  
(nomenclature PCS-INSEE)

2221	Patrons petit rest. café rest. (0 à 2 salariés)
2222	Patrons petit café, café tabac (0 à 2 salariés)
2223	Patrons petit café associé autre act. (0 à 2 salariés)
2224	Patrons petit hôtel hôtel vert (0 à 2 salariés)
2236	Patrons café, rest, hôtel (3 à 9 salariés)
3751	Cadres d'hôtellerie et de la restauration
4661	Maîtres d'hôtel
4662	Maîtrise hall, étages (hôtel)
4893	Maîtrise rest. cuisine
5611	Serveurs et commis rest café
5614	Empl. d'hôtellerie
6354	Cuisiniers qualifiés

Source : PCS-INSEE 1983.

Ces différentes catégories socioprofessionnelles retenues comme spécifiques ne relèvent pas toutes du même statut d'activité : on peut noter que près du tiers des effectifs qui nous intéressent ici ont un statut de non salariés ; ils ont été regroupés dans le tableau 5 sous l'appellation "Petits patrons" (les effectifs salariés de leur hôtel, café, restaurant étant inférieurs à dix personnes). Les autres catégories socioprofessionnelles spécifiques sont caractérisées en fait par leur position dans la hiérarchie sociale (status). Elles se situent au niveau cadre, maîtrise et exécution (employés ou ouvriers)

En ce qui concerne les effectifs on remarque dans le secteur des HCR (cf. tableau 5).

- L'importance numérique :
  - des petits patrons (206 180 personnes) ;
  - des serveurs et commis de restaurants cafés (149 480) ;
  - des cuisiniers qualifiés (61 740).

• Globalement, les effectifs des professions considérées comme spécifiques se trouvent dans le secteur HCR et **plus précisément encore dans le sous secteur des hôtels - cafés restaurants** (rubrique 67.01 et 67.04 à 67.09 de la NAP).

• Néanmoins trois catégories socioprofessionnelles spécifiques liées aux **activités de restauration** se retrouvent assez fortement hors secteur :

- la maîtrise de restauration et de cuisine (+ 50 % hors secteur) ;
- les cuisiniers qualifiés (50 % hors secteur) ;
- les serveurs (20 % hors secteur).

Tableau 7 : Les secteurs autres que HCR où s'exercent les professions de l'hôtellerie-restauration (1982)

	Effectifs						
	Agri. ind.	Com.	Éta. ens.	Santé	Act. sociale	Autr. serv.	Total
Maîtr. cuis. restaur.	900	600	1 280	1 400	580	1 140	5 900
Serv. commis	7 320	4 040	2 560	3 820	2 240	8 220	28 200
Cuisin. qual.	4 940	3 760	5 500	17 980	9 540	10 720	62 440
Total	13 160	8 400	9 340	23 200	12 360	20 080	86 540

Source : Recensement 1982 - Population active occupée, apprentis inclus.

Certains exercent dans des entreprises industrielles ou de services (y compris d'administration), des établissements d'enseignement, de santé ou d'action sociale, ayant une cantine intégrée. Ces trois dernières situations étant très fréquentes. Les "commerces" qui font appel à des serveurs, commis ou cuisiniers, ont souvent une activité secondaire de restauration. Les analyses qui suivent porteront, pour l'essentiel, sur la population des professions spécifiques de l'hôtellerie restauration, quel que soit le secteur où elles s'exercent.

## 2.2. Les caractéristiques des individus qui occupent ces emplois (âge, sexe, répartition géographique, niveau de diplôme)

Cette analyse est centrée sur les chiffres issus de l'enquête emploi de 1988.

Le problème est que l'enquête emploi ne peut pas donner de résultats d'une extrême précision, c'est pourquoi la plupart des tableaux ne portent que sur les professions principales dont les effectifs sont assez significatifs.

L'apprentissage et les "mesures jeunes" étant particulièrement importants dans ces professions, il a paru préférable de les compter à part. En particulier ils doivent être exclus lors des comparaisons entre ces professions et les catégories socio-professionnelles plus vastes dont elles relèvent.

▪ Des professions jeunes et plutôt féminines

Les serveurs et commis sont très jeunes, un peu semblables en cela aux employés de commerce tout en étant encore plus nombreux à avoir moins de vingt cinq ans. On retrouvera cette caractéristique commune en observant plus loin qu'ils ont peu de formation, et sont instables (cf. données sur l'ancienneté). Les employés d'hôtellerie et les cuisiniers sont jeunes, eux-aussi, mais la différence est moins grande avec l'ensemble de leur catégorie socio-professionnelle.

Les autres professions sont plus proches de l'ensemble de leur catégorie.

Par ailleurs les chiffres confirment qu'il s'agit de professions plutôt féminines comme l'ensemble des professions tertiaires. Seuls les cuisiniers ont une majorité masculine mais la minorité de femmes y est quand même plus importante que dans les professions ouvrières.

Tableau 8 : Répartition par âge et pourcentage des femmes (1988)

	en %					
	15-24 ans	25-34 ans	35-54 ans	55 ans et +	Total	Femmes
<b>PROFESSIONS DE L'HÔTELLERIE RESTAURATION</b>						
Patrons de cafés, restau., hôtels (0 à 2 salariés)	2,3	20,1	58,0	19,5	100	53,1
Maîtrise HCR	13,1	27,7	48,2	11,0	100	29,5
Serveurs, commis de restaur., ou café	28,8	30,5	33,3	7,4	100	61,7
Employés hôtellerie	19,3	31,7	38,0	11,0	100	86,3
Cuisiniers qualifiés	19,8	33,7	40,3	6,2	100	27,2
<b>CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE RÉFÉRENCE</b>						
Commerçants et assimilés	2,5	18,0	57,1	22,5	100	45,5
Professions intermédiaires dont :	5,7	31,7	55,3	7,3	100	42,6
- Maîtrise	7,0	31,0	53,8	8,2	100	43,5
Employés dont :	13,3	33,9	44,3	8,4	100	75,2
- Employés commerce	23,3	36,1	32,8	7,9	100	77,3
- Personnels services	15,3	28,8	47,2	13,7	100	85,5
Ouvriers dont :	17,7	32,9	45,9	7,4	100	19,3
- OQ type artisanal	14,2	34,3	44,3	7,3	100	6,6
Population active occupée totale	9,2	29,9	50,2	10,7	100	42,2

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ  
Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus

• Une présence étrangère plutôt forte sauf parmi les patrons (et cadres)

Les serveurs étrangers sont algériens, marocains ou portugais. C'est certainement une des professions tertiaires à compter le plus d'étrangers. Les cuisiniers sont également assez nombreux à être étrangers mais pas plus souvent que dans les autres catégories ouvrières.

Tableau 9 : Pourcentage d'étrangers (1988)

en %

PROFESSIONS DE L'HÔTELLERIE RESTAURATION	
Patrons de cafés, rest., hôtels (0-2 salariés)	7
Maîtrise HCR	10
Serveurs, commis de restau., ou café	14
Employés hôtellerie	9
Cuisiniers qualifiés	12
CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE RÉFÉRENCE	
Commerçants et assimilés	5
Professions intermédiaires dont :	2
- Maîtrise	3
Employés dont :	4
- Employés commerce	4
- Personnels services	15
Ouvriers dont :	12
OQ type artisanal	14

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ.  
Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus.

• Près d'un "serveur ou commis" sur trois en Ile-de-France

Les professions de l'hôtellerie et de la restauration se répartissent sur le territoire sensiblement différemment de l'ensemble de la population active. Les serveurs et commis se concentrent en Ile de France et en Provence-Cote d'Azur. Les patrons se retrouvent plutôt dans le Bassin Parisien, le Centre Est et l'Ouest. Par contre les cuisiniers ont une implantation peu différente de celle de l'ensemble des actifs.

Tableau 10 : Répartition par zones géographiques

en %

Zones	Patrons	Serveurs Commis	Cuisiniers qualifiés	Ensemble actifs
Île-de-France	12,2	31,9	25,7	22,0
Bassin-parisien	18,0	13,7	13,0	17,7
Nord	9,9	3,8	6,9	5,9
Est	6,3	8,3	9,7	9,4
Ouest	15,4	10,9	14,6	13,1
Sud-Ouest	10,5	7,4	11,5	10,0
Centre-Est	16,3	7,3	10,0	12,0
Méditerranée	11,3	16,7	8,5	9,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête Emploi - INSEE - Exploitation CEREQ.

### • Des professions peu diplômées

Les professions de l'hôtellerie et de la restauration relèvent majoritairement de catégories socio-professionnelles généralement peu diplômées. Les petits patrons et les personnels des services y sont particulièrement nombreux alors que les cadres et les professions intermédiaires sont très peu présents (cf. le tableau 1). De plus, dans chacune de ces catégories, les professionnels de l'hôtellerie-restauration sont moins diplômés que leurs homologues d'autres secteurs. Les patrons le sont moins que l'ensemble des commerçants, les serveurs le sont moins que les employés de commerce, et pourtant ceux-ci sont déjà assez mal placés par rapport à l'ensemble des employés. Si leur situation paraît meilleure que celle des personnels des services, il ne faut y voir qu'un effet d'âge. En effet les "personnels de service" mêlent les employés de l'hôtellerie restauration et les coiffeurs qui sont des professions jeunes, et les assistantes maternelles et employés de maison qui sont au contraire âgées, d'une époque où les diplômes étaient rares. A âge égal l'avantage des employés de l'hôtellerie-restauration disparaît (au recensement de 1982), parmi les personnels des services de 15-24 ans, 52 % n'ont pas de diplôme et c'est le cas de 51 % des serveurs et de 54 % des employés d'hôtellerie. On observe la même homogénéité à 25-34 ans autour de 65 % de non diplômés. Les cadres et la maîtrise ont également un déficit de diplôme par rapport à leur catégorie de référence, notamment au niveau de l'enseignement supérieur.

Seuls les cuisiniers qualifiés présentent une situation plutôt plus favorable que leur catégorie, plus nombreux à détenir un diplôme de niveau V (CAP ou BEP). C'est d'ailleurs une situation récente qui n'était pas aussi bonne en 1982 et qui semble s'améliorer chaque année.

Tableau 11 : Diplôme le plus élevé obtenu (1988)

en %

	Sans diplôme	BEPC CAP-BEP	Bac ou équivalent	Diplôme supérieur	Total (1)
<b>PROFESSIONS DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION</b>					
Patrons de cafés, rest., hôtels (0-2 salariés)	52,2	34,4	7,6	3,3	100
Maîtrise HCR	32,7	43,4	15,0	5,4	100
Serveurs, commis de restau., ou café	55,1	36,2	4,0	0,8	100
Employés hôtellerie	55,6	23,1	9,2	6,9	100
Cuisiniers qualifiés	37,2	56,4	4,5	0,2	100
<b>CATEGORIES PROFESSIONNELLES DE REFERENCE</b>					
Commerçants et assimilés	42,7	35,0	12,2	7,7	100
Professions intermédiaires dont :	12,7	29,5	20,2	34,2	100
- Maîtrise	18,7	38,5	21,4	19,2	100
Employés dont :	35,1	44,9	13,0	4,5	100
- Employés commerce	40,9	46,4	8,3	1,6	100
- Personnels services	62,8	28,4	3,9	1,2	100
Ouvriers dont :	55,3	38,8	3,0	0,5	100
- OQ type artisanal	42,9	51,1	3,1	0,6	100
Population active occupée totale	35,0	35,0	11,4	15,8	100

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ. Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus.

(1) Le total comprend des "non réponses" entre 1,7 et 5,2 % selon les rubriques.

### 2.3. Statuts (précarité) et conditions de travail et de rémunération des individus qui occupent ces emplois

#### • Une main d'oeuvre peu stable

Cette analyse s'appuie sur les données de l'enquête emploi, c'est-à-dire sur une situation au mois de mars qui ne fait sans doute pas le plein du travail saisonnier. Globalement, pour le secteur, l'enquête annuelle d'entreprise (1985) montre que l'effectif salarié de l'été est supérieur de 12 % à celui du premier trimestre de l'année civile. On peut donc en induire que l'analyse faite ici n'inclut sans doute qu'une faible part du personnel saisonnier.

Elle montre pourtant une relative instabilité de la main d'oeuvre. Ainsi, en mars, les serveurs, commis et employés de l'hôtellerie sont relativement nombreux à être intérimaires ou à n'avoir qu'un contrat à durée déterminée. A l'inverse la présence ancienne dans l'entreprise (depuis au moins cinq ans) est nettement moins fréquente que dans d'autres catégories d'employés ou d'ouvriers. Leur situation est même moins stable que celle des employés de commerce. Cette caractéristique ne peut pas être mesurée avec la même précision pour les cadres et la maîtrise mais on y relève la même tendance.

Tableau 12 : Statut et ancienneté des salariés

en %

	Intérim CDD	Ancienneté			Fonction Publique	Total (1)
		- d'1 an	1 à 5 ans	5 ans et +		
<b>PROFESSIONS DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION</b>						
Maîtrise HCR	7,0	15,1	27,8	37,1	9,5	100
Serveurs, commis de restaurant ou café	9,3	20,8	27,1	32,3	7,3	100
Employés hôtellerie	12,3	18,3	25,3	42,3	0,7	100
Cuisiniers qualifiés	4,7	13,6	16,6	29,6	33,0	100
<b>CATÉGORIES PROFESSIONNELLES DE RÉFÉRENCE</b>						
Maîtrise	3,8	12,7	22,0	56,0	3,1	100
Employés d'entreprise (2)	6,1	8,8	18,3	60,3	3,7	100
Employés commerce	6,9	13,3	28,4	47,6	0,6	100
Personnels services	5,0	15,1	22,1	38,6	17,7	100
Ouvriers dont :	6,6	8,8	16,9	57,9	8,1	100
- OQ type artisanal	4,7	11,9	19,2	50,3	12,6	100
Population active occupée totale	3,7	6,3	12,2	37,2	23,3	100

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ. Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus.

(1) Le total comprend des "non réponses", entre 0 et 4 % selon les rubriques et des non salariés, entre 0,5 et 2,2 %.

(2) Dans ce tableau on a pris comme référence les employés d'entreprise et on a exclu les employés de la fonction publique avec lesquels la comparaison n'aurait pas de sens.

Seuls les cuisiniers font relativement exception parce que un tiers d'entre eux exercent leur activité dans la fonction publique d'Etat ou territoriale. Mais ceux qui sont dans des entreprises privées y sont plus instables que les autres ouvriers ou les employés d'entreprises.



▪ **Des apprentis et SIVP (TUC) nombreux parmi les serveurs et commis**

Chez les serveurs et commis de restaurant ou de café l'apprentissage est particulièrement développé et il semble connaître une croissance assez continue sur la période 1982-1988 (plus de 5 % en moyenne annuelle selon l'enquête emploi). C'est également une profession dans laquelle les SIVP ont été largement utilisés. Les cuisiniers qualifiés sont apparemment moins concernés par l'apprentissage (et pas du tout pas les SIVP). Cela dit, il y a un effet de nomenclature car les apprentissages en cuisine risquent d'être comptabilisés avec les "commis de restaurant" (les **Aides de cuisine** figurent en effet dans la rubrique détaillée de PCS 56.11 serveurs et commis de restaurant ou cafés).

Tableau 13 : Mesures "jeunes" (1988)

	Apprentis		SIVP et TUC		Autres salariés	Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	Effectifs	%
Serveurs, commis	19 000	7,8	9 000	3,7	215 000	242 000	100,0
Cuisiniers qualifiés	3 000	2,2	-	-	120 000	123 000	100,0
Ensemble employés	65 000	1,1	134 000	2,3	5 662 000	5 861 000	100,0
Ensemble ouvriers	127 000	2,1	62 000	1,2	5 919 000	6 108 000	100,0

Source : Enquête Emploi INSEE - Exploitation CEREP. Population active occupée.

▪ **Temps partiels et... horaires lourds**

Comme dans tous les secteurs d'activité de service (à l'exception de la réparation auto et des transports), **le temps partiel est fréquent**. En données sectorielles, 17 % des actifs de l'hôtellerie-restauration sont occupés à temps partiel contre 12 % pour l'ensemble de la population active (enquête emploi 1988). **Le taux est équivalent à celui du commerce de détail alimentaire.**

Les professions de l'hôtellerie-restauration se distinguent surtout par la longueur des horaires pratiqués. Les patrons sont encore plus nombreux que les commerçants à faire des semaines de plus de cinquante heures. De la même manière, les serveurs et les employés de l'hôtellerie ont plus fréquemment que les autres employés des semaines de plus de cinquante heures et on voit la même différence entre les cuisiniers et les autres ouvriers. Pour la maîtrise également les horaires sont plus lourds en hôtellerie-restauration qu'ailleurs.

On ne peut pas présenter de chiffres précis pour les cadres, mais il faut dire que plus de la moitié d'entre eux déclarent ne pas avoir d'horaire fixe ou faire des semaines de plus de soixante heures. Si les cadres d'entreprises dans leur ensemble déclarent des horaires lourds, ils sont largement dépassés par ceux de l'hôtellerie-restauration.

Tableau 14 : Horaire habituel de travail

	Aucun (2)	1-29 heures	30-39 heures	40-49 heures	50 h et +	TOTAL (1)
<b>PROFESSIONS DE L'HOTELLERIE RESTAURATION</b>						
Patrons de cafés, restau., hôtels (O-2 salariés)	19,1	1,4	3,5	6,1	66,8	100
Maîtrise HCR	15,2	1,9	21,8	30,1	29,1	100
Serveurs, commis de rest., ou café	9,2	14,8	32,7	22,5	16,5	100
Employés hôtellerie	8,1	18,2	29,2	27,2	13,5	100
Cuisiniers qualifiés	7,9	4,2	43,3	30,5	12,8	100
<b>CATEGORIES PROFESSIONNELLES DE REFERENCE</b>						
Commerçants et assimilés	22,21	4,7	5,4	16,9	48,5	100
Professions intermédiaires	9,8	14,3	49,2	18,2	6,2	100
dont : Maîtrise	16,7	3,9	42,5	21,4	12,7	100
Employés	6,2	14,3	57,4	15,2	4,4	100
dont : Employés commerce	4,0	16,7	54,6	17,9	3,9	100
Personnels services	8,8	30,2	26,6	17,6	14,3	100
Ouvriers	5,0	4,4	62,3	23,2	2,7	100
dont : OQ type artisanal	3,5	1,8	58,0	31,3	3,9	100
Population active occupée totale	11,6	9,8	46,0	19,1	11,1	100

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ. Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus.

(1) Le total comprend des "non réponses", entre 1,6 % et 4,3 % selon les rubriques.

(2) Pas d'horaire "habituel" de travail.

### • Probablement d'assez nombreux "petits salaires"

L'analyse des salaires à travers l'enquête emploi nécessiterait une étude plus minutieuse que celle qui a pu être faite jusqu'ici. Il faudrait, par exemple, écarter le travail à temps partiel. De plus dans les professions il y a une incertitude considérable liée aux "pourboires" dont on peut supposer qu'ils ne sont pas déclarés à l'enquête. Nos indices restent donc assez exploratoires.

A ces réserves près, on observe les salaires plus élevés chez les serveurs que chez les employés d'hôtel, (17) ce qui les place mieux que les employés de commerce, mais

(17) Le problème des pourboires peut effectivement modifier les données analysées sur les salaires mais il faut rappeler aussi que différents systèmes de rémunération sont possibles. "La loi Godard" réglemente un système de rémunération calculé sur le pourcentage du chiffre d'affaire réalisé pour certains emplois "directement en contact avec la clientèle" (cf chap. III paragraphe 3.3.).

moins bien que la moyenne des employés, ou des ouvriers (ils se situeraient plutôt dans les ordres de grandeur des ouvriers non qualifiés - aux pourboires près-).

La situation des cuisiniers semble un peu moins bonne que celle des ouvriers qualifiés de type artisanal.

Mais ce qui paraît le plus frappant, bien que les effectifs trop faibles incitent à la prudence, c'est le salaire des cadres et de la maîtrise, nettement moins élevés que chez leurs homologues d'autres types d'activité. En regardant les trois dernières enquêtes emploi, on voit que les 3/4 des cadres d'entreprises gagnent plus de 8 000 francs par mois alors que ce n'est le cas que d'environ la moitié des cadres de l'hôtellerie-restauration. Quant à la maîtrise de l'hôtellerie-restauration, à peine plus du quart gagne plus 8 000 francs par mois et la proportion est presque double pour les autres secteurs. Cela dit il faut rappeler que ces professions sont plus jeunes. La maîtrise de restauration semble plus proche de l'ensemble des professions intermédiaires.

Tableau 15 : Salaire mensuel (1988)

En %

	Moins de 5 000 F	5 000 à 8 000 F	Plus de 8 000 F	TOTAL (1)
<b>PROFESSIONS DE L'HOTELLERIE RESTAURATION</b>				
Maîtrise HCR	19,0	46,0	27,4	100
Serveurs, commis de restau, ou café	65,7	23,2	3,8	100
Employés hôtellerie	76,3	18,2	2,5	100
Cuisiniers qualifiés	41,1	47,0	8,4	100
<b>CATEGORIE PROFESSIONNELLES DE REFERENCE</b>				
Professions intermédiaires	10,0	42,1	41,3	100
dont : Maîtrise	10,1	34,9	46,4	100
Employés	47,3	41,5	7,4	100
dont : Employés commerce	71,1	21,5	3,2	100
Personnels services	80,3	12,7	1,8	100
Ouvriers	44,6	46,3	5,9	100
dont : OQ type artisanal	34,8	55,8	6,2	100
Population active occupée totale	27,5	33,7	18,5	100

Source : Enquête emploi INSEE - Exploitation CEREQ. Population active occupée, apprentis, SIVP, et TUC exclus.

(1) Le total comprend des "non réponses", entre 0,8 % et 2,7 % selon les rubriques et des refus de répondre entre 1,8 % et 4,4 %.

### • En conclusion

Les professions d'employés et de cadres intermédiaires ou supérieurs de l'hôtellerie et de la restauration ont un certain nombre de caractéristiques communes qui les rapprochent des professions d'employés de commerce et les distinguent d'autres professions : jeunesse relative, déficit de diplômes, instabilité relative, lourdeur des

horaires et, sauf pour les serveurs, relative modestie des salaires. Chez les cuisiniers qualifiés ces caractéristiques sont fort atténuées mais ceux-ci sont quand même plutôt jeunes et instables et leurs horaires sont aussi lourds que dans l'ensemble du secteur. Mais ils sont plus diplômés et ils le sont de plus en plus et leur salaire ne les distingue apparemment pas des autres catégories ouvrières de même niveau. Il faut ajouter pour eux une caractéristique très particulière puisque un tiers d'entre eux relève de la fonction publique d'Etat ou territoriale.

### **3. MODE D'ORGANISATION ET DE REPRÉSENTATION INSTITUTIONNELLE DU SECTEUR**

L'industrie hôtelière, nous l'avons vu dans les «caractéristiques principales du secteur» (point 1.1) est composée d'une myriade de petites entreprises de grands groupes structurés qui ont pour certains la taille internationale et de moyennes entreprises situées entre l'hôtellerie familial, à caractère artisanal, et les chaînes hôtelières, à caractère plus industriel.

Cette activité est la résultante d'un ensemble diversifié quant à ses marchés, ses produits et ses formes d'activité qui se traduisent par des oppositions, des concurrences, des luttes fratricides.

Cependant cet état des choses n'empêche pas les entreprises de sentir qu'il est nécessaire d'agir ensemble pour durer. Ce sentiment, quant il est exprimé par plusieurs acteurs économiques aboutit :

- à la recherche d'une identité propre à la branche d'appartenance ;
- à la volonté de coordonner son action avec d'autres, au sein d'une organisation professionnelle.

Les entreprises de l'industrie hôtelière n'échappent pas à cette règle sociale :

«Tant sur le plan national qu'international, une activité économique qui se développe et s'organise s'efforce de définir ses critères de fonctionnement, ses objectifs, son éthique, sa personnalité».

(D. PERRIN in "L'hôtellerie" 1983).

Ce qu'un individu ne peut faire seul, plusieurs individus regroupés au sein d'une organisation peuvent y parvenir. C'est du moins ce que considère T. PARSONS : «Les organisations sont le moyen privilégié dans les sociétés actuelles pour faire quelque chose, atteindre des buts au-delà de ce que peut faire un individu dans des conditions qui garantissent une relative maximisation de l'efficacité». (cité par C. BALLE dans

"Sociologie des organisations" Que sais-je ? n° 2499) nous aurions pu tout aussi bien remplacer individu par entreprise.

C'est exactement ce qui se passe au niveau du secteur "HCR". Les entreprises face au défi quotidien posé par l'environnement économique, social et juridique disposent d'une organisation syndicale patronale qui a la capacité de réunir des moyens et de mener des actions collectives dont les retombées intéressent tous les membres de la profession. Elle est, de par son statut, seule à même de dégager la synthèse des préoccupations de chaque entreprise dans la traduction d'une politique hôtelière.

Dans notre pays, "l'organisation syndicale patronale présente ceci de remarquable qu'elle ne laisse aucune entreprise de cette corporation en dehors d'une représentation nationale, quelles que soient sa situation géographique et sa spécialité professionnelle. Cette représentation est spécifique par branche mais s'appuie sur l'ensemble de la profession pour accroître le poids de chacune de ses composantes (hôtels, restaurants, cafés)".

B. THEUMANN "Ouvrir un Hôtel" Paris 1979.

Au début, les organisations patronales se sont constituées dans le double cadre du métier et de la localité. Ce fut le cas des hôteliers parisiens qui du fait de leur nombre et de leur situation géographique exceptionnelle, se sont structurés en syndicat pour une notable partie d'entre eux. Puis on est passé à l'organisation régionale et nationale par familles (les exploitants indépendants, les saisonniers, les chaînes) et/ou par branches (les traiteurs, la restauration, les chaînes et hôtels et de restaurants).

S'il existe actuellement plusieurs types de syndicats calqués sur les différentes catégories évoquées précédemment c'est aussi parce qu'il n'y a pas un mais plusieurs patronats :

- un patronat indépendant, recouvrant les activités "HCR" traditionnelles, composé essentiellement de petites entreprises et caractérisé par un mode de comportement de type familial, leur champ d'action est local ou régional ;

- un patronat indépendant, recouvrant à la fois des activités "HCR" traditionnelles et des activités nouvelles comme l'activité traiteur, ouvert à la modernité et ayant un comportement de type entrepreneurial, leur champ d'action est prioritairement l'hexagone ;

- un patronat de chaînes comprenant des dirigeants issus du sérail mais rodé aux pratiques du management et s'entourant de gens formés dans les grandes écoles, ils raisonnent au plan international.

La dispersion syndicale actuelle recouvre à la fois cette réalité et les luttes d'influence qui aboutissent, comme ce fut le cas en 1971, à la scission d'un syndicat : la FNIH (la Fédération Nationale de l'industrie hôtelière) et à la naissance d'un autre organisme cherchant à se démarquer des autres groupements patronaux, la CFHRC (la confédération Française des Hôteliers, Restaurateurs et Cafetiers - et Discothèques).

Les grandes centrales patronales ont en commun d'être des fédérations de syndicats locaux, départementaux et régionaux qui se sont constitués comme le montre très bien D. PERRIN (dans "L'hôtellerie" QUE SAIS-JE n° 15169 Paris 1983) en fonction d'affinités entre professionnels ou d'opportunités de tous ordres. Ils s'occupent, explique l'auteur, "des problèmes de classement (attribution des étoiles) des questions fiscales, de droit, de législation, de formation, autant de sujets pour lesquels l'adhérent a donc la possibilité de consulter son organisation, de lui demander aide et conseil".

Leur structure pyramidale facilite la circulation de l'information et la démultiplication des actions aux échelons concernés. En effet les problèmes soulevés sont résolus à des niveaux différents, selon leur complexité, dans des commissions créées à cet effet.

Quant aux instances nationales, elles «diffusent leurs directives et différents renseignements pratiques par la presse professionnelle ou par leurs propres périodiques. Le congrès annuel de l'organisation est également l'occasion de faire le point, d'établir un programme d'action, de resserrer les liens des adhérents, de rendre publiques les dernières nouvelles. C'est aussi le moment d'interpeller les pouvoirs publics qui délèguent généralement un ministre ou un haut fonctionnaire pour les représenter au congrès. Ce type de manifestations est utile à tous, car il permet de préciser la philosophie générale du syndicat, ses grandes options et ces principales préoccupations du moment» (D. PERRIN ouvrage déjà cité).

En France il existe quatre syndicats patronaux à vocation nationale : la CNRH, (18) la FNIH, la CFHRCD et la FAGIHT. Calqués sur les différentes familles professionnelles de l'hôtellerie et de la restauration, ils regroupent les patrons en fonction de leurs affinités professionnelles et de l'idéologie patronale de référence, avec un désir commun : affirmer sa spécificité.

Chaque organisation est porteuse d'un projet qui fédère les vellétés des adhérents et qui reflète, à un moment donné une volonté : soit uniquement de défense des intérêts, soit de défense et de promotion des entreprises qu'elle représente. Dans le premier cas, il s'agit d'un conservatisme, dans le deuxième cas il s'agira à des degrés divers d'un progressisme ou d'un réformisme plus ou moins novateur.

Selon les indications fournies par la confédération française des hôteliers restaurateurs et cafetiers - (CFHRCD), le taux de syndicalisation chez les indépendants serait de l'ordre de 60 %, réparti comme suit :

---

(18) La dissolution de la CNRH survenue en juin 1991 et postérieurement à la rédaction de ces pages modifie quelque peu les modes de représentation des syndicats professionnels : en effet d'une part le Syndicat français de l'hôtellerie (SFH) ayant rompu ses liens avec la CNRH fait maintenant partie d'une "Intersyndicale française de l'industrie hôtelière indépendante" avec la CFHRCD et la FAGITH. D'autre part il semble qu'un rapprochement aie lieu entre le syndicat des chaînes et la FNIH.

Tableau 16

Activité	Taux de syndicalisation
Hôtellerie	80 %
Restauration	60 %
Café, débits de boissons	35 %

Par contre, on constate une syndicalisation plus forte des sociétés structurées qui adhèrent quasiment toutes à une chambre syndicale même s'il existe un certain désenchantement des entreprises pour toute action de ce type.

### 3.1. La chambre nationale de la restauration et de l'hôtellerie

De constitution récente, elle est née en 1981, la CNRH réunit en son sein :

- les sociétés structurées d'hôtellerie et de restauration ;
- les sociétés représentant les nouvelles formes de restauration et d'hébergement touristique ;
- les indépendants acquis aux principes de management entrepreneurial et responsables de moyennes entreprises.

Avec aujourd'hui 1 314 adhérents, cette chambre représente un poids économique incontestable.

#### CNRH - 1 314 adhérents

	1 861 hôtels	73 472 points de vente
Capacité	116 000 chambres	en consommation
d'Hébergement	124 000 lits	614,3 millions de repas servis
	106 987 salariés (le 1/4 des emplois du secteur)	
	30 427 millions de CA HT	

Les neufs syndicats et associations qui composent la CNRH se trouvent regroupés au sein de quatre entités «qui se veulent le reflet des grands ensembles de métiers représentés par l'organisation» :

- l'hôtellerie de chaînes ;
- l'hôtellerie indépendante ;
- les résidences de tourisme ;
- les métiers de la restauration.

#### ORGANIGRAMME DE LA CNRH

##### L'HOTELLERIE DE CHAINES

Le Syndicat National  
des chaînes d'Hôtels  
et de Restaurants

(SNC)

Association des Motels  
et Hôtels Economiques  
Economiques

(ASMOTEC)

(SNRC)  
Le Syndicat National de la Restauration  
collective

Le Syndicat des Traiteurs  
de France et organisateurs de réception

(SIFOR)

##### LES METIERS DE LA RESTAURATION

(SRP)  
Le Syndicat de la restauration  
publique

Le Syndicat National de  
l'Alimentation et de la restauration  
rapide

(SNARR)

##### L'HOTELLERIE INDEPENDANTE

Le Syndicat Français de l'hôtellerie  
de l'hôtellerie

(SFH)

Patrimoine  
Art culinaire-culture  
Tradition-Exportation Saisonnalité  
(PACTES)

##### LES RESIDENCES DE TOURISME

Le Syndicat National des  
Résidences de Tourisme

(SNRT)

Ce nouvel organigramme prend en compte l'existence d'une diversité des métiers et le besoin d'autonomie syndicale de ceux-ci.

Elle s'est traduite pendant longtemps par l'incapacité à la dépasser et par une certaine confusion des rôles.

Aujourd'hui, il y a la volonté clairement exprimée de donner «une totale liberté d'action individuelle», au risque de vider de sa substance la structure fédérative.

Apparemment seulement car selon les responsables, la CNRH se doit «d'assurer d'une seule voix la promotion et la défense des intérêts communs à tous nos métiers et favoriser l'unité de la profession toute entière dans le cadre du nouveau paysage européen» (19) ; ce qui n'empêche par l'action individuelle mais la transcende.

Ce risque de balkanisation des actions s'accompagne donc d'une volonté commune d'agir

(19) Allocution de M. FEUTRE à l'Assemblée Générale de la CNRH du 15 juin 1988.



face «aux défis du 3ème millénaire» c'est à dire le marché unique de 1993 :

«Tous les efforts de la C.N.R.H. sont maintenant axés vers la perspective dont la première étape est de préparer d'une façon convenable le "Marché Unique de 1993". Il s'agit d'harmoniser autant que faire se peut, des réglementations très diverses pour permettre à l'Europe, marché de 320 millions d'habitants, d'être un partenaire fort et déterminé dans le marché mondial du tourisme qui s'esquisse pour le XXIe siècle.

La déréglementation des transports va inéluctablement entraîner un accroissement des échanges et la création de nouveaux flux touristiques. Dans le domaine monétaire, l'apparition de l'Ecu, conséquence normale du marché unique, entraîne une simplification des moyens de paiements. Les conséquences indirectes de l'acte unique ne seront pas moins importantes, notamment dans les harmonisations prévisibles en matière sociale et en ce qui concerne la formation.

Enfin, il faut, pour réussir l'Europe, une égalité de chances entre les Etats, les harmonisations fiscales, notamment en matière de T.V.A., doivent être suivies avec une constante attention. La C.N.R.H. s'y emploie et travaille dans ce domaine comme dans d'autres, avec l'H.O.T.R.E.C., notre Association Européenne de l'Hôtellerie. Il appartient en effet, aux professions du Tourisme, de réaliser toutes les synergies nécessaires afin de faire entendre nos voix dans la Communauté, et nous considérons que dans ce domaine, il y a beaucoup à faire pour participer activement à travers une profession unie et forte.»

(Allocution de M. ZOLADZ à l'Assemblée Générale du 15 juin 1988)

La chambre syndicale dans son ensemble a des points de vue à faire valoir ; il en va de même des structures qui la composent, lesquelles manifestent une personnalité propre :

▪ **Le Syndicat français de l'hôtellerie (SFH)**

Il regroupe 1 032 adhérents indépendants qui représentent une capacité de 46 640 chambres et emploient 19 300 personnes.

Toutes les catégories d'hôtel sont représentées, du une étoile au quatre étoiles luxe. Sa stratégie syndicale est double :

- s'implanter régionalement afin :
- . de participer au pouvoir économique régional ;
- . d'être un élément moteur du développement touristique ;
- chercher de nouvelles alliances pour mieux se faire entendre au plan national.

▪ **Le syndicat national des chaînes hôtelières et de la restauration (SNC)**

Il comprend :

1- la branche hôtellerie, onze chaînes la composent. Elles représentent 257 hôtels et 512 restaurants, et font travailler 13 907 personnes.

Sa stratégie est triple :

- faire évoluer la législation actuelle (TVA et code des boissons) ;
- trouver dans le cadre de l'aménagement du temps de travail un dispositif approprié aux exigences de l'hôtellerie ;
- adapter ses structures et ses pratiques en prévision du marché unique européen.

2- la branche restauration, quatorze chaînes y sont affiliées. Son poids économique est non négligeable : 658 restaurants, 73 040 millions de repas servis, 4,5 milliards de CA HT et 15 169 salariés.

Sa stratégie syndicale consiste :

- à agir auprès de l'administration pour faire évoluer "la législation archaïque" ;
- à proposer des règles du jeu à ses adhérents afin d'éviter les conséquences d'un capitalisme sauvage préjudiciable à l'ensemble de la profession.

▪ **L'association des motels et hôtels économiques (ASMOTEC)**

Les adhérents au nombre de quinze représentent les établissements deux étoiles et regroupent les hôtels et hôtels-restaurants d'une capacité de 30 961 chambres et de 9 823 millions de couverts servis, avec 5 934 salariés et un chiffre d'affaires (HT) de 2 364 millions de francs.

Leur stratégie est d'agir au niveau des pouvoirs publics pour que ceux-ci «adoptent les principes du libéralisme» :

- libération des prix ;
- modification de la TVA ;
- aménagement du temps de travail.

▪ **Le syndicat national des résidences de tourisme (et de l'hébergement saisonnier) SNRT**

Il se veut représentatif des professionnels exploitants des résidences de tourisme :

- en station de montagne ;
- en bord de mer ;
- dans les grandes villes.

Petit syndicat de dix sept adhérents (124 000 lits, 3 500 salariés et 1 031 millions de CA HT) il développe une stratégie à double détente :

- la recherche d'une identité professionnelle ;

- pour devenir l'interlocuteur privilégié :
- . des médias,
- . des pouvoirs publics,
- . des collectivités locales.

▪ **Le syndicat national de la restauration collective (SNRC)**

Il s'agit de la restauration concédée. Les vingt quatre sociétés qui y adhèrent, gèrent 5 321 restaurants, servent 458 566 millions de repas, emploient 34 905 personnes et font 8 764 millions de CA (HT).

Sa stratégie comprend :

- une action en direction des agents économiques pour améliorer son image de marque ;
- une action auprès des partenaires sociaux (état et syndicats d'employés) pour réguler les rapports entre employeurs et salariés, notamment au niveau des conditions de rémunération.

▪ **Le syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR)**

Dix adhérents le composent. Ils représentent 247 points de vente, 45 612 repas servis, 4 883 salariés et 1 334 millions de CA (HT).

De création récente il a comme stratégie :

- d'intervenir auprès de l'administration pour qu'elle harmonise la législation actuelle avec les pratiques des consommateurs :

- . TVA différenciée selon le lieu de consommation,
- . titres de restaurants acceptés.
- . etc.

- d'étendre une convention collective nationale qui offrirait les mêmes garanties professionnelles aux salariés dans tous les établissements de la branche.

▪ **Le syndicat des traiteurs de France organisateurs de réceptions (STFOR)**

Au nombre de trente quatre adhérents, ce syndicat se veut représentatif des traiteurs organisateurs de réceptions à la différence des traiteurs artisans.

Sa stratégie consiste :

- à faire reconnaître sa spécificité auprès des pouvoirs publics,
- à devenir une force de proposition une fois sa spécificité reconnue.

**Si la chambre nationale de la restauration et de l'hôtellerie cultive les différences, elle rejette la balkanisation à un moment où il faut «réussir l'entrée dans le marché unique européen».**

Les principes qui guident son action et sa réflexion se veulent être les principes du libéralisme (20) avec **deux axes forts** :

- reconquérir la liberté et la responsabilité pour les entreprises ;
- recouvrer l'autonomie financière et de gestion ;

**et une ligne de conduite :**

«passer d'un rôle traditionnel de défense des entreprises et de combat contre des réglementations tatillonnes, à un rôle positif d'aide à la préparation de l'avenir».

### ***3.2. La fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH)***

La FNIH est le plus ancien mouvement syndical patronal de l'hôtellerie, restauration, cafés et discothèques constitué conformément aux dispositions de la loi de 1920 (livre II - titre 1er du Code du travail).

Elle a connu une scission en 1970, ce qui l'oblige aujourd'hui à se partager, avec la Confédération Française des Hôteliers Restaurateurs - Cafetiers - Discothèques, le territoire français. La FNIH est présente dans soixante onze départements.

Cette centrale syndicale patronale, comme les autres centrales patronales, est une fédération de syndicats locaux, départementaux et régionaux. Sa structure pyramidale facilite la circulation de l'information et la démultiplication des actions aux échelons concernés. Les problèmes soulevés sont résolus à des niveaux différents selon leur complexité dans des commissions créés à cet effet.

La fédération nationale de l'industrie hôtelière regroupe en 1990 :

- . 82 chambres syndicales implantées dans
- . 71 départements et représente
- . 80 000 adhérents, entreprises indépendantes et PME.

Elle est administrée par :

- Un Président Fédéral et un vice Président,
- Un Bureau Fédéral composé de vingt et un membres élus.

---

(20) cf Intervention du Président FEUTRE lors de l'Assemblée Générale de 1988

- Un Conseil d'Administration composé de tous les Présidents des chambres syndicales départementales.

Il existe en son sein cinq groupements nationaux :

- l'hôtellerie,
- l'hôtellerie familiale,
- l'hôtellerie saisonnière
- la restauration,
- les cafés et discothèques.

Chacun d'eux représentent des sensibilités et des réalités différentes. Ils s'occupent des problèmes de classement (attribution par exemple des étoiles) des questions fiscales, de droit, de législation, de formation.

Les instances nationales quant à elles prennent le relais des départements et des régions. Elles diffusent les directives définies nationalement notamment au moment du congrès.

C'est au cours du 44ème congrès que Jacques THE et Jean François VEYSSET ont tracé les grandes lignes d'une stratégie de réponse aux enjeux auxquels se trouvent confrontés les adhérents de la FNIH :

- Face à la concurrence et à la modification des besoins de la clientèle, les indépendants n'ont pas le choix, ils se voient contraints d'évoluer, sous peine d'extinction ;

- C'est pourquoi une riposte sur tous les fronts s'avère nécessaire ; Jacques THE propose trois objectifs prioritaires,

- . la mise à niveau de l'existant afin de proposer un produit homogène et de qualité,
- . l'identification par la création de labels car «on ne vend pas ce qui n'a pas de nom»,
- . la promotion qui passe désormais par le regroupement des forces.

Pour accompagner l'effort de ses adhérents, la Fédération Nationale de l'industrie hôtelière dispose de cinq services spécialisés :

- une délégation générale chargée de la coordination des services et des bureaux, de la gestion de l'immeuble, des représentations extérieures et du journal de l'industrie hôtelière ;

- un secrétariat fédéral, qui assure le secrétariat des Présidents, la gestion des institutions, les relations extérieures et les liaisons avec les départements ;

- une direction de la communication s'occupant des relations publiques, des contacts avec la presse, de la participation du syndicat aux salons nationaux et régionaux, des actions de promotion et de communication ;

- un service de la formation professionnelle et des affaires sociales habilité à traiter tous les problèmes que pose l'emploi du personnel et la formation de toutes les catégories de professionnels ;

- un service réglementaire et juridique qui étudie et traite tous les dossiers réglementaires et à caractère juridique.

### ***3.3. La confédération française des hôteliers - restaurateurs et cafetiers discothèques (CFHR CD)***

La CFHRCD est née d'une scission de la FNIH (en 1971). Implantée dans quarante cinq départements elle s'appuie sur des structures départementales. Chaque chambre syndicale départementale (dirigée par un conseil d'administration élu) est l'interlocuteur de la profession auprès des pouvoirs publics politiques et économiques locaux.

#### **Ses structures**

- Les groupements nationaux, au nombre de six, représentent les branches de la profession :

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| - les hôteliers de tourisme,    | - les cafetiers - limonadiers,       |
| - les hôteliers non homologués, | - les exploitants d'ét. saisonniers, |
| - les restaurateurs,            | - les discothèques.                  |

Chaque groupement rassemble les délégués élus, dans chaque syndicat départemental par les professionnels adhérents ; il définit la politique de la branche lors des assemblées générales.

Le groupement est un organisme de travail, de réflexion et d'étude ; il est administré par un président secondé par un bureau, élus pour deux ans par les délégués.

- Le conseil confédéral, organe politique national, se compose du Président général, (choisi parmi les six présidents de branche) ; des Présidents de groupements et des Présidents des syndicats départementaux.

Il a pour mission d'assurer le fonctionnement de la Confédération, dont il constitue le principal organe directeur. Il examine et approuve les décisions des groupements nationaux.

- Le Bureau Confédéral, instance supérieure de la confédération, comprend le Président Général, les six Présidents de branche, le Secrétaire général et le Trésorier général.

L'ensemble des délégués des six groupements nationaux se réunissent tous les ans en Assemblée générale Plénière. Au cours de ce congrès national annuel est définie la politique de la confédération pour l'année à venir.

Parmi les grands thèmes abordés par la confédération on retrouve les questions qui préoccupent le patronat indépendant et de PME :

- recherche d'une professionnalisation plus poussée,
- amélioration de l'accueil et du service,
- développement de la formation en alternance,
- rendre chaque professionnel responsable de sa gestion,
- faciliter l'accès à l'investissement,
- aider à la transmission d'entreprises.

Pour favoriser la promotion et la communication des entreprises, la Confédération est membre fondatrice avec d'autres Centrales Nationales de l'industrie hôtelière de : l'Association Française des métiers d'Hôtes, du Café Club de France, de l'Association Française des Métiers de la nuit, des Restaurateurs de métier des Provinces Françaises,

L'ensemble des organisations professionnelles (CFHRCD, FNIH, FAGIHT, CNRH) se sont regroupées :

- pour mettre au point un système informatisé de réservations hôtelière ;
- pour constituer avec les pouvoirs publics (la Direction du Tourisme) et les agents immobiliers (FNAIM) une association dont l'objet est de favoriser la transmission des entreprises hôtelières à caractère familial.

### ***3.4. La fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT)***

Elle a été fondée en 1968. Son propos est d'avoir compétence dans les problèmes techniques, commerciaux, sociaux de défense et de promotion de l'hôtellerie touristique saisonnière. Elle compte 9 000 entreprises de l'industrie hôtelière qui emploient 80 000 personnes.

Cette organisation est surtout implantée en Savoie, Franche Comté et Rhône Alpes. Elle couvre vingt trois départements de l'Est, du Sud-Est, du Centre et du Nord - Ouest de la France.

La FAGIHT veut développer un syndicalisme patronal moderne qui refuse pour l'hôtellerie traditionnelle le repli sur soi et l'erreur du conservatisme.

Se voulant avoir compétence dans les problèmes de l'hôtellerie touristique saisonnière, elle intéresse les entreprises qui cumulent les problèmes classiques de l'hôtellerie et ceux d'une exploitation à fonctionnement périodique.

### **Son organisation**

- Un conseil d'administration, (avec un bureau, un S.G., un trésorier, un vice président et un président),
- Des délégations, (hôtellerie - Restauration - Bars, cafés - Discothèques),
- Des structures permanentes.

### **Ses services aux entreprises adhérentes**

- Une centrale d'achats,
- Une revue mensuelle, le mouvement hôtelier et touristique,
- Un fonds de solidarité.

### **Les grandes thèmes de réformes préconisées**

- Prêts et aides à l'investissement,
- l'aide à la transmission d'entreprise,
- la proportionnalité pour l'hôtellerie saisonnière,
- la promotion de l'image de marque de la restauration française.
- ...



## CHAPITRE II

### LES ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES

Après avoir indiqué les principales caractéristiques des emplois et des entreprises ainsi que leur mode d'organisation et de représentation nous nous intéresserons dans cette partie aux principales tendances d'évolution :

- du marché et des produits ;
- de la structuration des entreprises ;
- des effectifs et des niveaux de formation des personnes travaillant dans ces professions (21).

#### 1. ÉVOLUTION DU MARCHÉ, DES PRODUITS

Historiquement constituée de petites et moyennes entreprises à caractère artisanal et familial, l'évolution de l'industrie hôtelière s'est caractérisée principalement par le **développement d'entreprises structurées** (en hôtellerie et en restauration) l'apparition des chaînes structurées modifient le paysage économique de la branche. Ces entreprises prennent au fil des ans des parts de marché à l'hôtellerie et à la restauration.

##### 1.1. Pour l'hôtellerie

C'est certes une progression lente mais qui perdure au fil des années. De 1987 à 1990 pour l'hôtellerie homologuée on constate l'évolution suivante en nombre de chambres :

Tableau 17

	1988	1990
Hôtellerie indépendante	57,0 %	52,1 %
Chaînes volontaires	25,3 %	25,5 %
Chaînes intégrées	17,7 %	22,4 %

Revue technique des hôtels et restaurants - octobre 90.

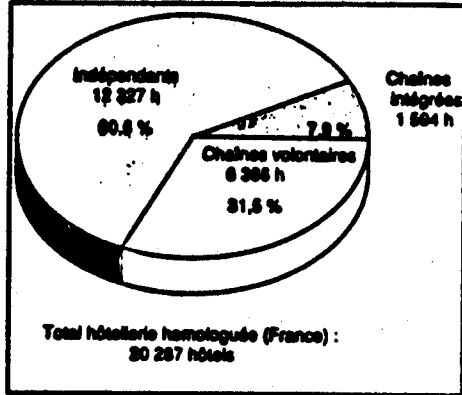
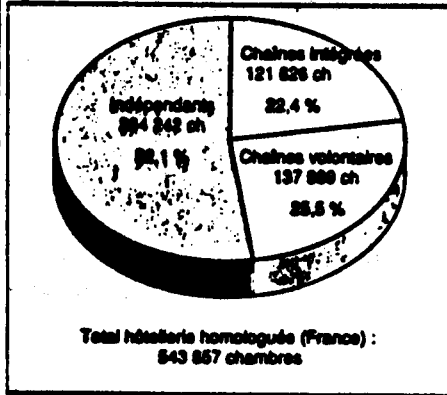
(21) Au sens PCS/INSEE.

Évolution de la répartition  
de l'hôtellerie homologuée en FRANCE

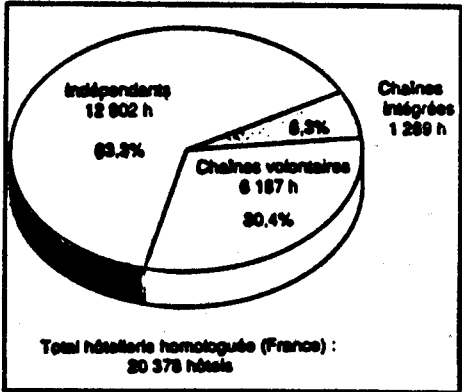
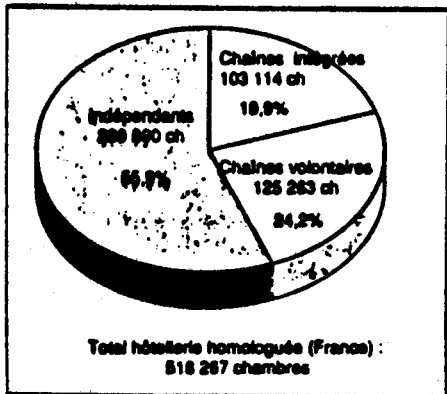
**CHAMBRES**

**HÔTELS**

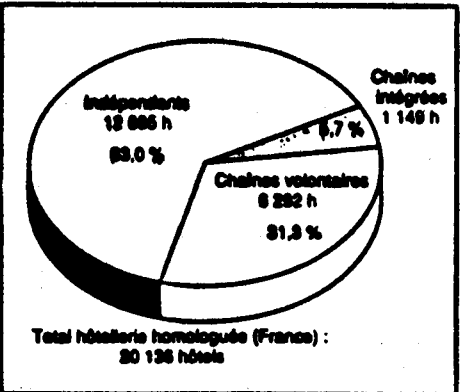
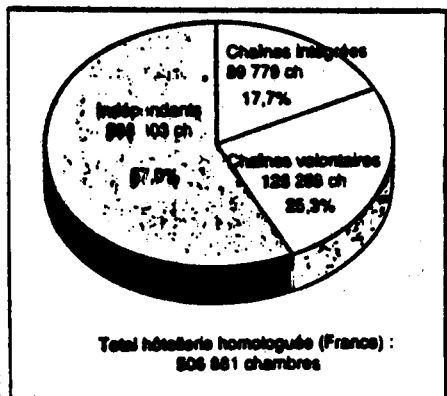
**1990**



**1989**



**1988**



La constitution des chaînes dans les années 1960 a vu son développement avec l'hôtellerie haut de gamme (quatre étoiles et trois étoiles) et ensuite deux étoiles. A l'heure actuelle l'extension des chaînes intégrées se fait principalement avec la création d'établissements d'hôtellerie dite «super économique» (22) Ce type d'hôtellerie progresse et concurrence l'hôtellerie de préfecture ou le 1 étoile indépendant (néanmoins l'hôtellerie de préfecture en nette diminution depuis 1980 représentait encore 40 % du parc hôtelier en 1986).

[L'hôtellerie haut de gamme, voit son développement en France grâce au dynamisme et à la croissance des chaînes volontaires, les chaînes intégrées progressant sur ce créneau d'hôtels essentiellement à l'étranger.]

L'accroissement des possibilités d'accueil d'autres formes d'hébergement (camping-caravanage, gîtes et chambres d'hôtes, maisons familiales) et le développement de certains créneaux tels que les résidences para-hôtelières (troisième âge, etc.) modifie aussi le paysage économique.

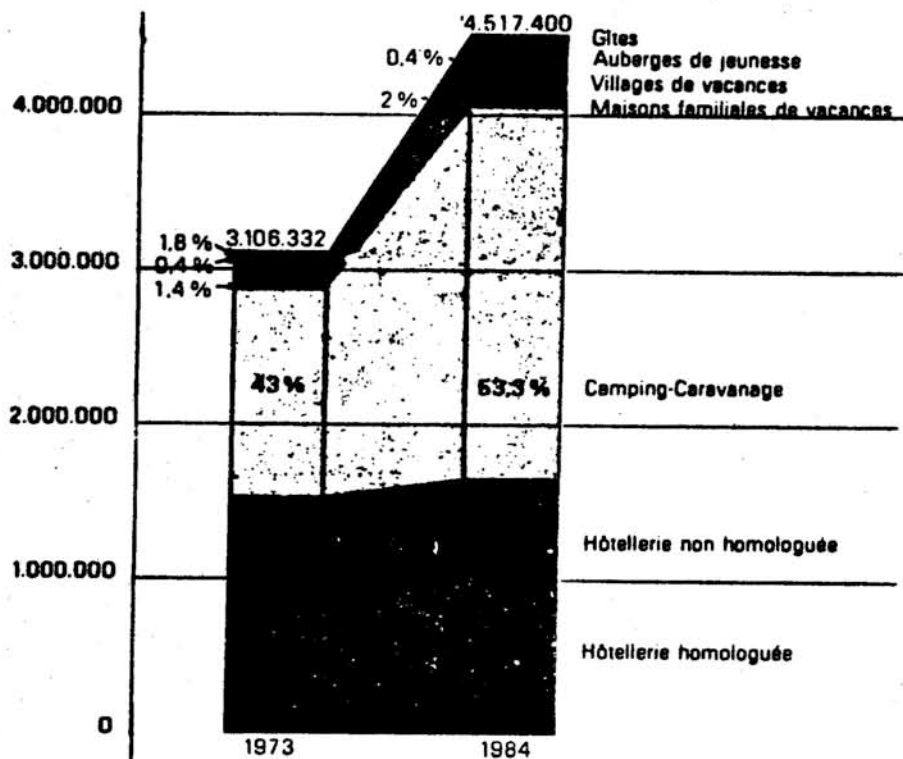
En annexe du rapport du Conseil économique et social (déjà cité dans le chapitre I) figure un graphique montrant assez nettement l'évolution sensible d'autres formes d'hébergement entre 1973 et 1984 : le camping caravanage augmente de plus de 10 % entre 1975 et 1984 sa capacité en nombre de lits touristiques, ainsi que les gîtes et chambres d'hôtes dont la capacité croît de 1,3 % pendant la même période, et les maisons familiales de vacances qui augmentent elles aussi de 0,5 % leur capacité d'accueil.

---

(22) Concept apparu en 1985

## L'OFFRE D'HÉBERGEMENT

### I. — L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LITS TOURISTIQUES DANS CHAQUE TYPE D'HÉBERGEMENT (1973-1984)



In Rapport présenté au nom du Conseil économique et social par M. Jean SALVANES  
- Séance des 9 et 10 novembre 1987 J.O. Avis en rapports du Conseil économique et social 10/12/87.

Tableau 18 : Estimation du nombre de lits touristiques au 1er janvier 1985

	Au 31-12-1975		Au 31-12-1984		
	Lits	%	Lits	%	
Hôtels homologués	847 100	25,2	974 800	21,6	} nombre de chambre x 2
dont : chaînes volontaires	-	-	220 000	-	
chaînes intégrées	-	-	115 600	-	
Hôtels non homologués	824 500	24,5	669 000	14,8	
Terrains de camping - caravanage	1 409 400	41,9	2 407 000	53,3	◀ nombre de places
Villages de vacances	144 900	4,3	201 000	4,4	
Auberges de jeunesse	14 700 (1)	0,4	18 500	0,4	
Gîtes et chambres d'hôtes	75 000	2,2	157 900	3,5	◀ nombre de gîtes x 4
Maisons familiales de vacances	51 300	1,5	89 200	2,0	
		100,0		100,	
Résidences secondaires	8 480 000		11 291 700 (2)		◀ nombre de résidences x 5

(1) Statistiques relatives au 31-12-1980

(2) Recensement de la population de 1982.

L'offre d'hébergement se caractérise donc par deux évolutions principales :

- en ce qui concerne l'hôtellerie proprement dite, la tendance est à l'apparition d'une hôtellerie de plus en plus structurée (y compris avec les chaînes volontaires qui semblent mieux résister que l'hôtellerie indépendante à l'offensive sur le marché des chaînes structurées) ;

- le développement d'autres formules d'hébergement telles que le camping, les gîtes etc. qui en se développant montrent à l'évidence qu'elles répondent à une demande grandissante de la clientèle.

Après avoir indiqué des évolutions en terme de marché, nous parlerons de l'offre d'hébergement sur un plan plus qualitatif.

### **"HOTELLERIE ET MUSIQUE DE CHAMBRE"**

La tendance des hôteliers est de proposer à la clientèle des services diversifiés qui vont bien au delà de la prestation hébergement et restauration : activités culturelles, artistiques, sportives.

En effet dans l'hôtellerie haut de gamme, les rénovations se font ou sont toutes prévues actuellement avec la création d'une piscine, salle de musculation etc...

En outre les hôteliers ont de plus en plus la préoccupation d'obtenir un taux d'occupation maximum dans leur établissement. Ils tentent de faire se succéder dans leur structure des clientèles totalement différentes : d'une part la clientèle d'affaires pour laquelle un certain type d'établissement (à partir du 3\*) s'est doté de salles de réunion modulables etc ; d'autre part une clientèle de loisirs ou de tourisme à laquelle il peut être proposé des animations artistiques au niveau de l'établissement, par exemple des activités musicales etc..;

Si ces possibilités d'animation ne sont pas développées dans l'établissement proprement dit, il semble de plus en plus nécessaire qu'une bonne connaissance de l'environnement et de ses possibilités (qu'elles soient culturelles ou sportives) existe au niveau des employés chargés de l'accueil (voir paragraphe 3.3. du chapitre 3)

A partir d'une certaine catégorie d'hôtel, on peut donc davantage parler de notion de "complexe hôtelier".

## 1.2. Pour la restauration

Les phénomènes marquants ces dernières années sont :

- Sur le marché global de la restauration : l'évolution du marché de la restauration commerciale qui progresse plus que celui de la restauration collective

Selon une étude (23) effectuée par le Groupe d'études de la consommation hors foyer (GECO), l'évolution de la restauration hors foyer est passée de 1,7 milliards de repas en 1956 à près de 4,8 milliards de repas en 1984-1985 (le rythme de croissance ralentit depuis quelques années : la restauration dite collective est en perte de vitesse surtout depuis le début des années 1970)

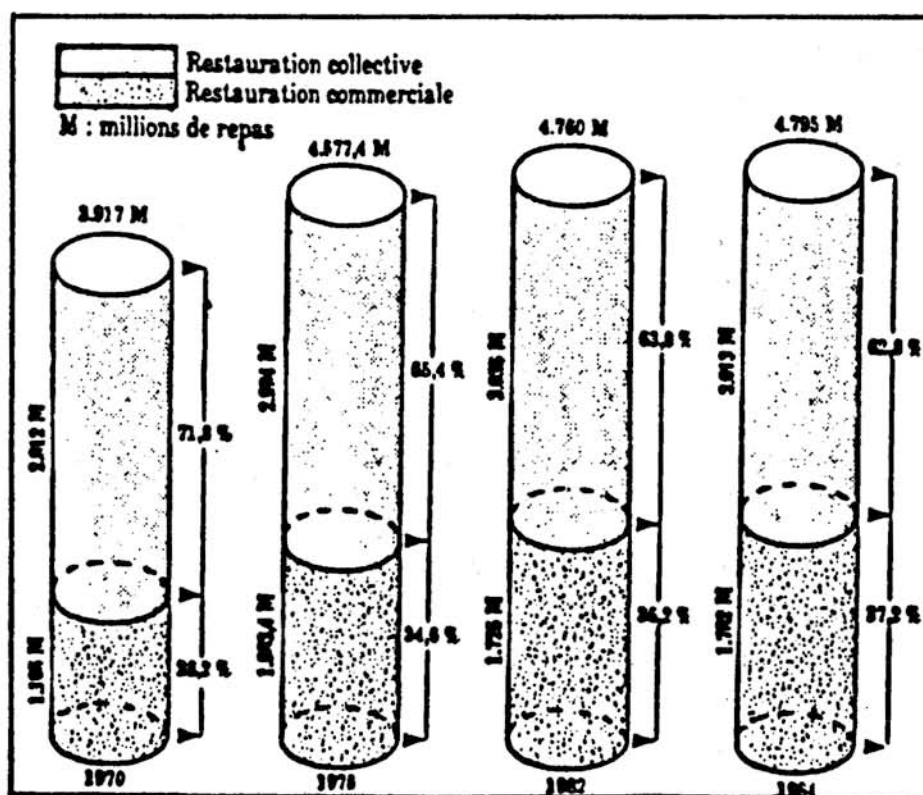
Tableau 19

TAUX ANNUEL DE CROISSANCE DE LA CONSOMMATION HORS DOMICILE EN FRANCE (Source GIRA)				
	1970/1975	1970/1982	1978/1982	1982/1984
	%	%	%	%
Restauration collective	+ 1,15	+ 0,6	+ 0,3	- 0,4
Restauration commerciale	+ 5,5	+ 3,8	+ 2,2	+ 1,6
Ensemble...	+ 2,45	+ 1,6	+ 1	+ 0,35

Le marché de la restauration hors foyer  
GECO Industrie - Collectivités - Réactualisation 87.

(23) Le marché de la restauration hors foyer GECO Industrie - Collectivités - Réactualisation 87

Évolution du marché français de la restauration  
1970-1984 (Source GIRA)



Une étude du GIRA intitulée «Restauration 2 000» (24) permet de donner quelques chiffres sur l'évolution des parts du marché des deux grands secteurs de la restauration (collective et commerciale).

Tableau 20 : Évolution des parts de marché

	1970	1975	1982	1987
Restauration collective	71,8 %	67,1 %	63,1 %	61,2 %
Restauration commerciale	28,2 %	32,9 %	36,9 %	38,8 %
Nombre total de repas servis hors foyer	3,9 milliards	4,4 milliards	4,7 milliards	4,9 milliards

On constate donc d'après les données établies par le GIRA :

- Un ralentissement assez sensible de l'évolution du marché global qui progresse néanmoins en valeur absolue ;

(24) Dont les principales conclusions ont été reprises dans Néo-Magazine n° 200, juillet-août 1989.

- La progression nette, malgré un certain ralentissement après 1975, des parts du marché de la restauration commerciale.

A l'horizon 2000 la tendance indiquée par le GIRA est identique entre 1987 et 2000, taux de progression annuelle de 0,96 % du marché global (5,5 milliards de repas servis en l'an 2000) avec un taux de progression de 0,3 % pour la restauration collective (3,1 milliards de repas en l'an 2000), celui de la restauration commerciale à plus de 2,1 % par an (2,4 milliards de repas en l'an 2000).

L'évolution dans les habitudes alimentaires en restauration collective du travail peut expliquer en partie ce phénomène (une décroissance du nombre de repas servis en restauration d'entreprise, moins de 4 % l'an) et une croissance brutale d'autres types de restauration commerciale (cafétérias puis après 1981 les fast food).

▪ Dans la restauration commerciale, la restauration structurée augmente en part du marché au détriment de la restauration traditionnelle.

Tableau 21 : Évolution du nombre de repas par grand secteur en restauration commerciale

	1970	1978		1982		1984	
	Millions	Millions	Évolution %	Millions	Évolution %	Millions	Évolution %
Centre ville, agglomérations urbaine, bord de route	-	775	-	850	+ 9,7	885	+ 4,1
Restaurants d'hôtels	-	585	-	575	- 1,7	570	- 0,9
Magasins et centres commerciaux	-	172,5	-	230	+ 33,3	250	+ 8,7
Aérogares et catering aérien	-	15,8	-	19,4	+ 22,8	22,1	+ 13,9
Autoroutes	-	9,8	-	22,4	+ 128,6	24,5	+ 9,4
Gares et restauration ferroviaire	-	9,6	-	11,6	+ 20,8	11,9	+ 2,6
Camping	-	15,7	-	17	+ 8,3	18,5	+ 8,8
<b>Total</b>	<b>1 105</b>	<b>583,4</b>	<b>+ 43,3</b>	<b>1 725,4</b>	<b>+ 9,0</b>	<b>1 782,0</b>	<b>+ 3,3</b>

in "Le Marché de la restauration hors foyer" - Réactualisation 87 - GECO - Industrie collectivities.



Les segments porteurs semblent-êre les cafétérias et fast food, les transports, les restaurants en agglomérations urbaines, par contre ceux en régression, la restauration d'hôtels.

**L'apparition d'une «néo-restauration»** (25) peut prendre des formes aussi diversifiées que les grills, pizzerias, restaurants à thème, restaurants buffet, fast food, croissanterie, viennoiserie. **Le développement de ces établissements de restauration structurée** ayant succédé à l'ouverture au début des années 1970 des premières cafétérias (le plus souvent liées aux hypermarchés) concurrence fortement la restauration traditionnelle.

Ces formes de restauration proposent des produits à emporter ou à consommer sur place.

On assiste aussi au développement d'entreprises choisissant un créneau particulier et développant le concept de **livraison rapide** avec des services de logistique appropriés ("on vous livre une pizza par scooter en trente minutes").

▪ **La restauration collective régresse en part de marché sur certain segments mais augmente sur d'autres.**

La restauration collective se répartit selon différents types et lieux de consommation

- l'enseignement (public et privé) ;
- le travail ;
- la santé ;
- les loisirs ;
- les collectivités diverses.

---

(25) Cf Définition au paragraphe du chapitre I.

Tableau 22 : Évolution du nombre de repas par grand secteur en restauration sociale ou collective (Source GIRA)

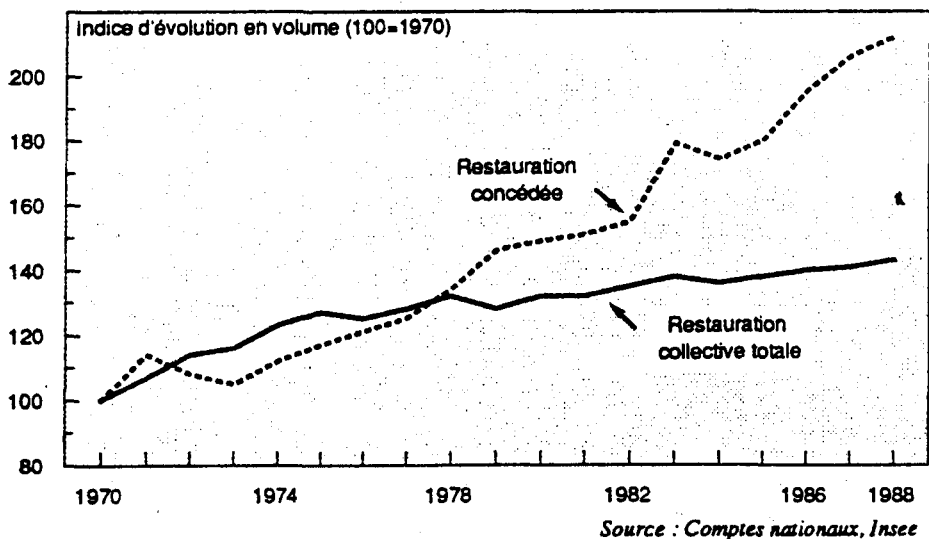
	1970	1978		1982		1984	
	Millions	Millions	Evolution %	Millions	Evolutions %	Millions	Evolution %
Travail	773	863,5	+ 11,7	825	- 4,4	806	- 2
Enseignement (public et privé)	980	1. 012,5	+ 3,3	1 046,5	+ 3,3	1 036,5	- 1,9
Santé (Secteur social)	733,5	770	+ 5	805	+ 4,5	818,5	+ 1,7
Loisirs	101	129	+ 27,7	139	+ 7,7	137	- 1,4
Collectivités diverses	225	219	- 2,6	219,5	+ 0,2	222,5	+ 1,4
Total	2 812,5	2 994,0	+ 6,4	3 085,0	+ 1,4	3 012,5	- 0,5

Jusqu'en 1984, on constate la tendance déjà indiquée, c'est à dire une diminution assez nette de la restauration du travail, ainsi que celle des secteurs liés à l'enseignement (public et privé) et aux loisirs.

Un récent article paru dans INSEE première (26) permet d'actualiser ces informations et de donner les tendances actuelles d'évolution dans la restauration collective. Après une période de fort développement de l'ordre de 6 %, en moyenne par an jusqu'en 1975, on assiste depuis à une baisse de croissance : «le marché atteint une certaine saturation» tout spécialement sur les segments du marché entreprises ou hôpitaux. Par contre dans les années 1980 «le fait marquant est au contraire la rapide transformation de l'offre avec le **«développement du marché de la restauration concédée»** (les collectivités faisant de plus en plus appel à des sociétés sous-traitantes à qui elles concèdent tout ou partie de la restauration). En 1988, la part de la restauration concédée représente 18 % du nombre de repas servis (contre 11,5 % en 1981). Le développement de ces sociétés de restauration s'effectue principalement sur les secteurs de l'enseignement et de la santé.

(26) La restauration collective se transforme (Michel Lacroix et Michèle Doyen) INSEE PREMIERE - n° 68 - mai 1990.

Évolution de la production de la restauration collective de la restauration concédée



Quelques tendances plus qualitatives semblent faire l'unanimité en ce qui concerne la restauration :

- Évolution vers une spécialisation des restaurants : par thème, par type de clientèle et de prix, et en fonction du temps dont dispose le consommateur (27) ;
- Importance de plus en plus grande que le client attache aux qualités diététiques, de ce qu'il consomme à l'ambiance conviviale du lieu où il se trouve, aux conditions d'hygiène dans lesquelles a lieu la production.

(27) Cf. restauration 2000 le facteur temps in Néo Magazine - juillet-août 1989 qui reprend une étude du GIRA «qui développe quatre phases fondamentales du facteur temps ainsi que le style des produits et propose des formules répondant aux besoins nés des notions de temps nié, temps compté, temps densifié et temps à occuper»

## 2. RESTRUCTURATION DU SECTEUR

Au 31 décembre 1983, l'industrie hôtelière comprenait :

- 90 933 établissements occupant de un à plus de cinq cents salariés ;
- 321 911 hommes et 225 712 femmes, soit 457 623 salariés. (Source UNEDIC)

Six ans après, c'est à dire au 31 décembre 1989, cette même industrie offrait une image marquée par une augmentation du nombre de ses établissements (plus 11 %) et par un accroissement important des effectifs salariés (plus 20 %).

Tableau 23 : Évolution du secteur "HCR"  
entre 1983 et 1989

Années	Etablissements	Hommes	Femmes	Effectifs Totaux
1983	90 933	231 911	225 712	457 623
1986	91 078	246 199	229 176	475 375
1989	101 596	286 494	268 080	554 502

Source UNEDIC

Une analyse fine de cette évolution laisse apparaître qu'il y a eu, en six ans, des modifications profondes car l'accroissement général du secteur cache des situations très contrastées marquées par des activités en régression et des activités en progression.

L'utilisation du code APE, classant les activités en six cent postes, permet d'apprécier le phénomène à partir des données de l'UNEDIC (voir tableau page 14 de la NAP 67).

### ■ Les activités en régression :

- les débits de boissons
- les foyers d'étudiants et de jeunes travailleurs.

Les premiers ont vu le nombre de leurs établissements chuter de 12 % en six ans, avec une baisse sensible de leurs effectifs (- 8 %) ; les seconds 19 établissements entre 1983 et 1989, ce qui a entraîné une diminution des effectifs salariés (- 6 %).

▪ **Les activités en progression**

Il s'agit par ordre d'importance (au niveau de leur poids économique) :

Tableau 24

	<b>Etablissements</b> ▲ %	<b>Effectifs</b> ▲ %
- Restaurants et Cafés restaurants	+ 34 %	+ 43 %
- Hôtels et Hôtels restaurants	+ 3 %	+ 17 %
- Cantines	+ 9 %	+ 14 %
- Traiteurs	+ 82 %	+ 118 %
- Wagons-lits et Wagons-Restaurants	+ 24 %	+ 137 %

Source UNEDIC

▪ **Une activité à part : les installations d'hébergement.**

Elles perdent 3 % de leurs effectifs malgré une augmentation du nombre de leurs établissements = 10 %.

*2.1. L'étude par classe de taille*

L'approche de cette réalité par "classe de taille d'établissements" fournit des éléments pour apprécier à quelles catégories d'agents économiques profitent ces évolutions.

Ce qu'il ne faut jamais oublier c'est que l'industrie hôtelière se compose à plus de 80 % de structures de petite taille. Le taux était de 89,8 % en 1983, il est de 88,75 % aujourd'hui.

Ceci dit, le rapprochement type d'activité et structure des établissements aboutit à un certain nombre de constats que nous décrivons maintenant.

▪ **Activités en régression**

- La disparition d'un certain nombre d'établissements de débits de boisson s'effectue au profit des moyennes structures (28).

Leur nombre augmente entre 1983 et 1989, alors qu'il diminue dans toutes les autres catégories :

---

(28) Ce sont celles qui emploient entre 20 et 49 salariés et ont un fonctionnement de type entrepreneurial.

Tableau 25

Établissements	Δ %
de 1 à 4 salariés	- 12,56 %
de 5 à 9 salariés	- 7,8 %
de 10 à 49 salariés	+ 4,58 %
de 50 à 199 salariés	- 12,5 %

Source UNEDIC

- l'activité "Foyers" en déclin voit se recomposer un tissu économique dans lequel les toutes petites structures progressent (+ 23 %), ainsi d'ailleurs que celles de moyenne importance (+ 14,8 %)

Tableau 26

Établissements	Δ %
de 1 à 4 salariés	+ 23 %
de 5 à 9 salariés	- 15,67 %
de 10 à 19 salariés	- 12,65 %
de 20 à 49 salariés	+ 14,8 %
de 50 à 199 salariés	- 37,5 %

Source UNEDIC

**Tableau 27 : Évolution du nombre d'établissements et des effectifs  
salariés par type d'activité économique  
(entre 1983 et 1989)**

	Etablissements		Hommes		Femmes		Effectifs Totaux	
	1983	1989	1983	1989	1983	1989	1983	1989
- Restaurants et Cafés Restaurants	32 152	43 095	91 446	127 038	61 698	92 251	153 144	219 289
- Cantines	8 668	9 482	25 419	28 880	38 160	43 971	63 576	72 851
- Traiteurs	665	1 211	2 264	5 343	1 880	3 697	4 144	9 040
- Cafés - tabacs - débits de boissons	21 900	19 093	28 397	27 111	28 852	25 025	57 249	52 136
- Hôtels et Hôtels Restaurants	22 263	23 008	62 447	74 586	65 420	75 237	127 867	149 823
- Wagons-lits et Wagons-Restaurants	46	57	800	2 027	380	765	1 180	2 792
- Installations d'Hébergement	4 224	4 664	16 538	17 039	23 985	22 806	40 523	39 245
- Foyers	1 015	996	4 600	4 470	5 337	4 856	9 937	9 326

Source UNEDIC

**Tableau 28 : Évolution du nombre des établissements  
par classe de taille et activité économique  
en 1983 et 1989**

	1-4		5-9		10-19		20-49		50-99		100-199		200-499		500 et +	
	83	89	83	89	83	89	83	89	83	89	83	89	83	89	83	89
"HCR"	65 475	70 640	16 205	19 529	5 642	7 332	2 729	13 232	400	572	129	163	50	62	13	16
Restaurants et Cafés Rest.	23 364	30 706	5 936	8 262	1 778	2 554	918	1 255	110	225	32	74	12	18	2	1
Cantines	5 596	5 579	1 557	2 012	894	1 163	474	519	89	94	38	38	17	14	3	3
Traiteurs	402	747	162	289	63	107	33	53	4	9	1	3	-	2	-	1
Cafés, tabacs débits de boissons	18 660	16 316	2 386	2 199	445	465	101	106	6	7	2	-	-	-	-	-
Hôtels Hôtels Restaurants	14 769	14 047	4 965	5 607	1 670	2 273	699	862	100	156	35	35	19	19	6	9
Wagons lits et Wagons Rest.	27	27	6	9	4	6	4	4	4	5	-	1	-	4	1	1
Foyers	278	342	402	339	237	207	88	101	8	5	2	2	-	-	-	-
Install. d'héber.	2 379	2 876	791	812	551	557	412	332	79	71	19	10	2	5	1	1

Source UNEDIC



Quand à l'activité "Installation d'hébergement", elle se caractérise par un phénomène de substitution : petites structures moyennes structures, et le doublement des grosses structures : trois en 83, six en 89.

Tableau 29

Etablissements	Δ %
de 1 à 9 salariés	+ 16,34 %
de 1 à 49 salariés	- 7,68 %
de 50 à 199 salariés	- 19,38 %
+ de 200 salariés	(doublement)

Source UNEDIC

• **Activités en progression**

• **Restaurants et cafés restaurants :**

L'augmentation d'activité a profité à toutes les catégories d'établissement, qu'il s'agisse de structures de moins de dix salariés (+ 24,8 %) ou de plus de cent employés (+ 26,31 %).

Tableau 30

Etablissements	Δ %
moins de 10 salariés	+ 24,8 %
de 10 à 49 salariés	+ 29,2 %
de 50 à 129 salariés	+ 54,5 %
+ de 200 salariés	+ 26,31 %

Source UNEDIC

• **Hôtels et Hôtels Restaurants :**

L'étude en évolution et en structure montre un déplacement de l'activité au profit des petites et moyennes structures. Si le nombre des gros établissements n'a pas bougé entre 1983 et 1989, les très grosses structures ont vu leur nombre passer de cinq à huit en six ans.

Quant aux petites structures, elles ont bien résisté puisqu'elles ne perdent que 0,4 % de leurs effectifs : il y avait 19 734 établissements en 1989, ils sont 19 654 aujourd'hui.

Tableau 31

Etablissements	Δ %
- de 10 salariés	- 0,4 %
de 10 à 49 salariés	+ 32 %
de 50 à 99 salariés	+ 56 %
de 100 à 499 salariés	0 %
+ de 500 salariés	+ 3 établissements

Source UNEDIC

• **Cantines :**

On constate un phénomène quasiment identique au précédent en ce qui concerne la branche restauration collective ; l'activité se déplace au profit des petites et moyennes structures : + 26 % en six ans, avec cependant un léger tassement à la fois des toutes petites structures (les moins de cinq salariés sont passés de 5 590 établissements en 1983 à 5 579 en 1989) et des structures employant de 200 à 499 personnes (moins de trois établissements en six ans).

Tableau 32

Etablissements	Δ %
- de 5 salariés	- 0,3 %
de 5 à 9 salariés	+ 29 %
de 10 à 49 salariés	+ 23 %
de 50 à 99 salariés	+ 5 établ.
de 100 à 199 salariés	- 3 établ.
+ de 200 salariés	stable

Source UNEDIC

• **Traiteurs :**

L'évolution du nombre des traiteurs tient surtout à l'arrivée, sur le marché de la restauration différée, à la fois d'établissements de toute petite taille (les moins de dix salariés étaient un peu plus de 550 en 1983, ils sont aujourd'hui près de 1 100) et d'établissements de grande taille (plus de 50 % en six ans) ;

Tableau 33

Etablissements	Δ %	Répartition en %
Moins de 10 salariés	+ 46 %	85,5
de 10 à 49	+ 67 %	13,25
de 50 à 99	+ 4 établ.	0,75
+ de 100	+ 500 %	0,50
		100

Source UNEDIC

• **Wagons-lits et wagons-restaurants :**

Cette branche a vu la venue de petites structures et de structures dépassant les cent salariés. Mais elle reste tout compte fait une activité peu importante en nombre. Il y a seulement cinquante sept établissements avec une majorité de tous petits établissements.

Tableau 34

Etablissements	Δ %	Répartition en %
moins de 20 salariés	+ 9 %	63,00
de 10 à 49 salariés	+ 25 %	17,80
de 50 à 199 salariés	+ 2 établ.	10,50
+ de 200 salariés	+ 500 %	8,70
		<hr/> 100

Source UNEDIC

## 2.2. L'occupation de l'espace

L'étude de la "France Hôtelière" à six ans d'intervalle rend compte de la façon dont les activités de cette industrie ont occupé l'espace pour répondre aux besoins du marché (voir tableau et cartes pages suivantes).

**1er Constat :** l'Ile de France compte 21 % des établissements du secteur et près de 33 % des effectifs.

**2ème Constat :** l'Ile de France, la région Rhône Alpes et la Provence Côte d'Azur regroupent 41 % de l'activité "HCR" en nombre d'établissements et 53 % des personnes occupant un emploi.

**3ème Constat :** Trois régions ont une infrastructure "HCR" peu importante. Il s'agit du limousin, de la Franche comté et de la Champagne, avec moins de 2 % du nombre d'établissements (pour chacune d'entre elles).

**4ème Constat :** Un certain nombre de régions ont vu leur infrastructure "HCR" progresser fortement entre 1983 et 1989 ; il s'agit :

□ avec une augmentation de plus de 30 % :

- du Languedoc = + 39,85 % ;
- de la Corse = + 31,11 % ;

□ avec une augmentation de plus de 15 % ou approchant les 15 % :

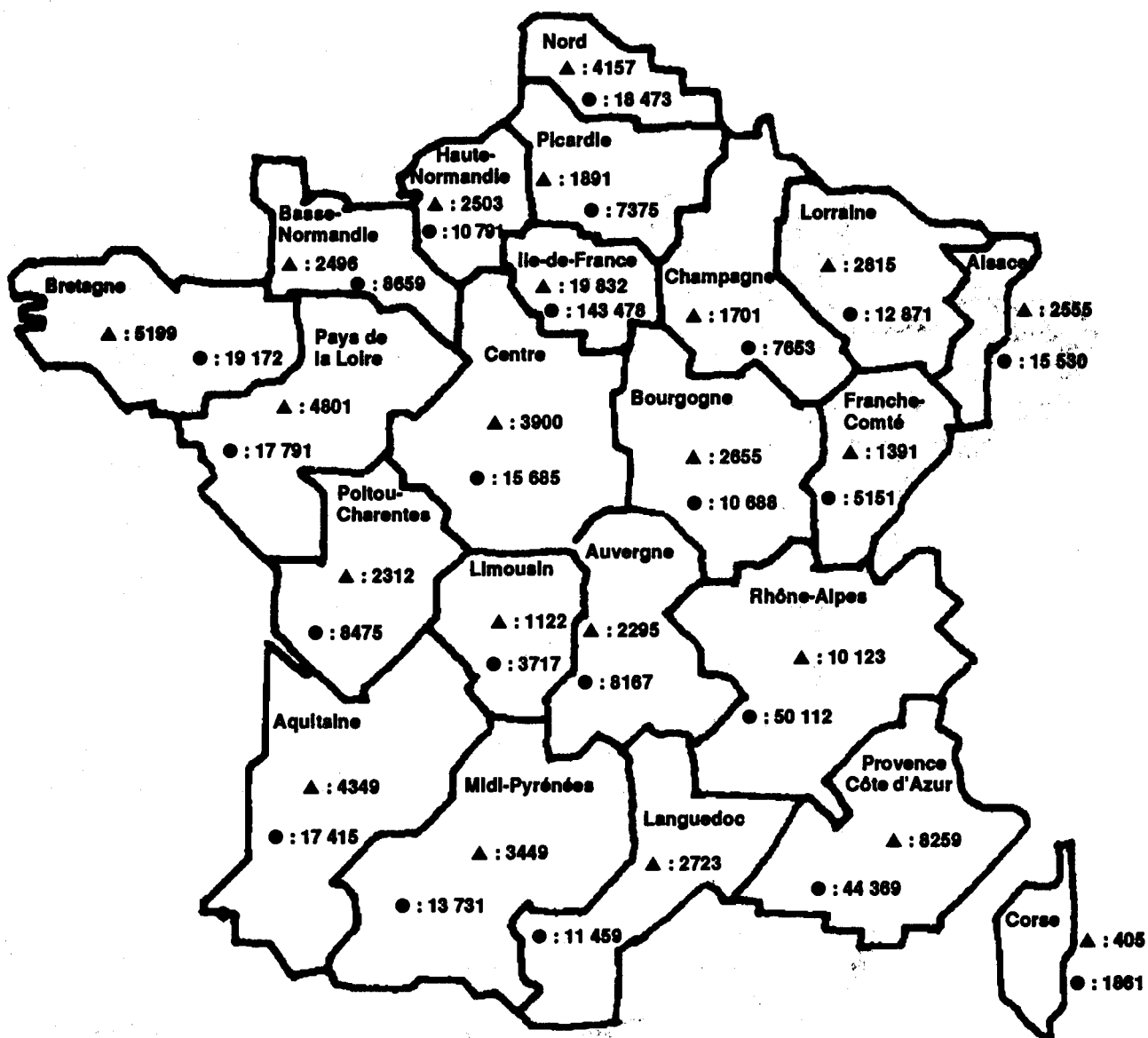
- de l'Alsace = + 17,26 % ;
- de la Provence Côte d'Azur = + 10,11 % ;
- de la Bourgogne = + 14,84 % ;
- de la Franche comté = + 14,67 % ;
- du Midi Pyrénées = + 14,38 %.

Tableau 35 : Répartition des établissements par région

(Source : UNEDIC)

	1983		1989		83-89
	nbre ét.	%	nbre ét.	%	Δ %
- 01 Nord	4 157	4,09	4 425	4,36	+ 6,45
- 02 Picardie	1 891	2,08	2 049	2 02	+ 8,36
- 03 Ile de France	19 832	21,81	21 012	20,68	+ 5,95
- 04 Centec	3 300	4,29	4 310	4,24	+ 10,5
- 05 Haute Normandie	2 503	2,75	2 636	2,59	+ 5,31
- 06 Basse Normandie	2 496	2,74	2 773	2,73	+ 11,10
- 07 Bretagne	5 199	5,72	5 917	5,82	+ 13,81
- 08 Pays de Loire	4 801	5,28	5 356	5,27	+ 14,
- 09 Poitou Charentes	2 312	2,54	2 621	2,58	+ 13
- 10 Limousin	1 122	1,23	1 154	1,14	+ 2,85
- 11 Aquitaine	4 349	4,78	4 824	4,75	+ 11,4
- 12 Midi-Pyrénées	3 449	3,79	3 345	3,88	+ 14,38
- 13 Champagne-Ardennes	1 701	1,87	1 781	1,75	+ 4,7
- 14 Lorraine	2 815	3,10	3 162	3,11	+ 12,33
- 15 Alsace	2 555	2,81	2 996	2,95	+ 17,26
- 16 Franche Comté	1 391	1,53	1 595	1,57	+ 14,67
- 17 Bourgognes	2 655	2,92	3 040	3,00	+ 14,84
- 18 Auvergne	2 295	2,92	2 539	2,50	+ 10,62
- 19 Rhône Alpes	10 123	11,13	11 391	11,21	+ 12,53
-20 Languedoc	2 723	3,00	3 808	3,75	+ 37,85
- 21 Provence Côte d'Azur	8 159	9,08	9 672	9,52	+
- Corse	405	0,45	531	0,52	+ 31,19

**Localisation des établissements et des effectifs salariés  
de l'hôtellerie/restauration en 1983**

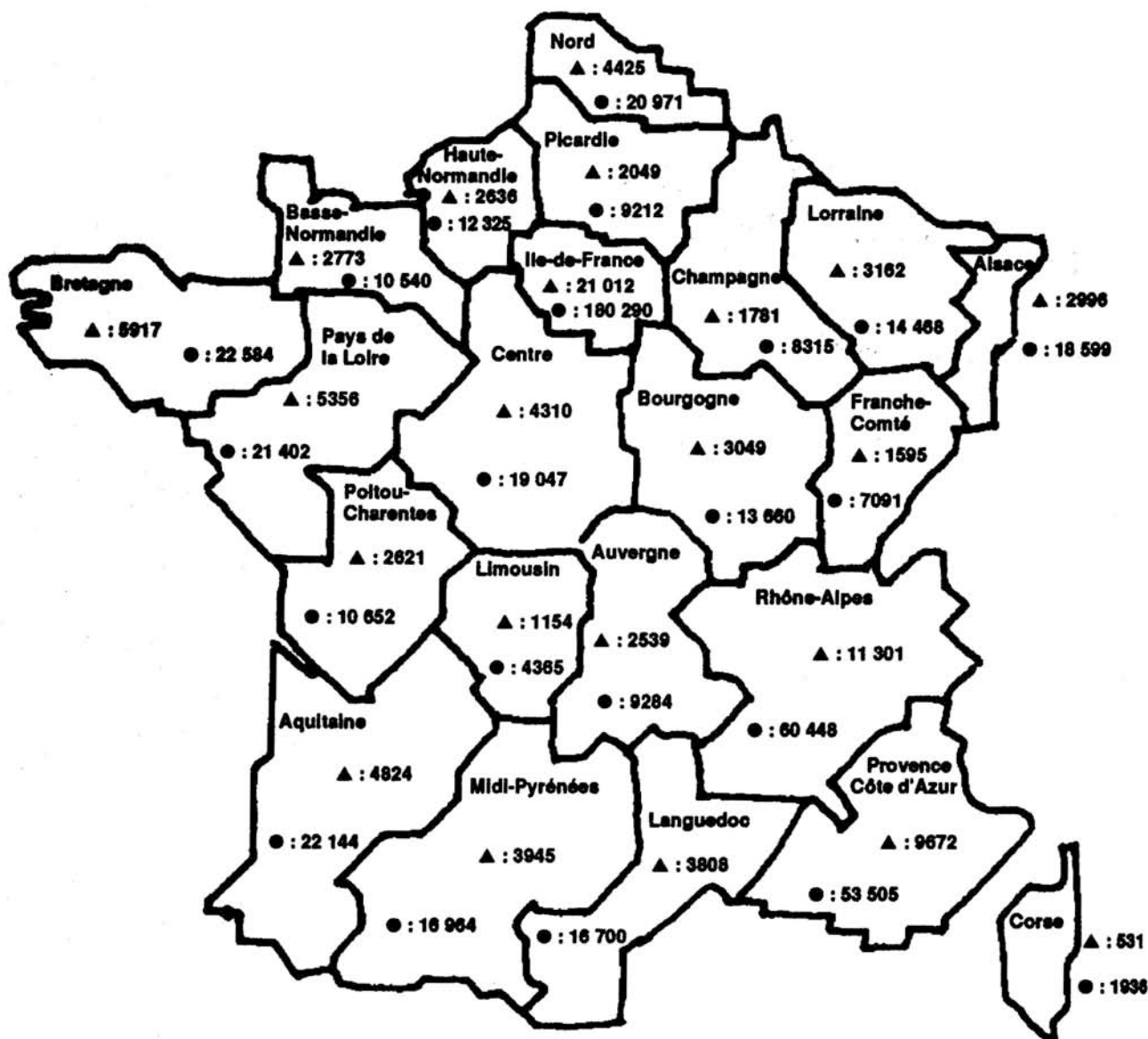


▲ : nombre d'établissements

● : effectifs concernés

Source : UNEDIC

**Localisation des établissements et des effectifs salariés  
de l'hôtellerie/restauration en 1989**



▲ : nombre d'établissements

● : effectifs concernés

Source : UNEDIC

### 3. ACTIFS ET STRUCTURES D'EMPLOI

Dans le premier chapitre nous avons vu, essentiellement pour l'année 1988, un certain nombre d'éléments caractéristiques des professions retenues dans le champ de l'étude.

Les tendances observées d'une diversification de plus en plus grande des produits, d'une évolution (certes lente) des parts de marché vers une hôtellerie et une restauration structurées ne sont pas sans incidence sur les évolutions d'emploi (quantitatives et qualitatives).

En examinant la période 1983-1989 on tentera de voir si, des phénomènes marquant ressortent de l'évolution des effectifs, du statut des individus qui occupent ces emplois et des niveaux de formation.

#### 3.1. L'évolution des effectifs entre 1983 et 1989 pour les professions spécifiques

Tableau 36 : Professions de l'hôtellerie-restaurant (en milliers)

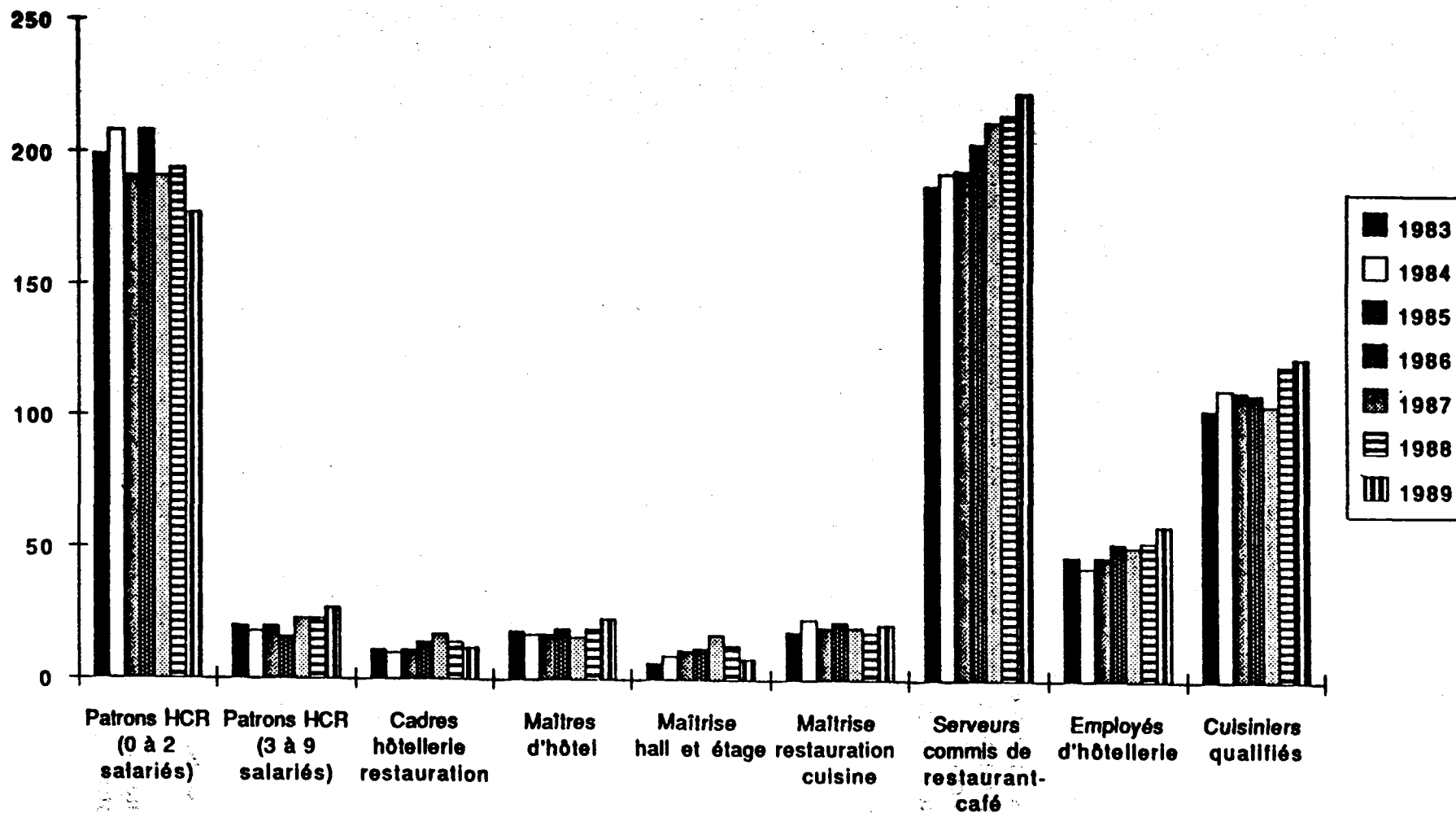
	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Patrons HCR (0 à 2 salariés)	199	208	191	208	191	194	177
Patrons HCR (3 à 9 salariés)	20	18	20	16	23	23	27
Cadres hôtellerie restauration	11	10	11	14	17	14	12
Maîtres d'hôtel	18	17	17	19	16	19	23
Maîtrise hall et étage	6	9	11	12	17	13	8
Maîtrise restauration cuisine	18	23	20	22	20	18	21
Serveurs commis de restaurant-café	188	193	194	204	212	215	223
Employés d'hôtellerie	47	43	47	52	51	53	59
Cuisiniers qualifiés	103	111	110	109	105	120	123
Total	610	632	621	656	652	669	673

Source : Enquêtes Emploi INSEE - Exploitation CEREQ - PAO - apprentis SIVP et TUC exclus.

On constate principalement :

- une augmentation sensible des serveurs, des employés d'hôtellerie et des cuisiniers qualifiés ;

## Evolution des professions HCR entre 1983 et 1989





- une baisse relative des patrons indépendants (de petits établissements) ;
- une stagnation des cadres et de la maîtrise (un peu moins sensible pour les maîtres d'hôtel) ;
- une légère hausse des patrons indépendants (ayant trois à neuf salariés).

### 3.2. Autres évolutions...

Nous examinerons :

- l'évolution par profession plus détaillée (au sens PCS/INSEE) entre 1983 et 1989 (en regroupant quand les effectifs par profession ne sont pas suffisants pour un traitement de l'enquête emploi) ;
- l'évolution de la précarité ;
- l'évolution des niveaux de formation.

Tableau 37 : Évolution des effectifs des patrons HCR

		1983	1989
2221	Patrons de café restaurant	64 000	84 000
2222	Patrons de café tabac	84 500	61 000
2223	Patrons de café associé à une autre activité	14 000	8 000
2224	Patrons d'hôtel restaurant (de 0 à 2 salariés)	36 500	24 000
	Total	199 000	177 000
2236	Patrons d'hôtels restaurant (de 3 à 9 salariés)	20 000	27 000

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

L'érosion est de 11 % pour les patrons de petits établissements HCR de zéro à deux salariés.

Et la progression est de 35 % pour les patrons d'hôtels restaurant de trois à neuf salariés.

En niveau de formation le poids des sans diplôme diminue au profit du niveau V pour les patrons de petits établissements. Il est sans changement significatif pour les patrons d'hôtel restaurant de trois à neuf salariés.

Tableau 38 : Évolution des effectifs de l'encadrement HCR

		1983	1989
3751	Cadres de l'hôtellerie et de la restauration	11 000	12 000
4661	Maîtres d'hôtel	18 000	23 000
4662	Maîtrise de hall et des étages (hôtellerie)	6 000	8 500
4893	Maîtrise de restauration et de cuisine	18 000	22 000
	Total	53 000	65 000

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

A part les cadres de l'hôtellerie pour lesquels les effectifs semblent stables, ceux de l'ensemble de la maîtrise progressent de 20 % à 40 % [mais l'exploitation de l'enquête emploi doit être faite avec prudence sur les effectifs aussi limités que ceux de la rubrique 4662 : maîtrise du hall et des étages].

Le taux de précarité régresse pour la maîtrise de restauration et de cuisine (de 10,3 % à 6,9 %). Par contre, il augmente pour la maîtrise de hall et d'étage (de 5,9 % à 11,2 %) et les maîtres d'hôtel (de 7,7 % à 8,5 %).

Tableau 39 : Évolution des niveaux de diplôme entre 1983 et 1989

	Niveau I et II		Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau V bis	Niveau VI
	83	89					
Cadres de l'hôtellerie et restauration	83	6,2	9,1	29,0	20,8	20,2	14,6
	89	19,4	8,7	20,2	18,8	11,7	18,3
Maîtres d'hôtel	83	3,8	-	9,4	28,0	5,0	52,0
	89	3,1	1,5	8,1	45,1	6,0	31,7
Maîtrise de hall et d'étage	83	5,7	5,6	45,1	21,0	-	23,0
	89	3,4	4	15,5	26,2	2,45	40,4
Maîtrise de restauration	83	-	-	9,2	45,7	10,3	30,7
	89	-	1,7	10,3	52,3	3,5	30,5

(Le niveau V bis correspond au BEPC-BE).

(Le niveau VI correspond au sans diplôme).

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

On constate :

- les niveaux I et II augmentent pour les cadres mais le niveau IV diminue ;
- les sans diplômes «maîtres d'hôtel» diminuent au profit du niveau V ;

- par contre les effectifs (8 500 en 1989) de la maîtrise de hall et d'étage peuvent laisser supposer que le traitement de l'enquête emploi n'est pas significatif par rapport aux résultats affichés : baisse importante du niveau IV et forte augmentation du niveau VI ? Par contre pour la maîtrise de restaurant et de cuisine, il est indéniable que le niveau V augmente.

Tableau 40 : Évolution des effectifs des employés HCR

		1983	1989
5611	Serveurs, commis de restaurant et cafés	200 000	250 000
5614	Employés d'hôtel	47 000	60 000
Total		247 000	310 000

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

L'évolution des serveurs et des employés d'hôtel est respectivement de 25 % et 28 %, leur taux de précarité augmente :

- pour les serveurs de 16 % à 25,6 % entre 1983 et 1989 ;
- pour les employés d'hôtel de 7,3 % à 18,9 %.

Tableau 41 : Évolution des niveaux de diplôme entre 1983 et 1989

	Niveaux I et II		Niveau III	Niveau IV	Niveau V	Niveau Vbis	Niveau VI
	83	89					
Serveurs et commis de restauration	83	-	0,8	3,2	20,0	7,2	60,0
	89	-	0,5	3,4	26,7	6,3	51,1
Employés d'hôtellerie	83	2,1	2,2	4,6	11,5	5,6	72,0
	89	1,2	1,2	11,5	15,5	13,5	50,1

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

On constate :

- un taux supérieur au niveau V pour les serveurs et une baisse des non diplômés ;
- pour les employés d'hôtellerie augmentation du niveau V et surtout du niveau IV et diminution du niveau VI.

Tableau 42 : Évolution des effectifs des ouvriers qualifiés HCR

		1983	1989
6534	Cuisiniers qualifiés	100 000	126 000

Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

L'augmentation est donc de 26 % mais le taux de précarité qui était de 16 % en 1983 augmente à 21,6 % en 1989. Le niveau V augmente pour ces professions de 45,1 % à 61,7 % (le niveau VI diminuant pendant la même période de 46 à 33,3 %).

3.3. Après avoir examiné par catégorie professionnelle l'évolution des niveaux de formation on peut noter quelques tendances qui ressortent globalement, et indépendamment des professions.

Tableau 43 : Évolution des niveaux de diplôme entre 1983 et 1989

	1983	1989	Effectifs 1989
Niveaux I et II	0,9	1,1	8 030
Niveau III	0,9	1,5	10 808
Niveau IV	5,2	6,0	42 303
Niveau V (CAP-BEP)	24,7	32,2	227 671
Niveau V bis (BEPC-BE)	7,4	7,1	50 410
Niveau VI (sans diplôme)	56,7	45,6	322 450
Niveau inconnu	4,0	6,3	44 807

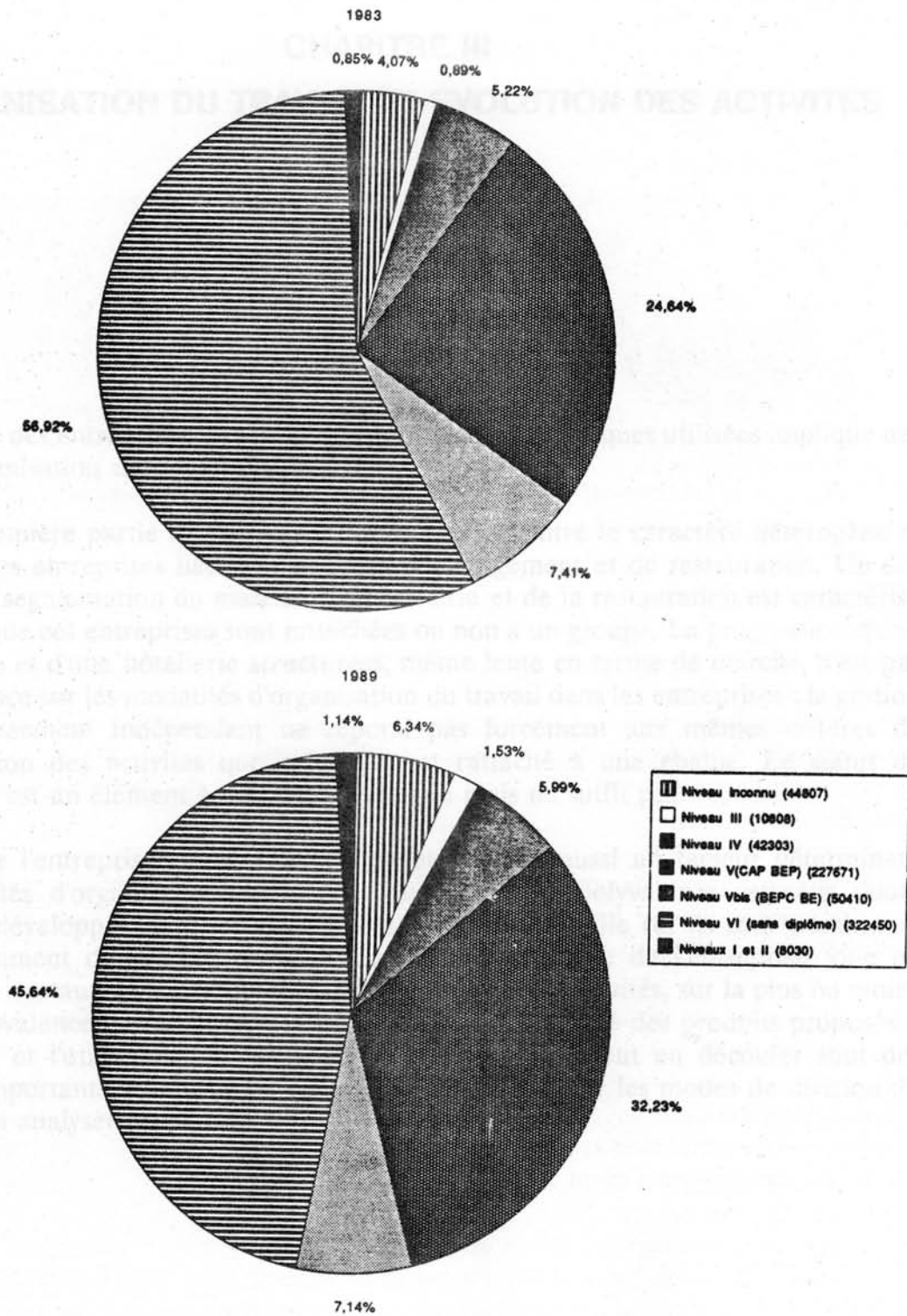
Source : INSEE - Enquête Emploi - Traitement CEREQ.

Il ressort que :

- les sans diplômes qui représentaient près de 57 % des professionnels (toutes catégories confondues) en 1983 sont en diminution (45,7 %);
- les diplômés CAP-BEP qui représentaient près de 25 % de l'ensemble des professionnels en 1983 augmente à près de 33 % de l'ensemble des actifs HCR en 1989 ;
- les diplômés de niveaux IV, III et I et II seraient en très légère progression (principalement le niveau III : 0,89 % à 1,53 %).

L'évolution très lente des niveaux de diplôme (diminution du niveau VI au profit du niveau V par exemple) est sans doute lié à un phénomène général (élévation global du niveau de diplôme de la population) mais peut aussi en partie s'expliquer par l'effet des politiques de recrutement des entreprises.

Évolution des niveaux de formation entre 1983-1989



Source : Enquête-Emploi INSEE - Exploitation CEREQ.

## CHAPITRE III

# ORGANISATION DU TRAVAIL ET ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS

La diversité des entreprises, des produits proposés, des techniques utilisées implique des types d'organisation de travail différents.

Dans la première partie de ce rapport, nous avons montré le caractère hétérogène et diversifié des entreprises liées aux activités d'hébergement et de restauration. Un des facteurs de segmentation du marché de l'hôtellerie et de la restauration est caractérisé par le fait que ces entreprises sont rattachées ou non à un groupe. La progression d'une restauration et d'une hôtellerie **structurées**, même lente en terme de marché, n'est pas sans incidence sur les modalités d'organisation du travail dans les entreprises : la gestion d'un établissement indépendant ne répond pas forcément aux mêmes critères de rationalisation des activités que celui qui est rattaché à une chaîne. Le statut de l'entreprise est un élément à prendre en compte mais ne suffit pas.

La taille de l'entreprise ou de l'établissement (29) est aussi un facteur déterminant des modalités d'organisation du travail : une certaine polyvalence est sans doute davantage développée dans les établissements de petite taille (et ils sont nombreux) indépendamment du produit proposé. Le phénomène taille de l'entreprise joue en hôtellerie, - restauration, comme dans d'autres secteurs d'activités, sur la plus ou moins grande polyvalence des emplois. Mais la nature et la diversité des produits proposés à la clientèle et l'utilisation de technologies nouvelles qui peut en découler sont des éléments importants à prendre en compte pour appréhender les modes de division du travail et en analyser l'évolution.

---

(29) On peut remarquer que dans l'hôtellerie-restauration, l'importance et la "bonne santé" d'une entreprise se mesurent par le nombre de couverts servis par jour, le taux d'occupation des chambres, le nombre d'hectolitres de bière débitée, etc...

## **1. APPROCHE FONCTIONNELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Malgré l'extrême diversité des entreprises d'hébergement et de restauration (en terme de statut, de produit proposé) et des situations professionnelles qu'on y rencontre, on peut considérer que l'espace professionnel est en partie structuré par la place dans l'organisation, c'est-à-dire par la fonction exercée (suivant un mode de division du travail lié au processus de production de biens et de service en hôtellerie et restauration). Nous avons donc retenu dans le cadre de cette étude, d'analyser plus précisément les fonctions spécifiques du secteur :

- production alimentaire ;
- service des mets ou boissons, ou transversales (au sens où ces fonctions s'exercent dans d'autres secteurs d'activité) ;
- accueil ;
- entretien-nettoyage ;
- direction-gestion d'entreprise ou d'établissement.

L'approche professionnelle et non sectorielle de ce dossier explique le choix effectué d'examiner certaines fonctions spécifiques ou transversales qui nous apparaissent comme les plus significatives de l'évolution des activités liées à l'hébergement et à la restauration.

Un inventaire complet des modes d'organisation du travail des établissements hôteliers susciterait de s'intéresser à d'autres fonctions transversales qu'elles soient commerciales, administratives et comptables, ou logistiques.

L'analyse fonctionnelle contient ses propres limites car elle ne privilégie pas l'examen des caractéristiques individuelles telles que la formation, l'expérience professionnelle, les compétences. L'homogénéité ou l'hétérogénéité de celles-ci peuvent aussi être des facteurs de rapprochement ou de différenciation des emplois ; nous verrons comment les pratiques professionnelles les reconnaissent ou non au travers des classifications, des modes de rémunération et en terme d'évolution de carrière.

Néanmoins, après un rapide historique des modes de division du travail liés au processus de production des activités d'hébergement et de restauration, nous tenterons de voir si des cohérences continuent de se dégager du rapport entre fonctions et professions, si des transformations sont perceptibles dans les relations entre fonctions et si cela entraîne une remise en cause des activités dans ces fonctions.

## 2. HISTORIQUE DES MODES DE DIVISION DU TRAVAIL

Pendant longtemps, les emplois dans l'hôtellerie traditionnelle se limitèrent à la prise en charge de quelques fonctions très simples (cuisine, service en salle, location et entretien des chambres) par une même personne ou plusieurs personnes d'une même famille (30).

Mais depuis quelques décennies, l'activité hôtelière s'est modifiée suivant en cela l'évolution du marché et de la demande de la clientèle. L'internationalisation des marchés et la concurrence vive qui se livrent les différents établissements hôteliers entraînent l'utilisation des méthodes modernes d'approche de la clientèle (marketing, publicité, etc.), la mise en oeuvre de moyens informatiques avec les centrales de réservation par exemple. Dans certains cas, l'organisation du travail s'est complexifiée et peut être très hiérarchisée (puisque le terme de brigade est souvent utilisé, notamment en cuisine). Il est vrai que le niveau de sophistication élevé est surtout atteint dans les établissements haut de gamme (grands hôtels de luxe, restauration de haute gastronomie).

Que peut-on dire aujourd'hui globalement de l'évolution en terme d'organisation du travail ?

Les critères de productivité et de rentabilité entrent de plus en plus en ligne de compte pour ces emplois (comme c'est déjà le cas pour bien des professions d'autres secteurs d'activité). Les études réalisées il y a une dizaine d'années, constataient déjà un certain nombre d'évolutions : le répertoire français des emplois (31) ne pouvait que confirmer le phénomène de la polyvalence dans les petits établissements hôteliers à caractère artisanal.

Par contre, dans les moyens et grands hôtels, la division du travail qui était à la fois de type hiérarchique (reconnaissance des niveaux de qualification) et de spécialisation (prestations différentes assurées par des unités distinctes) semblait moins fine dans les nouveaux établissements hôteliers créés.

Malgré la persistance d'une spécialisation par types de préparations culinaires ou "parties" (plus ou moins forte selon les sortes de restaurants) (32) une certaine tendance au regroupement des tâches qui était apparue dans les cuisines semblait s'étendre à d'autres fonctions.

---

(30) L'hôtellerie - Denis PERRIN - Que sais-je ? PUF, septembre 1983, p. 11.

(31) Répertoire français des emplois - cahier n° 9 - "Les emplois-types de l'hôtellerie et du tourisme" - Documentation française - Paris, 1978.

(32) Idem.



Pour des raisons évidentes de coût dans les entreprises hôtelières, la demande formulée à cette époque par les employeurs pour une plus grande polyvalence du personnel ("l'employé doit pouvoir cumuler plusieurs fonctions") semblait d'ailleurs aller à l'encontre d'une spécialisation trop forte de la formation (33).

Actuellement cette tendance à une certaine polyvalence (qui a toujours existé dans les petits établissements à caractère familial) se généralise dans d'autres structures (exception faite des restaurants de haute gastronomie ou établissements hôteliers de luxe).

L'organisation du travail est toujours déterminée par la taille des unités et les prestations fournies (cf. RFE) mais l'est sans doute davantage qu'il y a une dizaine d'années en regard de la diversification encore plus grande des produits proposés.

La division du travail telle qu'elle était présentée dans le RFE qui était "basée sur un clivage entre la production (ou la préparation) des prestations et leur mise à la disposition de la clientèle" est sans doute encore plus fortement accentuée **dans certains cas**.

Par exemple, la distinction qui était plus ou moins nette entre cuisine et service de salle en restauration (cf. RFE) est de plus en plus évidente avec une **séparation géographique** des lieux de production et de distribution alimentaire - les tendances d'évolution n'ont fait que s'accroître à ce niveau depuis une dizaine d'années : l'élaboration d'une production alimentaire (destinée à une restauration de "masse" qu'elle soit collective ou commerciale d'ailleurs) se déplace de plus en plus vers l'industrie agro-alimentaire ou vers les cuisines centrales ; des "cuisines satellites" devenant des lieux d'assemblage et de distribution des repas.

Par contre, même s'il reste vrai que "la division de travail la plus poussée se rencontre dans les établissements qui privilégient un service personnalisé ou de prestige (34), dans le cas d'hôtels ou de restaurants de gamme moins élevée mais fonctionnant d'une manière traditionnelle, la tendance actuelle qui se fait jour est celle d'un **décloisonnement** des services : malgré le fonctionnement qui peut rester autonome de chaque entité (en terme de budget etc...) une incitation très nette se manifeste pour que les collaborations soient plus étroites entre les services chargés d'assurer des fonctions différentes (accueil et service des étages ; cuisine et service en salle). Ces tentatives de découplage sont certainement liées au phénomène de polyvalence que nous avons évoqué plus haut.

Mais dans ces activités liées à l'hôtellerie et à la restauration, on peut trouver deux sortes de signification au terme polyvalence - "qu'elles soient liées à l'existence ou à

---

(33) L'hôtellerie - Denis PERRIN - Que sais-je ? - PUF - septembre 1983 - p. 76.

(34) Cf. RFE.

**l'absence de véritables métiers dans l'organisation du travail" (35).**

Dans le cas précédemment décrit de décloisonnement, il s'agit "d'une polyvalence uniquement destinée à pallier les insuffisances ponctuelles du service".

D'autres cas comme celui de la restauration rapide (dont nous parlerons en détail plus loin) la polyvalence des employés signifie qu'ils n'ont pas de spécialisation (est-ce que cela veut dire "absence de métier" ?) et qu'ils exercent diverses activités liées à des fonctions différentes ("service" et entretien-nettoyage par exemple).

Après ce rapide rappel historique des modes de division du travail, on constate donc un double phénomène qui pourrait paraître contradictoire : d'une part, une dissociation plus marquée des lieux de production et de distribution, pour certains produits proposés (en restauration commerciale et collective) et une organisation du travail qui appelle à plus de polyvalence d'autre part.

Dans le premier cas on assiste à l'accentuation d'une division de travail de type fonctionnel (au sens du processus de production) ; dans le deuxième cas, l'encouragement à une certaine "poly-aptitude" entraîne des séparations moins fortes entre fonctions : pour des équipes chargées de diversifier momentanément leur activité ou celles pour lesquelles la polyvalence est une condition d'exercice de l'activité.

Malgré la diversité des entreprises hôtelières (taille, statut, produit, technologie utilisée) nous tenterons d'examiner plus précisément les différents types d'organisation du travail et l'évolution des activités dans les fonctions que nous avons précédemment retenues.

### **3. ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET TRANSFORMATIONS DES ACTIVITÉS DANS LES FONCTIONS RETENUES**

L'hétérogénéité des entreprises et des modes d'organisation du travail qui structurent les activités de restauration et d'hébergement, rend difficile l'analyse uniforme des évolutions des types d'organisation et des transformations d'emplois.

Nous appréhenderons les principales tendances qui sous-tendent ces évolutions dans les fonctions spécifiques ou transversales en partant des cas d'entreprises qui nous semblent les plus traditionnellement structurées. Nous examinerons dans quelle mesure ces transformations peuvent remettre en cause les activités dans ces fonctions et donc la cohérence qui peut exister du rapport entre fonctions et professions (et les conditions pour accéder à ces filières professionnelles).

---

(35) "Les restaurateurs ont plusieurs cordes à leur arc - Le Monde, 5 décembre 1990 - "Initiatives Emploi" p. VI (Valérie DEVILLE CHABROLLE).

La vision dynamique de la structuration des groupes professionnels et de leur évolution dans les fonctions :

- production alimentaire ;
- service des mets et boissons ;
- accueil ;
- entretien-nettoyage ;
- gestion - direction d'établissement ;

prendra donc en compte les types et tailles d'entreprises, les techniques utilisées et les produits proposés.

### ***3.1. Production alimentaire***

Le système d'organisation du travail dans une cuisine qui fonctionne en "traditionnel" renvoie aux emplois suivants :

- chef de cuisine
- second de cuisine
- chef de partie (1/2 chef de partie)
- commis
- aide de cuisine
- chef pâtissier
- commis pâtissier

Des critères distincts en termes de spécialisation et de hiérarchisation caractérisent ce mode d'organisation de production alimentaire traditionnelle.

Mais dans certains cas des évolutions apparaissent : on assiste à un tassement de la ligne hiérarchique et à une diminution des domaines de spécialités.

Des spécialisations très pointues qui pouvaient être celles des commis ou des chefs de parties (garde-manger, rôtiiseur, entremétier, poissonnier, potager, hors d'oeuvrier, saucier) (36) ont tendance à diminuer.

Certes, la taille de l'entreprise (nombre important de repas servis) ou le produit proposé (de type gastronomique) ou la variété de celui-ci (contenu imposant de la carte), impliquent que des équipes importantes appelées "brigades" soient toujours spécialisées sur la préparation des légumes (entremétier) des grillades (grillardin-rôtiiseur), les poissons (poissonnier) mais un souci de développer **davantage qu'avant** la "polyvalence" apparaît dans les entreprises de restauration traditionnelle, (en tout cas, jusqu'au niveau chef de partie pour lequel la notion de spécialisation prend tout son sens ; le chef de

---

(36) Carrières de l'hôtellerie et du tourisme - BIT - Genèse - Service gestion, hôtel et tourisme n° 1, p. 39.

partie "tournant" étant l'emploi charnière qui permet d'accéder au poste de second de cuisine dont le contenu d'activité est plus diversifié).

Les emplois de chef pâtissier (sous-chef pâtissier) et commis pâtissier, continuent d'exister soit dans les établissements hôteliers d'une certaine catégorie (restauration de haute gastronomie et d'hôtel quatre étoiles et plus) soit dans certaines entreprises spécifiques par exemple les traiteurs.

La spécialisation la plus forte se rencontre chez les traiteurs où les chefs de partie peuvent être spécialisés sur les glaces, les fours frais, les fours secs. En établissement de restauration gastronomique, les équipes de pâtisserie se répartissent entre les préparations de base (les commis) et la finition ou le décor (le chef). Les procédés de surgélation ont modifié l'activité : non seulement ce mode de conservation froide des produits améliore leur qualité (macarons etc...) mais aussi intervient au moment de l'élaboration du produit (les mousses, etc.).

Dans une structure de restauration, le chef pâtissier est dégagé de l'aspect vente (à l'inverse de celui exerçant chez un traiteur) mais le "service à l'assiette" lui impose une contrainte de présence pendant le(s) service(s).

Les emplois tels que nous les avons indiqués précédemment correspondent à une filière professionnelle à la fois hiérarchique et promotionnelle de la production alimentaire classique. Cette "hiérarchie" peut-être plus ou moins développée suivant l'importance numérique de la "brigade" (la connotation du terme brigade est par ailleurs significative). Il n'est pas exclus de rencontrer dans certains établissements un deuxième second ou un 1er commis. Ce sont souvent des postes occupés pendant une courte durée en vue d'une promotion comme second ou comme chef de partie. Cette filière professionnelle sujette à un tassement correspond néanmoins toujours à la filière de promotion classique (de commis à chef de cuisine). Les commis de cuisine entrent dans la profession (et dans les entreprises fonctionnant en "traditionnel") de préférence avec un diplôme professionnel (CAP) ou de niveau V (l'apprentissage du métier se faisant sans doute d'une manière plus sensible qu'avant en "tournant" dans la cuisine).

Mais le niveau V de formation, souhaité lors du recrutement, pose le problème à terme pour l'évolution des jeunes entrants dans la profession : ce niveau est-il suffisant pour évoluer en dehors de la restauration gastronomique ou d'une restauration traditionnellement organisée vers d'autres types de restauration ou l'on demande au responsable de cuisine des capacités plus étendues au niveau de la gestion et du contrôle des coûts, ainsi que des qualités relationnelles avec la clientèle, voir des connaissances techniques qui sont sensiblement différentes dans le cas d'une cuisine d'"assemblage" ?

La cuisine d'assemblage n'a pas de définition officielle. Elle désigne (37) "l'association en cuisine de produits résultant de différentes technologies: produits surgelés, produits déshydratés, produits frais pasteurisés, produits sous vide, etc."

A la notion de cuisine d'assemblage, existent en corollaire des termes qui définissent les différents types de produits qui peuvent-être utilisés.

### Les gammes

**La première gamme :** elle définit l'ensemble des produits frais bruts (fraîchement abattus, pêchés ou cueillis), c'est-à-dire les anciennes formes d'approvisionnement.

**La seconde gamme :** elle désigne tout simplement les conserves appertisées (produits végétaux ou animaux, cuisinés ou non). Ces conserves se caractérisent par un traitement thermique stérilisateur (destruction totale des microbes et toxines) en récipient parfaitement étanche.

**La troisième gamme :** elle regroupe les produits surgelés ;

**La quatrième gamme :** elle correspond aux légumes et fruits crus, prêts à l'emploi et conditionnés sous vide ou sous atmosphère contrôlée ;

**La cinquième gamme :** moins connue, elle rassemble les produits qui sont communément qualifiés de "frais sous vide". Elle se compose principalement de plats cuisinés et de légumes cuits, conditionnés sous vide ou sous atmosphère contrôlée, pouvant être stérilisés ou pasteurisés. La "**cinquième gamme stérilisée**", légumes et fruits cuits, se distingue des conserves appertisées par son conditionnement : les récipients des conserves appertisées sont étanches aux microbes et aux gaz, alors que les conditionnements de la cinquième gamme (sachets ou barquettes en plastique) sont partiellement perméables aux gaz. La "**5ème gamme pasteurisée**" quant à elle, comprend des produits végétaux ou animaux (plats cuisinés par exemple) ayant subi un traitement thermique à une température comprise entre 65° et 85° C qui leur assure une conservation entre vingt un et quarante deux jours. Cette définition de la cinquième gamme reprend celle qui vient d'être proposée par la Direction Nationale des Enquêtes, Répression des Fraudes.

Ces tentatives de rationalisation des coûts en personnel qui apparaissent d'une manière encore sans doute assez timide dans la restauration gastronomique ou traditionnelle sont par contre beaucoup plus sensibles dans d'autres types de restauration.

---

(37) In L'hôtellerie, numéro hors série du 6/12 octobre 1989. Les plats cuisinés en restauration - page 15.

**L'utilisation de nouveaux produits** (notamment les quatrième et cinquième gammes), **élaborés dans l'industrie agro-alimentaire**, par les responsables de cuisine modifient leur contenu d'activité et celui des équipes qui y travaillent. Les types de restauration les plus significatives de ce point de vue sont celles qui pratiquent une "restauration de masse". Nous avons vu déjà que des formules nouvelles de restauration commerciale se sont beaucoup développées depuis quelques années (concept de néo-restauration sous tous ses aspects : à thème, rapide, etc.) ainsi que la restauration collective qui sur certains segments (scolaire, santé) continue de progresser.

Le fait de faire appel à l'agro-alimentaire n'est pas nouveau dans la restauration, mais on assiste à deux phénomènes qui se conjuguent : d'une part, l'agro-alimentaire propose maintenant aux restaurateurs des produits semi-élaborés (prêts à cuire, prêts à garnir, etc.), des produits alimentaires intermédiaires (P.A.I.), des produits finis ou prêts à servir (38) ; d'autre part, il semble qu'il y ait une certaine généralisation dans l'utilisation de ces produits élaborés en amont ; cela peut être vrai aussi dans certains cas qui ne sont pas tributaires d'un nombre important de repas à préparer et à servir, par exemple, les cafés qui proposent de plus en plus un plat à midi, peuvent utiliser ces produits ou s'adjoindre les services d'un "cuisinier" à temps partiel (le café répondant ainsi à la concurrence des établissements de restauration rapide).

Une autre réponse apportée il y a plusieurs décades déjà, avec le fonctionnement en cuisine centrale, avait permis de rationaliser les coûts de production et s'était concrétisée par une organisation du travail dissociant les lieux de production de ceux de distribution alimentaire (39). Cette rationalisation a entraîné une organisation du travail de type industriel dans laquelle le chef de cuisson devient **responsable de production**.

Sans pour autant minimiser l'importance donnée aux phénomènes de rationalisation économique, on peut remarquer que cette dissociation a été rendue nécessaire par le caractère souvent impropre à l'activité de production et/ou multiple des points de vente ou de distribution. C'est principalement le cas non seulement de la restauration dite collective sur certains de ces aspects : celle liée aux transports ferroviaires, aériens, autoroutiers ; au secteur scolaire, etc. mais c'est aussi le cas de la restauration commerciale : les traiteurs en sont un exemple.

Par contre, il faut noter que sans avoir les mêmes contraintes implicites, le recours à l'industrie agro-alimentaire se développe et le fonctionnement de type cuisine centrale continue d'avoir des adeptes (la combinaison des deux systèmes étant tout à fait possible).

Nous tenterons de montrer quelles sont les différences en terme de spécialisation,

---

(38) On peut noter que le marché pour ces produits vise non seulement le consommateur **hors** foyer (par le biais de la restauration), mais aussi **au** foyer (par le biais de la grande distribution alimentaire).

(39) Deux périodes principalement caractéristiques : 1945/60 avec la liaison chaude, 1960/80 avec la liaison froide vers les points de distribution.

d'activité et de compétences requises qu'impliquent ces modes d'organisation (par référence à ceux pratiqués dans la cuisine classique de type gastronomique).

Dans le cas de **la cuisine d'assemblage** notamment quand sont utilisés des produits de cinquième gamme (sous vide) le travail dans les lieux de distribution consiste à remettre en température et à accentuer l'effort sur la présentation des plats. Le responsable (gérant ou chef gérant) a donc non seulement une activité de gestion de plus en plus forte (qui serait de 20 % supplémentaire avec l'utilisation de la cinquième gamme) mais aussi une attitude de "vendeur" à développer vis à vis de la clientèle. Cette activité de gestion n'est pas nouvelle pour un responsable de "cuisine" mais elle est d'une autre nature que celle pratiquée traditionnellement : la gestion des commandes (et l'élaboration des menus) se fait avec une anticipation importante par rapport à l'achat de produit frais. En outre, la gestion se fait en flux tendu (et donc en temps réel), lors du "service" : 60 % de la production serait préparée à l'avance (et non pas 90 %) ce qui permettrait de limiter les pertes.

Mais les produits de cinquième gamme sont onéreux : les marges bénéficiaires sont donc réalisées non plus sur les matières premières comme traditionnellement, mais sur les frais d'exploitation (on peut remarquer que la surface nécessaire pour un type d'exploitation fonctionnant avec des produits de quatrième et de cinquième gammes est considérablement diminuée, ce qui n'est pas sans poser problème en cas de retour éventuel à une restauration plus traditionnelle).

Les conséquences dans l'organisation du travail de ces "restaurants autonomes d'assemblage" et dans les profils des personnels qui y travaillent semblent se caractériser à terme par **des équipes assez réduites avec un responsable d'établissement, des plongeurs et des femmes de service**. Néanmoins cette vision futuriste doit être nuancée car il est évident que la demande de la clientèle ne correspond pas totalement et uniquement à ce qui a pu être élaboré en amont par l'agro-alimentaire : des emplois spécialisés comme ceux de grillardin, par exemple, continuent d'être nécessaires.

Pour les postes de chef gérant ou de gérant des connaissances classiques en restauration semblent toujours appréciées mais l'adaptation à l'utilisation de nouveaux équipements (fours à vapeur, etc.) dans le traitement de ces produits devient nécessaire. Le respect des règles d'utilisation de ces produits devient primordial : au principe de la marche en avant, c'est-à-dire impliquant qu'un produit entre le moment de la livraison et celui de sa distribution ne puisse pas revenir en arrière, s'ajoutent des consignes d'hygiène de plus en plus strictes.

Entre une structure hiérarchisée et spécialisée existant en restauration gastronomique et/ou traditionnelle (si la brigade est importante) et un fonctionnement de type cuisine autonome d'assemblage (avec un responsable "professionnel" et des employés peu qualifiés et polyvalents) on peut repérer une organisation de travail intermédiaire entre ces deux extrêmes.

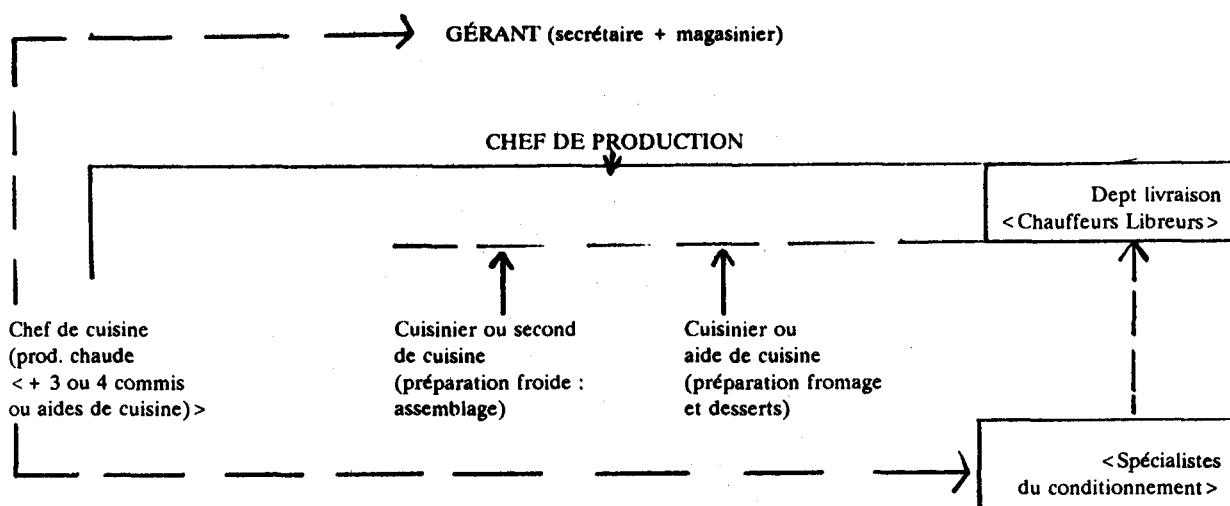
**Une spécialisation des équipes semble alors se situer entre préparation chaude et**

**préparation froide.** Ce type d'organisation entraîne une rationalisation des procédures de production et peut exister en cuisine centrale (avec liaison chaude ou froide vers les lieux de distribution) mais aussi dans des lieux de production fonctionnant pour une quantité de repas assez importants et pas forcément dissociés des lieux de consommation.

On retrouve alors un certain nombre d'appellations usuelles de la restauration traditionnelle et gastronomique mais certains emplois de la ligne hiérarchique disparaissent ainsi que la spécialité qui y était attachée (les chefs de partie).

Un organigramme "type" d'une cuisine centrale (de restauration collective liée au scolaire) permettra d'illustrer ce mode d'organisation (en liaison froide avec lieu de distribution).

### Organigramme d'une cuisine centrale assurant la production pour la restauration scolaire



La division du travail entre gérant et chef de production s'effectue avec la distinction entre relations extérieures pour le premier et organisation interne du centre de production pour le second. Le chef de cuisine est chargé du planning de fabrication (souvent hebdomadaire) et assure la production chaude et son refroidissement (il est en liaison avec les équipes de conditionnement).

**Le suivi des fiches techniques dans l'élaboration des produits rend les commis et aides de cuisine complètement polyvalents et non spécialisés**

Les "chefs de groupe" des préparations froides (entrées ; fromages et desserts) ont une activité de réception des marchandises (manutention), d'assemblage pour les entrées, de conditionnement et de préparation à l'expédition. Ils encadrent des employé(e)s peu qualifié(e)s en général.



La présentation de ces trois modes d'organisation du travail est bien évidemment schématique et n'exclut pas le fait que des interactions puissent exister entre ceux-ci.

La restauration à thème, par exemple les pizzerias, intègrent dans une organisation du travail relativement rigide et industrialisée une fonction particulière et toujours effectuée artisanalement : la fabrication des pizzas par le pizzaïolo ou le chef pizzaïolo pour un établissement important, qui ne pourront d'ailleurs recevoir une formation adaptée qu'en école d'entreprise. (Certains groupes importants de restauration et d'hôtellerie ont créé non seulement leur propre école ou académie (en vue de former techniciens ou cadres) mais aussi des structures de formation propres à certaines marques ou enseignes afin d'avoir les qualifications nécessaires sur certains produits spécifiques : les pizzas par ex...).

En outre, dans certains établissements comme ceux de restauration "collective" du travail, où coexistent deux types de prestations, l'un de type traditionnel (restaurant club, etc.) et l'autre correspondant à une production de masse (le self) la division du travail est nette : des équipes différentes prennent en charge les deux activités (avec des compétences, attitudes requises caractéristiques pour chaque produit).

Divers modes d'organisation peuvent cohabiter mais diverses techniques peuvent aussi être utilisées dans les mêmes établissements. Le fonctionnement en cuisine centrale n'empêche pas l'utilisation des produits venant des IAA, avec l'utilisation de la quatrième gamme (légumes crus pour les entrées) ce qui évite les opérations d'épluchage, etc...

Dans certains cas les techniques utilisées comme le sous vide permettent de résoudre des problèmes d'organisation du travail (le coup de feu), d'accroître la rentabilité et d'améliorer la qualité. Mais cette utilisation du sous vide ne se fait pas de la même manière en restaurant gastronomique ou en restauration collective. Dans le premier cas, elle est **pratiquée** pour une préparation et une conservation de produits frais et utilisée ultérieurement, dans le second cas (restauration collective mais aussi dans certains types d'établissements de restauration commerciale) il s'agit de **l'utilisation** de produits élaborés dans les IAA ou en cuisine centrale.

### **Le cas de la restauration rapide**

Nous traiterons à part les méthodes d'organisation du travail de la restauration rapide.

En rupture semble-t-il avec les autres formes de restauration, les appellations utilisées sont le plus souvent sans rapport avec celles que l'on trouve bien évidemment en production culinaire traditionnelle mais aussi en production industrielle de cuisine centrale.

Le type d'organisation du travail se rapprocherait le plus de celui décrit plus haut existant sur des lieux de distribution n'effectuant essentiellement que des activités d'assemblage et de réchauffage.

En effet, on distingue dans les grandes chaînes de restauration rapide une organisation de travail basée sur une équipe de direction de l'établissement (un manager et un assistant) et des emplois tels que opérateur ou employé **polyvalent** (40) de restauration.

Ces emplois polyvalents peuvent en fait se distinguer selon deux types de postes : ceux qui correspondraient à "manoeuvre spécialisé d'industrie, caractérisé par une grande importance accordée à l'O.S.T. ; l'autre, de vendeur, correspondant à l'aspect service de la restauration rapide" (41).

Le niveau Bac ou Bac + II est souvent privilégié lors du recrutement dans la perspective de faire évoluer les jeunes recrutés dans l'entreprise (la culture d'entreprise ou plus justement "l'esprit maison" sont fortement développés dans la restauration rapide).

Beaucoup de jeunes étudiants y travaillent à temps partiel.

### **3.2. Service des mets et boissons**

Précédemment nous avons montré que le caractère dissocié des lieux de production et de distribution n'avait fait que s'accroître (cuisine centrale, etc...) mais dans certains types de structures, la distinction n'est pas facile à faire : si l'on reprend la cas de la

---

(40) Le premier alinéa de la convention collective nationale de la restauration rapide (titre V, art. 43) précise que "l'organisation de travail tient compte de la nécessité d'emplois utilisant la polyvalence et la polyaptitude de ses salariés".

(41) In La restauration rapide : une approche de la culture d'entreprise à travers l'intégration des employés "non qualifiés". Mémoire de DESS - Isabelle ADINE. Institut d'études politiques de Paris. 1988.

restauration rapide, la polyvalence est de rigueur car l'activité de production étant réduite, les employés prennent en charge l'encaissement, le nettoyage (42). En restauration collective, des "étagères" ou des préparatrices qui ont pu assurer la préparation des hors d'oeuvre, fromages, desserts, assurent l'approvisionnement du self par exemple et éventuellement l'encaissement. Il y a donc polyvalence.

Si nous revenons à une organisation du travail plus classique où les deux fonctions coexistent, les emplois correspondant au service des mets et boissons sont les suivants :

Maître d'hôtel	Sommelier
Chef de rang (1/2 chef de rang)	Chef barman
Serveur (ou commis de salle)	Aide barman (ou commis de bar)

L'organisation la plus hiérarchisée existe en service comme en production culinaire dans la restauration de haute gastronomie. La division du travail est dans ce cas géographique : plusieurs tables pour le serveur, le rang pour le chef de rang, etc., le maître d'hôtel supervisant l'ensemble.

Dans certains types de restaurants à thème (grills, etc.) la division hiérarchique du travail perdure malgré un produit proposé au client qui répond au concept de restauration novatrice. En effet, il semble difficile de répartir autrement que géographiquement le travail, d'autant que le système de rémunération est lié le plus souvent au chiffre d'affaires effectué (15 % du service réparti différemment selon les catégories de personnel de salle).

On constate donc qu'une organisation hiérarchisée existe non seulement en restauration gastronomique mais aussi dans d'autres types de restauration impliquant un nombre important de repas servis (restauration à thème, brasserie, etc.).

Mais le contenu d'activité du serveur s'est beaucoup simplifié ; les différents services (à l'anglaise, à la russe) qui étaient pratiqués ne le sont plus qu'en très haute gastronomie. Les opérations de découpage, flambage, se font de plus en plus rarement devant le client et la plupart du temps **le service s'effectue à l'assiette**. La préparation et la décoration de l'assiette sont donc directement réalisées sur le lieu de production (en cuisine). Les activités liées aux services évoluent donc de plus en plus vers le conseil (43) et la vente à la clientèle. Si l'on pousse la comparaison plus loin, les vendeurs en boutique traiteur "jouent" le même rôle : ils peuvent accompagner le client, composer et lui vendre un repas complet, le conseiller sur le mode de réchauffage, etc. Les activités de mise en place de la salle, de débarrassage en restauration traditionnelle quant à elles perdurent. Dans certains types de restaurants (à thème, brasseries) on voit apparaître des emplois

---

(42) Activités supplémentaires à celles de préparation alimentaire et de vente.

(43) Dans certains établissements hospitaliers, une "hôtesse conseil" accompagnée d'une diététicienne prend les commandes auprès des patients. Elle travaille en liaison étroite avec le service de production alimentaire.

d'interface entre le client et le maître d'hôtel : ce sont des hôtesse de restaurant qui dégagent pendant un certain temps le maître d'hôtel de cette fonction d'accueil (qui est une partie des attributions du maître d'hôtel).

Quelles tendances peut-on relever dans la "spécialisation" **service des boissons** de cette fonction spécifique à l'hôtellerie-restauration ? L'activité à part entière de sommelier n'existe que dans la haute gastronomie. Dans la plupart des cas, elle est prise en charge par le maître d'hôtel (ou le serveur qui propose la carte des vins).

L'activité du bar se différencie selon le type d'établissement où celui-ci est implanté : cela peut aller d'une activité de style "bar américain" avec l'élaboration de cocktails réalisés par un chef barman (dont la personnalité influe sur la réputation de l'établissement) jusqu'à l'employé "commis de bar" d'un cafetier-limonadier.

On peut remarquer qu'une hiérarchie existe dans les différentes activités d'un café. On va d'un emploi le moins qualifié (la cave) vers le plus qualifié (le service en salle) après être passé par le bar (ou le comptoir). Cette division du travail, dans sa forme la plus extrême, ne peut exister que dans les cafés-brasseries d'une certaine importance (avec, par exemple, l'emploi spécifique de "caviste").

L'évolution de l'activité dans le service des boissons (des "cafés-limonades") a suivi l'évolution des produits proposés à la clientèle : historiquement basée sur la consommation de vin, café, bière et limonade, l'activité de service s'est étendue à d'autres boissons tels que les jus de fruits proposés par les entrepositaires (la consommation de boissons non alcoolisées ayant tendance à augmenter). Tenant compte de l'évolution des goûts et de la demande des consommateurs, nous avons vu aussi que les cafés proposent de plus en plus de produits de restauration (avec utilisation des produits des IAA ou embauche d'un(e) cuisinier(e) à temps partiel). Cette réaction à la concurrence de la restauration rapide se double de la tentative pour certains d'entre eux de se regrouper en proposant une typologie des établissements "cafés-clubs de France" et en adoptant une démarche un peu similaire à celle des chaînes volontaires hôtelières. L'objectif est de faire valoir au client potentiel une garantie dans ces établissements d'une qualité d'accueil, de cadre, de confort, de tenue de l'établissement et des produits proposés.

**Les emplois intervenant dans cette fonction "service mets et boissons" semblent plus évoluer dans leur activité que dans les modalités de division du travail.** Par contre, la fonction elle-même de "service" reste liée à l'aspect traditionnel de la restauration. Dans bien des cas, à cette fonction, se substitue une activité de distribution (restauration collective, restauration rapide).

Comme dans la fonction précédemment étudiée, la grande hétérogénéité des lieux d'exercice rend difficile une vision synthétique des évolutions de ces emplois mais nous donnerons quelques éléments sur les principales caractéristiques du marché du travail concernant ces emplois.

Le niveau de formation correspondant au CAP-BEP incontournable pour s'insérer dans la filière production alimentaire traditionnelle, n'est pas la condition première de recrutement pour la fonction service (44). Des exigences sur la rapidité, la bonne présentation ou la connaissance d'une langue étrangère semblent souvent mises en avant dans les entreprises.

Un appel à une main-d'oeuvre étudiante et à temps partiel est souvent pratiqué (restaurant à thème, café-brasserie, restauration rapide) à cause d'un marché du travail trop faible en demandes d'emploi. Il y aurait pénurie de serveurs. Que faudra-t-il attendre des effets de la création (1990-1991) d'un CAP café-brasserie réclamé à corps et à cris par la profession ?

### 3.3. Accueil

Nous avons vu que dans certains types de restaurant, cette fonction est prise en charge en partie par le maître d'hôtel mais l'essentiel des emplois d'accueil se situent dans les entreprises ou établissements où il y a hébergement. Les principaux emplois se trouvent à la réception (chef de réception, employé de réception, night audit). La technologie informatique a profondément modifié ces emplois de front office. Les procédures de réservation d'enregistrement des arrivées, de facturation et d'encaissement départ, se sont considérablement simplifiées (45). Dans certaines structures d'hôtellerie une étoile, l'utilisation d'une carte magnétique pour l'accès aux chambres limite les formalités d'accueil.

Dans certains établissements, le temps dégagé permet aux employés de réception de réaliser des travaux de secrétariat, d'assurer la sécurité (par contrôle visuel) dans les locaux (résidences troisième âge).

La fonction d'accueil est en fait très différemment structurée selon le type d'établissement et la taille de celui-ci.

Dans les structures typiquement hôtelières on distingue une césure dans les modes de division du travail au niveau de la catégorie trois étoiles. En effet, à partir de ce type d'établissement de taille suffisamment importante plusieurs services liés à la fonction "accueil" peuvent coexister : réception, caisse et réservation. (Néanmoins de plus en plus le souhait d'une certaine poly-aptitude dans les emplois assurant ces différentes activités semblent vivement souhaitée par les entreprises).

---

(44) Néanmoins, ce niveau V existe avec le CAP Employé de restaurant (ainsi que deux mentions complémentaires liées au service des boissons avec le CAP Employé barman et le CAP Employé sommelier).

(45) Les programmes informatiques hôteliers semblent appréciés par leur utilisateurs et permettent un nombre de sorties comme l'état d'occupation des chambres. Ces éléments donnent maintenant les moyens d'établir des bilans et d'effectuer une "gestion prévisionnelle" de l'activité de l'établissement et d'obtenir des informations précieuses dans une démarche commerciale.

Le travail effectué de jour ou de nuit entraîne des appellations distinctes où la constitution d'équipes intitulées "brigades de jour" ou de "nuit" (mais toujours avec la même intention sous-jacente de favoriser la relation entre les postes, les équipes). Les appellations les plus courantes dans la hiérarchie de l'accueil sont :

- . Chef de réception ;
- . Assistant(e) de réception ;
- . Réceptionniste ou réceptionnaire ;
- . Night audit.

Dans les établissements quatre étoiles et quatre étoiles de luxe, parallèlement au service réception, existent des loges de concierges qui sont en général très hiérarchisées :

- |                                     |   |                   |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| . Chef concierge                    | ] | Emplois de "desk" |
| . Concierge                         | ] |                   |
|                                     |   |                   |
| . chasseur (groom en disparition) ; | ] | Emplois du "hall" |
| . bagagiste ;                       |   |                   |
| . voiturier.                        |   |                   |

Les rôles et statuts des concierges sont différents de ceux des employés de la réception : il s'agit pour eux de rendre tous les services qu'un client d'un hôtel de cette catégorie peut en attendre (information, réservation pour des spectacles, courses diverses, etc.).

Le niveau de formation souhaité est souvent pour les emplois de réception celui de Bac ou Bac + 2 (BTS). La connaissance des langues est fortement appréciée malheureusement il y a souvent un trop grand écart entre l'emploi d'insertion (night audit par exemple) qui est proposé et les attentes des jeunes diplômés (les niveaux BTS espèrent souvent lors de leur insertion occuper des postes d'adjoint de direction !)

Cela explique le **fort turn over** existant sur ces emplois ainsi qu'un statut précaire et une grande mobilité des jeunes entrants dans ces professions, comme **saisonniers**.

En ce qui concerne les concierges, les exigences de diplôme étaient jusqu'à peu de temps non formalisées. On rentrait très jeune sur un emploi de groom ou de chasseur et on suivait la filière hiérarchique jusqu'à l'emploi de chef concierge sur lequel on restait jusqu'à la fin de sa "carrière" et de préférence dans le même établissement. Associée à un institut international, une école créée par les professionnels de la conciergerie alimente le marché du travail avec des jeunes stagiaires de niveau équivalent à Bac ou Bac + 2.

L'évolution souhaitée pour les emplois de réception semble être, pour l'hôtellerie de moyenne gamme en tout cas, la prise en charge en partie de ce qui est réalisé par les concierges pour l'hôtellerie de luxe : c'est-à-dire un rôle relationnel et d'animation important vis à vis du client : information sur l'environnement touristique si nécessaire, etc.

Nous avons déjà évoqué le mode de rémunération particulier qui peut exister dans la fonction service mets et boissons ; celui-ci est calculé de façon différente selon les catégories professionnelles, à partir d'un pourcentage pris sur le chiffre d'affaires de l'établissement ou de l'entreprise.

Cette possibilité existe aussi pour les équipes de conciergerie (qui ne choisiraient pas un mode de rémunération au fixe) mais qui seraient payées selon **la loi Godard (46). Cette loi peut s'appliquer à certains emplois en contact direct avec la clientèle.** C'est le cas des serveurs, maîtres d'hôtel, mais aussi des femmes (ou valets) de chambre etc.

### 3.4. Entretien-nettoyage

L'activité de nettoyage est partiellement prise en charge par une grande partie des emplois liés aux fonctions production alimentaire et service des mets et boissons ; c'est le cas des équipes de cuisiniers, de serveurs qui assurent l'entretien de leur lieu de travail et de leurs "outils" de travail. Nous nous intéresserons plus particulièrement ici aux emplois de la fonction entretien-nettoyage pour lesquels elle représente l'activité principale. Ces emplois correspondent à deux filières "distinctes", l'une en hébergement, l'autre en restauration.

#### En hébergement :

(Chef) Gouvernante ;  
Gouvernante adjointe ;  
Femme ou valet de chambre ;  
Lingère.

#### En restauration

Plongeur ;  
Aide plongeur ;

#### En hébergement

Selon la taille et la catégorie d'hôtel, la fonction entretien-nettoyage est prise en charge par le "service d'étage" à effectif variable. Dans l'hôtellerie familiale (une ou deux étoiles), il est fait appel à des employées à temps partiel qui effectuent le ménage. Dans une hôtellerie une étoile dite de chaîne structurée, certaines innovations technologiques prévues dès la conception des chambres et sanitaires, limite le travail d'entretien : lits suspendus, wc et douches auto-nettoyantes. Une rationalisation du travail est mise en oeuvre dans d'autres structures : l'activité de ménage est organisée de telle manière que la femme de chambre ne rentre qu'une fois dans la pièce à nettoyer avec une standardisation des opérations (toutes les chambres sont conçues sur le même modèle).

(46) " Le salarié en contact direct avec la clientèle peut être rémunéré **au pourboire direct ou au service centralisé redistribué à chaque salarié** (loi Godard 1933) in Politique de recrutement - Le cas de l'hôtellerie ANGELINA BRYGOO - Dossier de recherche n° 32 - Centre d'études de l'emploi - juillet 1990 page 28

Dans les établissements importants avec une hiérarchie telle quelle est décrite précédemment, le rôle de la gouvernante est essentiellement celui de gérer :

- l'organisation du travail (le planning) de ses équipes et d'en contrôler le travail ;
- les produits d'entretien nécessaires à cette activité (et les produits d'accueil, etc.) ;
- et éventuellement le linge.

En outre, les entreprises ont tendance à faire appel à la sous-traitance pour tout ou partie de l'entretien des locaux ou du linge.

L'activité hôtelière étant par nature fluctuante, certains établissements choisissent d'organiser le travail avec deux équipes distinctes : la première étant permanente et rattachée à l'établissement, au groupe ; la seconde à effectifs variables (selon le taux d'occupation par rapport à ce qui était prévu) et dépendant d'un sous-traitant avec lequel l'établissement hôtelier a passé contrat.

Quant à l'activité lingerie, celle-ci est de moins en moins prise en charge dans l'établissement mais elle peut être sous-traitée à des degrés divers par des entreprises extérieures : cela peut aller de la fourniture et l'entretien complet du linge jusqu'au nettoyage d'une partie du linge (les draps et pas les serviettes par exemple), ce qui implique, suivant les choix retenus, un travail de gestion des "stocks ou des flux" de linge plus ou moins complexe de la part de la gouvernante.

### **En restauration**

Suivant l'importance de repas servis, les équipes chargées du nettoyage de la vaisselle sont plus ou moins nombreuses. Les employés chargés de la "plonge" sont en général non qualifiés et d'origine étrangère. Ceux-ci, ont vu leurs conditions de travail s'améliorer avec l'utilisation d'équipements perfectionnés. Par contre, cela a sans doute entraîné un accroissement du travail de manutention. Ces emplois sont souvent polyvalents et le travail de manutention peut aussi être pris en charge par les plongeurs au moment de la livraison des produits.

Les tendances les plus caractéristiques à prendre en compte pour l'évolution de ces emplois sont d'une part, une régression voire une disparition de l'activité nettoyage d'une partie de la vaisselle avec l'utilisation de vaisselle jetable et à usage unique (dans la restauration hospitalière, rapide, etc.) et la simplification dans certains cas des activités de préparation alimentaire. Ce double mouvement pourrait permettre à certains de ces employés non qualifiés d'évoluer vers des postes d'aide de cuisine (mobilité qui existe déjà, même si elle est assez limitée).

Cette simplification dans la présentation des filières d'emploi de la fonction entretien-nettoyage, ne doit pas occulter le fait que dans les petits établissements proposant hébergement et restauration, existe une polyaptitude pour les employés qui peuvent passer de l'entretien des chambres au nettoyage de la vaisselle et réciproquement.



### **3.5. Gestion - Direction d'établissement**

Nous avons retenu d'examiner cette fonction transversale, gestion - direction d'établissement, car elle nous semble à double titre intéressante : d'une part, les tendances d'évolution telles qu'elles ont été décrites dans les fonctions précédentes ne sont pas sans impact sur les changements qui s'opèrent dans les activités d'un gestionnaire d'entreprise hôtelière. D'autre part, cela semble être un emploi d'aboutissement de certaines filières professionnelles mais aussi un emploi "charnière" permettant d'accéder à des emplois plus fonctionnels quand les structures d'entreprises le permettent (responsable-formation en cas d'hôtellerie ou restauration structurées, ...).

Comme précédemment, cette fonction est elle aussi prise en charge de manière très différenciée selon le type de produits (en hébergement ou en restauration) ainsi que selon la taille de l'établissement.

Dans les grands établissements d'hébergement hôtelier, le directeur peut être secondé par un assistant de direction ou par des directeurs spécialisés en hébergement ou en restauration. Le rattachement de l'établissement à un groupe ou à une chaîne permet au directeur de trouver appui et conseil en amont auprès de structures le plus souvent régionales dans les activités suivantes : gestion du personnel, formation, finance et marketing. Cela n'exclut pas le fait que dans les grands établissements hôteliers des emplois particuliers tels que contrôleur de gestion ou attaché commercial remplissent les fonctions finances et marketing (la concurrence entre établissements devient plus sévère, l'aspect commercial se développe semble-t-il maintenant dans l'hôtellerie indépendante qui se dote d'emplois commerciaux, développant ainsi leur force de vente).

Chaque directeur d'établissement même s'il est rattaché à un groupe est considéré comme responsable de PME (grande majorité des entreprises du secteur HCR) au même titre qu'un "patron" indépendant ; par contre, ces structures régionales et fonctionnelles permettent à un directeur, rattaché à un groupe, une évolution de carrière et une mobilité professionnelle.

En restauration, les appellations correspondant aux postes de direction sont multiples : dans les nouvelles formes de restauration (rapide, à thème) il peut s'agir de "managers".

Dans la restauration collective, les appellations les plus communes sont celles de "gérant" et "chef gérant" (quand l'établissement est de moindre importance : équipe de sept à huit personnes pour une prestation de cinq cent couverts/jour par exemple). Dans ce dernier cas, le directeur d'établissement cumule les responsabilités de gestionnaire et de technicien (production alimentaire). L'utilisation de produits de cinquième gamme (sous-vide) permet, dans des restaurants de collectivité servant un nombre limité de repas, l'augmentation de ce type d'emploi polyvalent.

Mais le niveau V de formation qui correspond en partie à celui d'insertion dans la filière production alimentaire pose le problème de la mobilité dans cette filière jusqu'au poste

de gérant ou chef gérant. L'activité de gestion (avec les produits des quatrième et cinquième gammes) plus importante (et de contenu différent avec les aspects prévisionnels et en flux tendu au moment du service) impliquerait le recrutement au niveau III pour les établissements de plus de sept cent couverts (l'apprentissage se faisant pour ces BTS au niveau assistant de direction du gérant).

Il semblerait que les critères de gestion soient plus serrés (47) en restauration collective que commerciale. En outre, tous les segments de restauration collective n'ont pas les mêmes contraintes (on imagine facilement que les prix de revient du scolaire ne sont pas ceux de la restauration d'entreprise). Pour tout responsable d'établissement, à son rôle de **gestionnaire** qui peut se modifier dans son contenu, s'ajoute celui de **commercial** et d'**animateur** (48).

Nous avons vu que la concurrence entre établissements devient de plus en plus vive ; l'offre en hébergement et en restauration s'est développée à la fois sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif (diversification des produits). Le commercial "réceptif" tel qu'il pouvait être pratiqué par l'hôtelier ou le restaurateur indépendant ("on attend le client") doit devenir plus "agressif" pour survivre. "On doit aller au devant du client et tenter de le fidéliser". Le rôle du responsable de l'établissement est d'intégrer cette démarche. Il peut être aidé par un attaché commercial présent dans l'établissement ou rattaché à une délégation régionale (hôtellerie de chaîne, restauration collective).

Dans le cadre du développement de la stratégie commerciale, le cas des entreprises sous-traitantes (49) de restauration collective illustre bien notre propos car bien que spécifique, elle est complexe et se situe à deux niveaux :

- premièrement, il faut fidéliser le "consommateur". Celui-ci est plus ou moins "captif" : par définition, il l'est plus en milieu hospitalier, scolaire, etc. qu'en restauration collective d'entreprise ;

- deuxièmement, le sous-traitant pour garder le contrat avec l'entreprise qui concède sa restauration doit faire face à la concurrence des autres groupes ou sociétés intervenant sur le même marché.

Après ce descriptif des différents modes d'organisation du travail repérables dans le cadre d'une approche fonctionnelle des "professions de l'hôtellerie et la restauration", il semble illusoire de constater une tendance uniforme d'évolution des différents groupes professionnels. Ceux-ci se définissent par la place occupée dans l'organisation (en remplissant la même fonction), les conditions définies pour intégrer dans ces fonctions (la formation etc.) une organisation minimum qui puisse les représenter (porte-parole

---

(47) "On gère les centimes en collectivités"

(48) Cet aspect ne sera pas repris dans ce chapitre car il est largement développé dans le paragraphe 3.3. - Pratiques managériales (du chapitre III Stratégie des décideurs).

(49) En croissance comme nous l'avons vu dans le chapitre II.

au sein d'association etc.).

En conclusion quelques constats s'imposent néanmoins :

1 - La coexistence d'entreprises hôtelières et de restauration avec des différences aussi fortes en terme de statut, de taille, de produit, implique que la notion de polyvalence que nous avons souvent utilisée ne se définisse pas de la même manière ;

- la polyvalence a été et peut toujours s'expliquer par le statut et la taille de l'entreprise indépendante à caractère artisanal ;

- la polyvalence peut aussi correspondre à un mode de rationalisation de la production et à une politique délibérée de gestion de main d'oeuvre (le cas de la restauration rapide).

2 - Par contre, les tendances observées de tassement de la ligne hiérarchique de décloisonnement des fonctions et des modalités de plus en plus diverses avec lesquelles elles sont remplies, posent les problèmes de déstructuration de ces groupes professionnels et dans l'avenir de leur recombinaison. Dans les fonctions que nous avons étudiées et malgré la diversité des modes d'organisation qu'on y rencontre, nous avons vu qu'il existe des filières de mobilité. Mais ces groupes professionnels et les filières promotionnelles correspondantes qu'elles soient réglementées dans un cadre conventionnel, organisées dans le cadre d'un marché interne d'entreprise ou pratiquées grâce à l'existence d'un marché professionnel externe n'ont pas la même "reconnaissance". Il existe une sorte de "hiérarchie" entre les fonctions. Sans reprendre la totalité des groupes professionnels, nous examinerons l'exemple de la restauration :

La forte "identité" du groupe professionnel (de commis à chef de cuisine) de la production alimentaire est sans doute liée à son histoire, aux conditions d'accès dans la filière, au mode de rémunération et à un certain type de mobilité (importance de la personnalité du chef de cuisine auprès de qui l'on reste ou vers qui l'on va parce que l'on apprendra davantage et/ou autre chose).

On peut effectuer la comparaison avec l'identité semble-t-il moins reconnue du groupe professionnel du "serveur" (commis de salle à maître d'hôtel) pour lequel les critères d'accès à l'emploi, les modes de rémunération peuvent être différents et pour qui la pratique de la mobilité est souvent poussée à l'extrême par changement d'établissement (50).

Les problèmes qui peuvent se poser à l'avenir notamment pour le groupe professionnel de la production alimentaire sont :

---

(50) Par contre, il semble possible de passer de la "cuisine" vers "la salle", l'inverse paraissant plus difficile par manque de savoirs pratiques et de connaissances techniques liés à la préparation alimentaire.

- d'une part, la remise en cause d'une filière de promotion traditionnelle : nous avons vu que d'autres modes de division du travail étaient ou se mettaient en place (nouvelles technologies utilisées, contenu d'activité différent et niveau de diplôme requis plus élevé) ;

- d'autre part, que le décloisonnement entre les fonctions et la coopération qui semblent être les nouveaux leitmotivs des gestionnaires pour de futurs modes d'organisation du travail "peuvent remettre fortement en cause les représentations traditionnelles que les groupes professionnels avaient jusqu'ici de leur position, heurter les projets et les attentes sociales des nouveaux et de ce fait, ne pas favoriser la mise en place d'une nouvelle cohésion sociale" (51)...

"Celle-ci suppose que chaque groupe dispose, dans l'entreprise, d'un espace de qualification et de mobilité clairement identifié et en relation avec ses attentes sociales. Les politiques de gestion du personnel ont un rôle important à jouer dans la construction de cette nouvelle cohésion. Ainsi, la transformation d'une organisation, surtout quand elle s'accompagne d'une recomposition professionnelle et sociale - ce qui est le plus souvent le cas - induit une nécessaire évolution des politiques de gestion du personnel".

---

(51) Nous nous appuyons ici sur les résultats d'une recherche menée sur le groupe professionnel des "dessinateurs" d'une entreprise de production automobile. Malgré les différences de champ étudié, de méthode utilisée (analyse monographique), il nous semble que les conclusions qui se dégagent de cette recherche posent bien les problèmes de l'avenir du groupe professionnel de la production alimentaire et de ses rapports avec les autres groupes professionnels (serveurs, etc.). In "Le risque du changement industriel : l'organisation à l'épreuve des hommes (Géraldine de BONNAFOS). CEREQ - Bref - janvier 1991, pp. 1 et 4.

## **CHAPITRE IV**

### **LES STRATÉGIES DES DÉCIDEURS**

Les stratégies des décideurs dépendent de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, de l'analyse qu'ils font de ce qui se passe et de la vision qu'ils ont de l'avenir.

En ce qui nous concerne, nous pensons que la décennie actuelle se caractérise par un déplacement géographique des enjeux, par l'arrivée à maturité d'une industrie en pleine mutation et par la transformation des pratiques et des logiques d'acteurs dans les cafés-hôtels-restaurants.

Des phénomènes économiques, sociaux, institutionnels ont concouru à cet état des choses :

- les phénomènes économiques d'abord qui, en favorisant la "démocratisation" des moyens de transport, l'industrialisation alimentaire et la découverte d'autres contrées par médias interposés, ont permis le développement d'une industrie à l'échelle mondiale ;

- les phénomènes sociaux ensuite qui façonnent les modes de vie, les comportements et par la même occasion les désirs, les attentes, les exigences ; ils ont des implications à tous les niveaux de l'activité "HCR"; ils produisent des effets qu'il est aujourd'hui bien difficile de maîtriser ;

- les phénomènes institutionnels enfin qui, avec le développement de l'Europe législative, monétaire, réglementaire, sont de nature à transformer l'exercice du métier des entreprises de la branche car on le sent bien, l'avenir des HCR" dépend en partie de la façon dont l'Europe se fera.

La conjonction de ces phénomènes a donc modifié, ou est en train de modifier la configuration du paysage des cafés, hôtels, restaurants de notre pays. Ceux-ci ont permis le développement d'activités nouvelles et la pénétration de marchés jusqu'alors fermés et peu propices aux logiques de rentabilité et d'efficacité.

D'autre part, les "produits-services" CHR ont évolué. Et ils changent avec les besoins d'une clientèle de plus en plus cosmopolite. Ses motivations sont étroitement liées aux caractéristiques sociologiques et culturelles des catégories sociales qui la composent.

Ces nouvelles catégories sociales, soit parce qu'elles travaillent ou étudient, soit parce qu'elles ont accès à des formes marchandes d'hébergement et de loisirs, soit parce qu'elles représentent un marché spécifique, attirent les "vocations" d'indépendants et de sociétés déjà structurées.

La multiplication d'entreprises, sur des créneaux jugés porteurs atomise un marché où la demande prime de plus en plus l'offre et rend l'avenir incertain pour une partie de la profession peu ou mal préparée à la concurrence. Des repositionnements inévitables sont en cours. Ils s'accompagnent de phénomènes de substitution d'activités et/ou d'acteurs, de restructuration de l'outil productif et de "mariages" de raisons.

Aujourd'hui, chaque acteur économique cherche des réponses aux sollicitations du marché. Elles touchent à la fois l'acte de commercer, de gérer et d'assurer la prestation. Elles impliquent des changements dans les pratiques "managériales". Elles passent par des choix structurels, techniques, humains. Elles s'accompagnent d'une redéfinition de l'occupation de l'espace et des rapports à nouer avec les composantes sociales, économiques, éducatives, politiques, touristiques...

Ceci dit, la connaissance des enjeux actuels et des réponses que l'entreprise apporte aux sollicitations du marché est primordiale car elle explicite les choix opérés et détermine les pratiques managériales.

## 1. ENJEUX STRATÉGIQUES

L'industrie "CHR" se trouve confrontée à une série d'enjeux :

● **pour l'hôtellerie dépasser** le contexte géographique de notre hexagone pour englober l'Europe et le monde ; l'objectif étant de constituer des groupes de taille européenne en mesure de rivaliser avec les groupes de dimension internationale.

En 1988, sur les dix premiers groupes hôteliers implantés en Europe figuraient trois groupes français (Source Néo-Magazine) :

- Le groupe ACCOR, leader de l'hôtellerie en Europe avec 598 hôtels (25 % du nombre d'établissements recensés dans le tableau ci-dessous), une capacité de 63 315 chambres (22,5 %) et un chiffre d'affaires de 7 453 millions de francs TTC (19 % du chiffre d'affaires global) ;

- le groupe Taittinger, au cinquième rang, avec Concorde et Campanile, soit 202 hôtels (8,5 %), 14 468 chambres (5,14 %) 2 430 millions de francs, TTC (6,3 %) ;

- le groupe Wagons-lits, classé au dixième rang (en 1989) avec 148 hôtels (6,17 %), 18 490 chambres (6,56 %) et un chiffre d'affaires de 1 750 millions de francs TTC (4,54 %).

Tableau 44 : Classement des dix premiers groupes hôteliers implantés en Europe (CEE)

Classement	Chaîne(s) ou groupe Enseigne(s) Pays d'origine	Nombre total Hôtels	Chambres	CA 1988 MF TTC
1	Accor Novotel, Sofitel, Mercure, Ibis, Urbis, dont France : Formule 1, Loisirs et Hotelia Fr	598	63 315	7 453
		474	44 624	5 226
2	Groupe Sol Melia Hoteles, Sol Hoteles Esp.	133	34 181	4 000
3	Bass Crest Hotels, Holiday inn      dont en France : GB	151	26 987	3 340 (e)
		13	2 327	482
4	Trusthouse Forte Little, Chef, Travelodge, Viscout, Excelsior, Forte Hotels, Post House, etc GB	254	27 500	3 125 (e)
5	Groupe Taitinger Campanile, Concorde Fr.	202	14 468	2 438
		193	13 964	2 402
6	Selbu Inter-Continental, Forum USA	41	16 177	2 100 (e)
7	Steigenberger RFA	31	5 266	1 900 (e)
8	Ciga Hôtels It	40	5 185	1 860 (e)
9	ITT Sheraton USA	18	12 024	1 768 (e)
10	Groupe Wagons-lits Pullman, Altéa, PLM Azur, Arcade Primo 99 (et associés) Fr. Bel	148	18 490	1 750
		114	13 439	1 230

Source : Néo-magazine 1989

Mais à côté ou en parallèle, il lui faut résoudre quatre équations que sont la rigueur financière, la dimension marketing, la dimension technique et la mobilisation des compétences.

. La rigueur financière est fonction du coût de l'investissement, du prix auquel on peut

vendre la chambre, de la nature des prestations, du service que l'on offre dans l'hôtel.

. La dimension marketing s'impose car il ne suffit plus de construire un hôtel pour, une fois l'enseigne accrochée, voir celui-ci se remplir. Aujourd'hui, il faut s'interroger sur les prix à pratiquer, sur la concurrence, sur les rythmes d'activités, sur les types de clientèle, sur la capacité des différents marchés et leur degré de saturation, ...

. La dimension technique est source de qualité et d'amélioration de la productivité. Elle va pénétrer tous les aspects de l'activité hôtelière, que ce soit dans le domaine de la restauration avec l'utilisation des produits de l'agro-alimentaire, ou dans celui de l'hébergement avec la mise en place de toilettes et douches auto-nettoyantes, le développement de procédés informatiques de réservation et de traitement de l'information, ...

. Mais sans la coopération des hommes à l'oeuvre commune, tout est vain. Comme le dit fort justement Gérard Pélisson, "c'est dans la mesure où nos équipes sont motivées que l'on voit la différence dans le compte d'exploitation".

Pour y parvenir, toute direction aura à mettre en place une politique de gestion du personnel tournant autour d'un certain nombre de mots clés. Communication, participation et intéressement, formation, font partie de ceux-là.

**La communication**, elle évite les incompréhensions, la sclérose des structures et facilite la connaissance et la reconnaissance de chacun dans l'entreprise.

**La participation** non seulement aux résultats mais au projet de l'entreprise, sur des objectifs précis à la fois quantitatifs et qualitatifs, avec une grande diversité dans les formes d'intéressement (la dernière chambre louée, le chiffre d'affaires réalisé, ... ; solidaire de l'entreprise, à l'équipe ; individualisé, ...).

**La formation** "source de toutes les possibilités d'amélioration dans une entreprise et ce dans tous les domaines", permet les mutations dans le métier et du coup les promotions individuelles.

Sur le terrain local et régional, l'enjeu se situe dans la capacité qu'ont les hôteliers, notamment les plus petits, à se doter d'une politique dynamique de promotion et de commercialisation. Cet effort à entreprendre se traduira de différentes façons ; le souci constant étant la recherche de synergies dans le cadre d'actions conjointes, l'utilisation de méthodes d'exploitation ayant fait leurs preuves dans la maîtrise des coûts, et la volonté d'optimiser les actions entreprises, qu'elles soient de nature financière ou commerciale.

Autre enjeu d'importance, l'adaptation de l'hôtellerie indépendante aux règles de l'économie moderne qui implique de s'entendre sur un standard de confort et de qualité dans les services et l'accueil. Cette soumission à la réalité permettra du même coup de



répondre à la concurrence des chaînes intégrées. L'exploitation peut rester familiale mais le monde actuel impose des procédés et des pratiques à la fois complexes et onéreux quand il s'agit de vendre non plus une chambre mais un produit, une marque (cf. avis du Conseil Economique et Social du 10 décembre 1987).

L'hôtellerie rime avec tourisme, or depuis 1986, notre pays est passé du deuxième au quatrième rang des pays les plus visités après les États-Unis, l'Italie et l'Espagne. Pourtant le patrimoine hôtelier français reste le plus important d'Europe. Il existe donc des capacités d'hébergement sur lesquelles on peut tabler pour augmenter le nombre de touristes. Encore faut-il susciter le désir de visiter un site, un département, une région ou un ensemble de régions pour que l'hôtel accueille des clients. La promotion touristique de notre pays reste à faire...

● Pour la **restauration** faire face à un "éclatement des conduites" des consommateurs et à un double phénomène d'intégration verticale des activités de production (en direction de l'agro-industrie) et de structuration de la branche, qu'il s'agisse de restauration de convenance ou de restauration festive. Seule la restauration de la haute gastronomie garde son caractère particulier propre à ce type d'activité en fonction des individualités qui la font.

La logique de la demande oblige le restaurateur à abandonner les formules "attrape-tout", valables pour une majorité (d'individus) au profit de formules ciblées en mesure de répondre aux conduites différenciées d'une personne à l'autre, voire chez une même personne.

Il a fallu près de cinquante ans pour façonner les modes de vie, les comportements et par là même occasion les désirs, les attentes, les exigences de nos contemporains. Ils veulent être plus autonomes et dans le même temps, plébiscitent la famille. Ils sont pour un déjeuner rapide, léger, diététique et le jour même se font "une grande bouffe" entre amis. Ils préfèrent enfin les tenues décontractées au costume trois pièces, ce qui ne les empêche pas, le soir venu, de se prendre pour Valentino ou Greta Garbo.

Celui qui a pour mission de nourrir l'homme d'aujourd'hui (comme celui de demain) doit être à même de répondre à toutes ces réalités. Elles sont autant de situations singulières d'une mosaïque qui modèle les attentes des français. Elles jouent et joueront encore demain sur l'évolution de l'offre des restaurants :

- le développement des formules rapides voisine désormais avec les formules conviviales, le client souhaitant se détendre ;

- le même individu s'offre successivement au cours de la même semaine un repas d'affaires, un repas dans son restaurant d'entreprise, un hamburger ou un sandwich, un repas familial, un repas gastronomique avec des amis, une pizza. Autant d'occasions, autant de créneaux pour les produits alimentaires ;

- les modèles alimentaires favorisent le développement de la restauration à thème ou

imposent l'éclatement de l'offre dans les cafétérias, les restaurants d'entreprise ou les restaurateurs scolaires ;

- le convive est plus sensible aux restaurants qui lui garantissent l'hygiène alimentaire, le service, l'information sur la "qualité" et la composition du repas ;

- la personnalisation des plats, l'ambiance et les relations humaines contribuent pour l'essentiel à la perception de la qualité des prestations offertes.

Certes, les pratiques alimentaires des Français informent (i.e. donnent forme à) la structure économique-technique de la filière culinaire mais celle-ci, par une sorte de rétroaction, informe tout autant les pratiques alimentaires des Français.

C'est pourquoi la restauration de demain sera le fruit d'une réponse intégrant les nouvelles exigences des convives et des possibilités technologiques. Elle devra respecter un certain nombre de contraintes qui, du côté de l'exploitant, passe par l'optimisation des tâches et l'équilibre budgétaire. Elle conduit à rechercher des solutions innovantes (52) comme :

a) - la cuisine d'assemblage de produits pré-élaborés de l'industrie agro-alimentaire qui assure :

- . la personnalisation des prestations au niveau de l'enseigne ;
- . l'optimisation des tâches en cuisine et les économies en temps passé et en énergie ;
- . le dégagement d'un quota de temps indispensable pour assurer le service en salle ;
- . l'approvisionnement de produits pré-emballés, non polluants, garants d'une meilleure hygiène ;

b) - la cuisine "terminal" ou cuisine satellite (distribution de plats totalement élaborés)

. qui occupera majoritairement le créneau de la restauration de petite taille (moins de cinquante couverts), celle-ci ne pouvant se permettre d'occuper des salariés à élaborer des repas ;

. qui peut-être alimentée par une cuisine centrale proche dans sa conception de la production industrielle.

L'innovation touche également les modes de conservation et le degré d'élaboration des produits alimentaires. Elle conduira à homogénéiser les modes de conservation et à en allonger les durées. De plus en plus, les zones de stockage de froid positif verront voisiner des produits pré-emballés (viandes, poissons, légumes, produits laitiers).

---

(52) Nous reprenons ici les résultats d'une étude du GECO sur la "Restauration hors foyer de demain". Ses conclusions rejoignent les observations que nous avons pu faire sur le terrain.

Le degré d'élaboration (des produits alimentaires) permet déjà un assemblage rapide des plats tant en préparations chaudes qu'en préparations froides. Le phénomène va en s'amplifiant au point qu'il entraîne la disparition progressive des ateliers de boucherie, de légumerie et de pâtisserie.

Dans ce mouvement d'innovation technologique, les équipementiers ont le souci de respecter des conditions :

- . d'économie d'énergie qui passent par une meilleure régulation des matériels ;
- . d'aptitude à la fonction par la volonté d'adapter encore mieux les matériels aux contraintes des exploitants pour en simplifier l'utilisation ;
- . d'aptitude au nettoyage en suivant les règles d'hygiène imposées par la circulaire du 27 juin 1980 de la Direction de la Qualité ;
- . de sécurité des personnels en se pliant à des normes édictées en la matière.

● **pour les cafés et débits de boissons** répondre aux attentes des nouvelles générations. Cela implique une phase de restructuration de la profession mal préparée à l'arrivée du "fast-food" et aux changements d'habitudes de la clientèle.

Car, l'urbanisation a changé les pratiques des Français. Ils ne vont plus au café pour les mêmes raisons qu'autrefois et n'y vont plus aux mêmes moments.

Aujourd'hui, les citadins s'arrêtent au café le matin pour prendre un petit noir, se retrouvent avec d'autres collègues de travail à midi pour déjeuner mais plus rarement le soir après une journée de labeur.

Conséquence ? Les cafés ont tendance à fermer dès 20 Heures et le petit café de quartier a presque totalement disparu. Seuls se maintiennent ceux qui proposent un service de restauration à l'heure du déjeuner quand ils sont implantés dans une zone de bureaux ou dans une rue commerçante qui attirent les employés entre midi et deux heures.

Mais, plus profondément, c'est le cafetier "traditionnel" qui tend à disparaître au profit du gestionnaire, chef d'entreprise, avec des exigences de rentabilité et d'efficacité économique. Le métier aujourd'hui se recompose malgré la profession ancrée sur des habitudes peu propices à une reconnaissance sociale effective.

L'image du patron de café n'est pas bonne auprès de tous les publics, et pourtant l'exercice de cette profession exige des qualités et des compétences véritables que seule la mise en place d'une filière de formation qualifiante permet aujourd'hui d'acquérir. Elle permettra aussi la moralisation de pratiques tant au niveau de l'accès au métier qu'au niveau de son exercice propre. La mise en place d'un CAP de serveur marque le

début d'une évolution nécessaire pour éviter la disparition d'une activité dont l'utilité sociale et économique n'échappe à personne.

L'enjeu est à la fois culturel et économique.

### **- Culturel d'abord**

Le cafetier ancien porteur d'eau au début du siècle est devenu au fur et à mesure qu'il s'installait, porteur d'eau, porteur de bois et de charbon. Puis, il a créé le bistrot, ce lieu public où l'on peut consommer. S'il y avait quelques grands cafés et estaminets, l'activité restait affaire de famille, avec une hiérarchisation des tâches et un processus de reproduction sociale très élaboré : "ça partait de la cave et ça remontait jusqu'à la caisse, en passant par la salle".

L'apprenti ou le fils débutait donc à la cave où là, il lui fallait mettre le vin en bouteilles à partir des barriques apportées par les négociants. Travail long et besogneux qui exigeait beaucoup de manipulations. Activité dont le caractère initiatique permettait de faire accepter par la suite la dureté d'un travail sans compensation immédiate. Cet apprentissage permettait également de connaître et d'apprendre tous les produits vendus, leurs modes de rangement et de stockage. Première phase nécessaire à plus d'un titre qui pouvait durer de deux à trois ans selon les capacités et les qualités du garçon.

Ensuite, "de la cave on montait au bar". Nouvelle étape au cours de laquelle sont enseignés et appris les gestes quotidiens, les connaissances nécessaires, l'attitude à adopter.

Petit à petit, l'apprenti (ou le fils) acquiert les habitus, c'est-à-dire les dispositions permanentes à agir conformément à l'exemple que lui donne le cafetier et auquel il tente de ressembler car il représente ce à quoi il aspire le plus : être un jour un "Monsieur".

Pour y parvenir, il devra "passer en salle", ce qui lui permettra d'acquérir autonomie et responsabilité du fait de la particularité de cet emploi de relations (par nature) et de montrer ses qualités de futur patron en "passant (notamment) les commandes au bar".

Cependant, ce système s'est toujours appuyé sur des bases qui n'ont pas permis au métier d'acquérir, comme la restauration, ses lettres de noblesse et d'être considéré comme une profession à part entière. Dès lors, les patrons de café étaient encore moins préparés que d'autres à affronter la modernité. Plusieurs raisons ont contribué à rendre les choses très difficiles :

- les pratiques des grossistes et des marques qui, en voulant rendre cette clientèle captive, ont fait des cafetiers des assistés ;
- le comportement autocratique des cafetiers eux-mêmes qui, en refusant de reconnaître les compétences mobilisées ont eu à gérer une population difficile ;

- les modes d'acquisition et d'accès à la direction d'un café, qui étant de moins en moins fonction de la solvabilité et de la compétence professionnelle des prétendants ont abouti à fragiliser cette activité.

**- économique ensuite :**

Activité de main d'oeuvre de type artisanal quand à son fonctionnement, la position des cafés et débits de boisson apparaît aujourd'hui bien précaire. Cependant, la conjonction entre le besoin économique de développer une clientèle "allant au café" pour se restaurer et l'arrivée sur le marché de produits faciles et rapides d'utilisation (grâce au sous-vide notamment) est propice à son renouveau à condition d'intégrer les nouvelles exigences d'une telle orientation.

En tout état de cause, la profession est confrontée à toute une série de questions à résoudre. Problèmes :

- d'investissement pour faire face aux nouvelles exigences exprimées par le consommateur ;

- de gain de productivité pour diminuer les coûts, rendre les prestations compétitives et permettre l'auto-financement ;

- de politique commerciale pour à la fois, attirer une clientèle volatile en lui proposant des formules attractives, et revaloriser son image en créant un label ;

- de compétences dans le domaine de la gestion, du service, de la restauration légère ;

- de politique sociale pour se fidéliser son personnel et dès lors agir sur la qualité du service et de l'accueil.

Chaque patron de café (comme d'hôtel ou de restaurant) doit raisonner - donc agir et se comporter - en responsable d'entreprise. C'est là la principale contrainte à laquelle il va être obligé de s'adapter.

Un chef d'entreprise aujourd'hui doit partir d'une analyse stratégique de son marché et d'un choix de vocation de ce marché. De là, découleront les adaptations à faire en matière d'investissement, de formation, d'action commerciale.

Certaines opportunités de réussite se présentent mais elles offrent nécessairement un potentiel de développement limité ; elles ne conviennent pas à tous les profils de cafés-débits de boissons ; elles impliquent - nous l'avons entre-aperçu - la prise résolue de certains virages stratégiques et de certains risques. Il est néanmoins sage pour cette profession de réagir.

## **2. CHOIX RETENUS**

L'étude des caractéristiques principales du secteur (cf. point 11) a permis de mettre en évidence l'existence, d'une part de différents types d'entreprises et marchés de l'hôtellerie et de la restauration, d'autre part d'une structure architectonique où chaque société contribue à sa façon au développement d'une industrie dont l'avenir - nous l'avons vu dans les enjeux - se joue :

- pour l'hôtellerie, dans une approche mondiale des besoins, avec des réponses liées aux régions d'implantation donc aux conditions d'exercice du métier dans un contexte à chaque fois particulier. Mais où l'hôtellerie indépendante - par nature hexagonale - a tout intérêt à développer un art de vivre et de recevoir à la Française ;

- pour la restauration, dans la maîtrise de nouveaux concepts où doivent cohabiter qualité et rentabilité d'un produit-service à chaque fois personnalisé. Là encore, le label hexagonal reste un excellent argumentaire commercial à l'horizon 92 pour un secteur marqué par une segmentation des marchés et une atomisation de l'offre.

S'il y a concurrence, il y a aussi tant en hôtellerie qu'en restauration une complémentarité de fait d'une profession composée :

### **- d'entreprises à caractère familial et artisanal**

En général, exploitées par le "patron" aidé de sa famille, ces entreprises de petite taille peuvent cependant compter jusqu'à quatre employés (aide familiaux compris). 75 % des entreprises françaises (hôtels, cafés, restaurants) appartiennent à cette catégorie (source FAFIH).

"La clientèle s'attend à y trouver, inspirés de ressources et traditions locales :

- . un accueil aimable et attentionné
- . une carte et des menus maison
- . une chambre gaie et propre".

### **- de "PME" de l'hôtellerie et de la restauration**

Ces entreprises se caractérisent par "leur volonté d'associer une activité dense et permanente, à des services toujours plus personnalisés" (53) (source FAFIH).

L'organisation du travail et des activités, la gestion du personnel, la maîtrise des coûts, contribuent à optimiser les différents lieux de production et de service.

---

(53) Afin de rentabiliser les capitaux investis (en personnel et en matériel).

Elles représentent 20 % des entreprises du secteur (source FAFIH).

**- de groupes**

Il s'agit de sociétés structurées composées d'actionnaires dont le souci immédiat est la prise de parts de marché et la rentabilité des capitaux investis. Ceux-ci considèrent l'industrie hôtelière ou l'un de ses segments comme une valeur de portefeuille. D'où une cohabitation difficile entre l'actionnaire et le manager qui doit, plus que jamais, être préoccupé de gestion pour rentabiliser au mieux son exploitation.

**2.1. L'indépendant à l'épreuve de la concurrence**

Il n'y a pas si longtemps, devenir hôtelier semblait être facile. Il suffisait de disposer de la somme nécessaire à l'achat d'un établissement de petite taille pour être assuré d'une certaine prospérité.

Aujourd'hui, avoir "l'outil" ne suffit plus. Il faut se créer une clientèle, trouver un seuil d'efficacité économique puis être compétitif pour assurer le développement de son affaire.

De plus, la situation actuelle se caractérise par l'inexistence d'un domaine réservé, que garantirait l'absence de concurrence. D'où la difficulté de garantir la réussite économique d'une telle entreprise.

Face à cette nouvelle donne, l'hôtelier indépendant réagit selon sa personnalité, relativement à sa localisation et en fonction de la structure de son établissement.

Trois situations types apparaissent :

- 1 - la stratégie de non croissance ;
- 2 - la croissance passive ;
- 3 - la croissance réfléchie.

**▪ La stratégie de non croissance**

Cette catégorie regroupe les indépendants qui bénéficient d'une "rente" de situation (due à une quasi absence de concurrence) et ceux qui vivent la situation de plein fouet sans y être préparés.

Ils sont installés depuis quinze-vingt ans et pour certains depuis la seconde guerre mondiale. Leur affaire s'est développée au gré de la clientèle traditionnelle et nouvelle. Aujourd'hui l'activité dans le meilleur des cas plafonne. Néanmoins, ils continuent à

travailler comme ils l'ont toujours fait, C'est pourquoi quant il y a hémorragie de la clientèle, ils sont incapables de l'arrêter.

Ils disposent d'une structure légère et les prestations qu'ils proposent correspondent assez bien à ce que l'on est en droit d'attendre dans un hôtel de préfecture, une pension de famille ou une restauration bourgeoise.

Si la prestation est simple et rustique, il y a malgré tout une personnalisation du service et la volonté de se fidéliser une clientèle qui, avec le temps, apprécie la relation au point de ne pas quitter l'établissement pour un hôtel de chaîne où le service est plus impersonnel.

L'affaire est gérée le plus souvent sur des critères de production marchande qui exclut de facto un mode de production capitaliste. La logique qui prédomine est celle du métier. C'est pourquoi les membres qui travaillent dans ce type d'établissement sont compétents et capables d'intervenir sur un grand nombre de phases du procès de travail.

#### ▪ La croissance passive

Les entreprises de cette seconde catégorie sont soumises aux exigences du marché qui les amènent à réaliser des investissements et à intégrer certaines technologies nouvelles.

L'artisan hôtelier, cafetier ou restaurateur, n'est souvent pas en mesure de dominer le marché qu'il juge concurrentiel et fluctuant. Sa seule réponse est d'optimiser les facteurs de production et de rationaliser au mieux le procès de travail.

Il se dégage - quant on l'interroge - la volonté de disposer d'un personnel formé par alternance, avec un bon niveau de culture générale.

Dans la réalité, le personnel a rarement la qualification requise et manque souvent d'expérience. A vrai dire, ce type d'entreprise considère souvent qu'elle n'a pas d'avenir à long terme. Incapable de résoudre seule son problème, elle le reporte sur l'organisation du travail et la conduite du personnel.

Sa faiblesse réside dans ce qui est en même temps une force : la légèreté de sa structure et le fonctionnement familial de l'unité. De petite taille, il lui est difficile et onéreux de lancer une campagne publicitaire régionale ou nationale. Sans appui logistique, elle ne peut résister à l'action des chaînes.

Conscient de ses handicaps, l'artisan améliore son service par l'intégration de technologies nouvelles. Il ne cherche cependant pas des alliances avec ses confrères, un moyen efficace de maîtriser son marché.



## ▪ La croissance réfléchie

Ils sont nombreux à avoir une politique de croissance et à investir en conséquence. Leur volonté d'augmenter, chaque année, le chiffre d'affaires les oblige à maîtriser l'ensemble des paramètres contribuant à objectiver le résultat attendu.

L'artisan s'attache tout d'abord à bien connaître la clientèle existante et potentielle (ses caractéristiques socio-professionnelles, son habitat, ses habitudes, sa psychologie, ses revenus, ...) ce qui lui permet d'augmenter ou de modifier ses prestations, ou encore de répondre à une demande non encore satisfaite.

Ensuite, il analyse son activité pour circonscrire les divers éléments qui la constituent. En agissant de la sorte, l'artisan évite les "zones d'ombre", sait où il gagne de l'argent, où il en perd (54). L'étude dans le temps lui permet de voir immédiatement quand celle-ci stagne ou s'infléchit, d'en trouver la raison et de réagir en conséquence. Cette étape est nécessaire pour définir la politique de croissance envisagée. Elle entraîne, soit des investissements (agrandissement de la surface occupée, modification de l'agencement intérieur, matériel plus performant ou complémentaire) soit le recrutement d'une personne qualifiée en mesure d'apporter la compétence supplémentaire nécessaire. Parfois, elle nécessite l'insertion dans un réseau régional ou national pour améliorer son audience ou orienter les pratiques de la clientèle.

Enfin, il doit conserver la compétence technique de son personnel et même l'accroître. Pour cela, un budget et du temps doivent être dégagés pour la formation continue. Elle le met à l'abri d'être un jour dépassé par ses concurrents et lui garantit la maîtrise de son activité.

Bien sûr, la connaissance de la concurrence est indispensable, surtout dans une période où il n'existe pas de situation acquise.

## *2.2 Des PME à la conquête des marchés*

On assiste à l'heure actuelle à l'éclosion de groupes performants grâce à l'ingéniosité et la qualité de chefs d'entreprises moyennes. Ils sont souvent venus de la restauration. Elle leur a donné le sens de l'organisation, de l'efficacité et par dessus tout la capacité à gérer "d'autres affaires, d'autres parties de leur métier".

Au départ, le chef d'entreprise, tout en gardant son activité d'origine, a la volonté de raisonner et d'agir sur d'autres bases que celles qui la caractérisaient jusqu'à présent,

---

(54) La maîtrise des coûts qui en résulte permet de gérer au mieux son affaire et de dégager l'auto-financement nécessaire à d'éventuels investissements de productivité ou de capacité de production.

et a pour stratégie :

- d'asseoir son activité en faisant évoluer le concept de base et en rachetant d'autres établissements, puis :
- d'entreprendre une diversification en créant de nouveaux concepts et en développant son implantation géographique ;

▪ **D'une approche "métier" à une approche "entreprise"**

Dans une approche "artisanale", le principe et le fondement de l'activité est le métier. Il détermine l'organisation du travail et le fonctionnement interne de l'entreprise. Il procède d'une logique où prime l'oeuvre produite par le plein exercice de son art. La satisfaction du client en est la conséquence commerciale, la croissance du chiffre d'affaires la conséquence économique.

Dans une approche "entreprise" il en va tout autrement : la technique se soumet au commercial et intègre la dimension économique. Celui qui dirige prolonge, à l'approche centrée sur le savoir-fabriquer (un bien ou un service) un critère d'évaluation de l'utilité des activités de production de biens et de services (par la mesure de la valeur ajoutée et de la rentabilité des activités).

Des critères de gestion départagent les activités de production. La compétence autrefois exclusivement technique s'enrichit de la gestion des activités, des marchés et des ressources humaines.

Une telle entreprise s'approprie les évolutions techniques récentes, crée et innove en renouvelant ses méthodes de travail, ses prestations, ses fabrications et recourt à de nouvelles compétences dans des domaines aussi variés que la mercatique, la gestion et les relations publiques.

▪ **La recherche d'un professionnalisme**

Elle passe par la mise en place de procédures de contrôle à tous les niveaux de la chaîne :

- mise en place d'une centrale d'achat pour réguler la fonction achat ;
- adaptation de principes proches de la grande industrie dans le domaine de la production ;
- redéfinition des fonctions et des objectifs au niveau du service.

Elle conduit l'entreprise à personnaliser son produit-service à travers l'accueil, la façon de satisfaire le client, le décor et le style donné.

Elle oblige à s'appuyer sur un personnel performant donc qualifié, à qui l'on propose une évolution à l'intérieur de l'entreprise.

Il y a un tel lien entre l'économique et l'humain qu'ils sont directement associés dans la recherche et dans l'atteinte de la performance. "Pour gagner - expliquent ces chefs d'entreprises - il faut utiliser toutes les compétences, développer l'autonomie et l'initiative".

Dans une telle approche, la formation est considérée comme un investissement prioritaire. De même que la volonté affichée est de répondre à ce que recherchent les hommes dans leur travail (voir 3.3 : pratiques managériales).

Sur le terrain, cette recherche de professionnalisme se traduit par un compromis entre pratiques anciennes et pratiques nouvelles. Dans le domaine des ressources humaines, il s'agira de raisonner en termes de compétences mobilisables. C'est pourquoi il est demandé au personnel de raisonner en termes d'évolution professionnelle.

#### • Le transfert de savoir-faire

On en trouve un exemple dans la mise en place des boutiques Flo-Prestige (55). Partant de son savoir-faire dans le domaine de la restauration, le groupe Flo a élaboré un concept qui adapte à un contexte particulier la boutique, tout ce que comprend le concept "brasserie" à savoir :

- la notion de repas complet ;
- la notion de service et d'accueil ;
- l'amplitude d'ouverture (du petit déjeuner au souper).

C'est pourquoi il est possible de dire qu'"une boutique Flo est un restaurant sans table ni chaise, où les clients peuvent composer un repas partiel ou complet, qu'ils mangeront à leur domicile".

Un tel concept se situe entre la restauration et la vente/conseil. Il nécessite un personnel à la fois formé et motivé :

"Grosso-modo, le profil de la recrue idéale est un jeune d'une vingtaine d'années, présentant bien, s'exprimant bien, de niveau bac pour la culture générale et ayant un bon contact".

---

(55) Que l'entreprise soit ici remerciée pour son accueil et sa coopération au moment de l'enquête.

La formation qualifiante est donnée en cinq cent heures à l'école hôtelière Jean DROUANT et complétée par une formation interne tournée vers l'action commerciale.

D'une manière générale, la direction des ressources humaines s'attache à élaborer un système dynamique associant postes à pourvoir, modules de formation et personnes mobilisées.

### *2.3. Les chaînes à l'heure du redéploiement*

"Durant des siècles, l'hôtellerie a sensiblement conservé le même caractère. Elle était en effet constituée de petites unités indépendantes tenues en famille, mais avec le développement des modes de communication et des échanges, cette activité a pris de l'importance au point d'être considérée dès la fin de la deuxième guerre mondiale, comme une industrie à part entière" (56).

Les groupes financiers ont alors commencé à s'intéresser à ce marché prometteur. Avec le temps, on a vu croître le nombre de chaînes. Elles ont occupé des créneaux et répondu à des attentes que le développement des échanges faisaient émerger.

En cinquante ans, les chaînes ont su tirer partie des innovations et mobiliser des compétences pour répondre à une clientèle de plus en plus cosmopolite et différenciée. Certaines ont su aussi se constituer des portefeuilles immobiliers qui s'avèrent de bons placements financiers et leur assurent, pour les années à venir, les moyens de financer leur expansion.

Une fois l'euphorie de la croissance passée, on assiste aujourd'hui à des "mariages" de raison car l'avenir appartient aux groupes présents dans tous les pays européens de façon significative et systématique.

L'Europe apparaît aujourd'hui, pour tous les professionnels de l'hôtellerie, comme le territoire où il n'existe pas encore de surcapacité comme aux Etats-Unis (où seule la rationalisation permet de lutter contre ses effets négatifs).

Encore faut-il avoir les moyens de développer un réseau pan-européen, ce qui ne semble pas être le cas des grands groupes européens qui ne sont leaders que dans leur propre pays. Pour y parvenir, ils cherchent des partenaires investisseurs ou optent pour l'acquisition. Dans les deux cas, cela oblige à soutenir sa politique de croissance rapide par une croissance parallèle des bénéfices sous peine de disparaître à terme.

Cette exigence est d'autant plus forte que dans la logique actuelle le pouvoir passe des mains des managers à celles des actionnaires. Ce phénomène est récent, il oblige à

---

(56) D. PERRIN : L'hôtellerie - Que sais-je ? - 1983.

mettre en place un nouveau type d'organisation qui privilégie la qualité systémique, "c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à choisir, associer et faire vivre ensemble les services différents plus ou moins éloignés les uns des autres". Cette vision associative et souple est la recherche permanente de la plus grande efficacité globale. Car le souhait de l'actionnaire est la recherche de rentabilité des capitaux investis.

Le professionnel de l'hôtellerie axe sa fonction sur la notion d'accueil et de service. Du coup, il occulte la dimension économique de ses actions et néglige souvent les coûts de structure tels que les impôts, les frais financiers et les amortissements. C'est pourquoi, il n'est pas rare, et c'est une pratique courante chez certains groupes, de mettre à des postes de direction d'hôtel des gestionnaires rompus aux pratiques financières et comptables.

Parallèlement et dans une approche systémique, nombre de chaînes cherchent à associer ensemble la fonction restauration et la fonction hébergement, de façon à considérer la rentabilité globale des deux activités. Cette volonté est loin d'une vision taylorienne de l'Organisation. Elle conduit à rechercher les cadres capables de raisonner et d'agir autrement que l'a toujours fait l'hôtellerie, c'est-à-dire de façon très hiérarchisée et procédurière.

Etre présent sur l'ensemble du territoire européen mais aussi être présent sur l'ensemble des segments du marché. Selon un rapport de l'Association internationale de l'hôtellerie (AIH) "l'hôtel du futur s'alignera étroitement sur le développement de la segmentation du produit" lui-même influencé par les changements démographiques et sociaux, et "sur une demande du marché toujours qualitativement plus exigeante".

Deux systèmes de qualité prédominant semble-t-il :

- l'un consiste à offrir une qualité supérieure des services et une amélioration des équipements et des activités de loisirs ;
- l'autre fournit un meilleur rapport qualité-prix en réduisant ou éliminant, dans la mesure du possible, les espaces communs publics, ce qui implique une augmentation des installations de self-service, en particulier dans les chambres.

Aujourd'hui et encore plus demain, les choix retenus reposeront toujours sur "une idée de réflexion marketing permettant de fournir la meilleure prestation par rapport au meilleur prix" et deviendront des succès "si vous possédez des éléments de valeur". Dans tous les cas, les dirigeants devront déployer de nouvelles techniques de management à la fois pour conserver le personnel qualifié et pour utiliser de façon plus performante ce facteur de production si essentiel dans cette industrie de service.

En conclusion, la formation initiale et continue et les moyens consacrés aux ressources humaines apparaissent la pierre angulaire d'un redéploiement réussi pour les chaînes.

### **3. PRATIQUES "MANAGÉRIALES"**

Un dirigeant d'une entreprise de restauration collective, à qui l'on demandait de présenter sa société, fit la réponse suivante :

"Nous sommes une société de service et non de fabrication ; notre métier est un métier de contact avec le client. Certes, nous fabriquons (57) ce que nous proposons mais la partie essentielle de la qualité se joue dans la relation que nous établissons avec le client pour lequel nous travaillons".

Interrogé ensuite sur sa politique de gestion des ressources humaines, il la présenta comme la pierre angulaire d'une recherche de qualité globale et précisa qu'elle est fondée sur la valorisation des hommes.

Ses propos sont représentatifs de la volonté de toute une profession et de tout un courant de pensée (en matière de management) de s'appuyer sur les hommes comme agents innovants dans un processus de recherche de qualité totale.

Plus ici qu'ailleurs, car nous avons affaire à une industrie de main- d'oeuvre, l'expérience montre qu'une politique de qualité implique d'abord une politique des hommes. Celle que nous allons exposer est le fruit d'une réflexion sur les succès et les échecs des méthodes pratiquées habituellement ; elle a été élaborée au sein du laboratoire que constitue le C.E.E. (58) (Centre d'Etudes des Entreprises) né en 1964 et regroupant des chefs d'entreprises et des responsables des ressources humaines. Elle est appliquée (à des degrés divers) par plusieurs entreprises du secteur. Voilà pourquoi elle a valeur d'exemple.

#### ***3.1. Principes et fondements***

Ils partent des constats que peut faire chaque dirigeant de la réalité de son entreprise.

Pour y parvenir son attitude est simple, il doit apprendre à :

---

(57) Il s'agit d'une entreprise prestataire de service en restauration, depuis le petit déjeuner jusqu'au lunch, en passant par le cocktail et le self-service. Elle assure une prestation de service complète aux sociétés. Que ses dirigeants soient ici remerciés de leur contribution.

(58) Centre d'Etudes des Entreprises, 1, rue Louis Godet, 75007 PARIS

- regarder toutes les réalités dans leurs diverses dimensions ;
- lire les faits et les évènements ;
- en tirer les leçons.

Il s'agit de partir des faits pour réfléchir sur les raisons des échecs et des succès en vue de se déterminer sur des certitudes fondées.

Ce travail d'observation et de réflexion permet de dégager des principes de vie sociale qui, quand ils sont respectés, favorisent le succès des actions engagées et des lois de physique sociale qui - si on s'en éloigne-produisent des effets néfastes pour l'entreprise et les hommes qui la composent.

Donc :

- 1 - Que constatons-nous dans les faits (59) ?
- 2 - Quels principes se dégagent de ces réalités ?
- 3 - Quelles lignes de conduite dérivent de ces principes ?

#### ▪ Des constats

D'une manière générale "nous sommes tous limités dans nos forces, nos connaissances, nos capacités. C'est pour cela que nous ne pouvons vivre seuls : **pour atteindre chacun des buts que nous pouvons poursuivre, nous devons nous appuyer sur d'autres dont les capacités complètent les nôtres.**

C'est là le fondement de toutes les sociétés : familles, associations, communes, nations...

Les différences, les diversités d'aptitudes, de tempéraments, de caractères - en un mot les inégalités - **sont le principe même de cette complémentarité** qui permet la naissance et le développement de n'importe quelle société humaine" (60).

De même au niveau de l'entreprise, "elle fonctionne, réalise ses objectifs - le service du client - grâce au concours de ces compétences diverses alors que chacun de ses membres, isolé, ne pourrait y parvenir.

Et parallèlement, chacun réalise ses objectifs personnels - revenus, promotion - grâce à sa participation à l'entreprise" (61)

Pour le dirigeant, cela veut dire que chaque personne qu'il embauche doit trouver, en

---

(59) Phase d'observation des réalités et des mécanismes en cause.

(60) Cf. CEE information n° 63, août/sept. 1982 (p. 7 et suivantes).

(61) Idem (9).

entrant dans l'entreprise, non pas une diminution de ses capacités mais un accroissement ; non pas une limitation de ses pouvoirs mais leur extension. "Sinon l'entreprise serait plus à fuir qu'à rechercher".

Cela est d'autant plus nécessaire que l'entreprise a besoin, pour réaliser ses buts, pour servir ses clients, de mobiliser toutes les capacités personnelles de chacun de ses membres, de les valoriser autant qu'il est possible.

Voilà pourquoi l'objectif de l'entreprise - son efficacité économique - loin d'être inéductiblement opposé à celui de son personnel, lui est parfaitement complémentaire : **c'est l'accroissement de POUVOIRS de chacun des membres du personnel qui accroît l'efficacité de l'ensemble.**

Pour que cela "marche" il faut deux conditions :

- une bonne organisation "politique" (62) des pouvoirs de la communauté de personnes que constitue l'entreprise ;
- le respect dans l'entreprise de ce que l'expérience (politique) révèle pour le bon fonctionnement des sociétés.

▪ **Une ligne directrice**

L'expérience a permis de dégager le "principe de subsidiarité" qui peut s'exprimer ainsi :

L'objet de toute intervention en matière sociale est **d'aider** (63) les membres du corps social et non pas de se substituer à eux ni de confisquer leurs pouvoirs.

Il s'agit là d'une règle majeure qui s'applique toujours : "là où elle est respectée, on a la paix sociale et l'efficacité. Pour autant qu'elle est violée on aboutit à la contestation et à l'échec".

- "Elle voue à la stérilité **le centralisme de sièges sociaux** qui prétendent intervenir dans tous les domaines, laissant les établissements et les personnes privés des attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens" ;
- "Elle exige dans chaque entreprise l'application d'une "saine décentralisation" permettant à chaque responsable de disposer d'une zone d'autonomie dans laquelle il

---

(62) Le terme "politique" est pris ici dans son sens originel à savoir: la répartition des pouvoirs au sein de toute collectivité, l'organisation des rapports entre les hommes qui la composent.

(63) C'est ce terme qui a suggéré le nom de "principe de subsidiarité", de subsidium: aide, soutien. Le rôle d'un plus compétent, d'un plus clairvoyant, d'un supérieur est d'aider à faire, de donner plus de moyens, d'informations, de POUVOIRS, et non pas de court-circuiter, de paralyser, de confisquer les pouvoirs de ceux auprès desquels il est amené à intervenir.



puisse prendre les initiatives et exercer les pouvoirs qu'impliquent ses responsabilités" ;

- "Elle révèle combien il serait contradictoire de prétendre former une maîtrise à assumer ses responsabilités tant que la direction générale ne se serait pas mise explicitement à la tête d'une vraie politique de décentralisation, tant qu'un siège social ou des services continueraient à retirer aux équipes de rang inférieur les fonctions qu'elles sont en mesure de remplir par elles-mêmes ; tant qu'une politique de l'entreprise n'aurait pas défini que l'objet de toute intervention hiérarchique ou fonctionnelle est d'aider les échelons les plus modestes et non de se substituer à eux, ni de confisquer leurs pouvoirs" (64).

Quand ce principe est respecté les résultats montrent qu'il est possible de concilier la bonne marche d'une entreprise et le mieux être des personnes qui y travaillent, pour autant que son dirigeant :

- donne un objectif à atteindre, connu de tous ;
- manifeste une volonté unique, admise par tous ;
- prend les moyens pour rendre possible ce qui doit être fait.

#### ▪ Les piliers du management

**SAVOIR, VOULOIR, POUVOIR**, tels sont les supports indispensables pour mettre en oeuvre une politique sociale.

Il s'agit de faire vivre et agir des hommes ensemble en vue de réaliser une tâche commune. Pour cela, il faut d'abord : **SAVOIR OU L'ON VEUT ALLER.**

#### - Une méthode :

- . observer les réalités en cause ;
- . réfléchir son action ;
- . mesurer les moyens aux objectifs ;
- . envisager les conséquences de ce que l'on fait.

En se comportant, selon la formule de G. BERGER, comme des philosophes en action, ce qui exige une vue d'ensemble des réalités et des possibilités, ce qui nécessite un long apprentissage, un perfectionnement constant du dirigeant.

C'est ensuite prendre l'initiative et **MANIFESTER UNE VOLONTE** qui tend à l'harmonie et ordonne tout à long terme. Il faut donc ménager les étapes (65) et

---

(64) CEE information n° 63 - Août/sept. 1982 (pp. 11 et 12).

(65) Selon une formule du CEE, il faut savoir "manger l'artichaut feuille à feuille".

n'exclure personne de cette volonté : "toute personne doit en bénéficier sans ségrégation arbitrairement établie en fonction d'appartenances ou d'idéologies. Parce que tous sont appelés à y concourir (66).

Volonté dont la cohérence implique de tous les responsables une même ambition, une même espérance, un même langage.

Enfin, il s'agira de POUVOIR, c'est-à-dire prendre les moyens de ce que l'on se propose c'est-à-dire choisir les méthodes qui rendent possible tout ce qui doit être fait.

Dans la pratique il s'agira :

- d'exercer les pouvoirs que l'on a ;
- de se donner les pouvoirs que l'on doit exercer ;
- donc de jamais renoncer au but au nom de la difficulté des moyens ;
- de faire l'inventaire "de ce qu'on peut faire au lieu de se décourager pour ce qu'on ne peut pas faire".

### ***3.2 - La mise en oeuvre de la politique CEE***

Elle est illustrée par l'image de l'ICEBERG. La partie émergée c'est la qualité du service que reçoit le client (du petit déjeuner jusqu'au lunch, en passant par le cocktail et le self-service) (67) ; ce sont les résultats estimables (depuis six ans, l'entreprise a un rythme de croissance moyen de 15 % par an, sur un marché qui, lui, ne connaît pas de croissance). La partie cachée, c'est le gouvernement de l'entreprise et tout ce qu'il suscite à l'intérieur ; c'est le plus important, sans lequel rien n'émergerait en surface.

"Notre société a choisi le 100 % qualité. Ce qui est très facile à affirmer, à dire ; ce qui est très dur à mettre en oeuvre".

Deux exigences à respecter :

- pas de surcoût inutile
- aucune défaillance n'est possible.

Un réseau de distribution composé de plus de cinquante unités dispersées qui oblige à

---

(66) CEE information n° 63 - Août/sept. 1982 (p. 17).

(67) La société gère 80 restaurants d'entreprises, d'écoles, d'administrations, emploie 580 personnes, son activité se répartit essentiellement en région Parisienne et en région Rhône-Alpes.

mettre en place un standard qualité, tout en respectant le caractère et la personnalité de chaque client et en répondant à ses besoins particuliers.

Cette situation apparemment paradoxale nécessite :

- d'une part, une formation et une sensibilisation à "l'attitude qualité" (c'est ce que fait l'entreprise depuis plusieurs années) ;

- d'autre part, de permettre à chaque unité de vivre de manière autonome, responsable et en complète décentralisation (de façon à pouvoir répondre précisément aux besoins particuliers de chaque client).

"Et là, la réflexion du CEE nous a beaucoup servi. Notre décentralisation, nous l'avons conduite sur la nécessaire concordance entre la **RESPONSABILITE** et le **POUVOIR**".

Comment se traduit ce principe (68) dans l'application ?

Le chef gérant est investi d'un certains nombre de responsabilités :

1- Il est responsable de la prestation servie aux clients. Il a donc pouvoir sur les mesures qui conviennent aux clients et sur les approvisionnements, à partir d'une liste de fournisseurs référencés" par une commission de gérants.

2- Il est responsable de son équipe, de son personnel. Il a donc le pouvoir de choisir ce personnel

3- Il est responsable d'un budget. Il a donc le pouvoir de l'élaborer lui-même.

Et dans ce budget, il est responsable de la masse salariale. Il a donc le pouvoir de décider du salaire des membres de son équipe suivant des règles très précises fixées par l'entreprise.

4 - Enfin, il est responsable de l'ambiance et de la motivation de son équipe. Il a donc tout pouvoir de sanctions (positives et négatives).

Mais la recherche de qualité totale, c'est surtout **la qualité de la vie dans l'entreprise**. "Pour nous, c'est le fondement, la base, la partie la plus importante...

... La partie qui est "au dessus de l'eau" (69) nécessite une formation, mais la partie qui est "au dessous de l'eau" demande des actions en profondeur, quotidiennes, toujours animées par la même politique, le même fil directeur".

---

(68) "Toute responsabilité doit être amenée en pleine possession des moyens ou pouvoir qui lui correspondent" - CEE Information, n° 95, juillet/août 1986 (p. 6).

(69) Celle qui renvoie à la qualité de la prestation et des contacts avec le client.

Comment tout cela se met-il en oeuvre dans la pratique quotidienne de l'entreprise ?

1 - Il faut tout d'abord un esprit de vérité et un climat de confiance.

2 - Il s'agira ensuite que les règles du jeu soient comprises et admises par tous.

3 - Il faudra enfin ne pas déroger à une règle d'or qui consiste à ne pas se substituer aux responsables, à ne jamais confisquer leurs pouvoirs.

"Aujourd'hui, au moment de l'embauche, nous expliquons notre manière de vivre, nos règles, nos critères d'évaluation".

Pour tout le personnel de service, ce sont :

- le souci de la **qualité** du travail et du service, de tout ce qui peut satisfaire le client ;

- la **polyvalence** et la disponibilité ;

- l'esprit d'équipe : c'est notamment le souci de **rendre la tâche plus facile aux autres** membres de l'équipe, non de se décharger sur eux ou de leur refiler les difficultés ;

- l'efficacité, c'est l'aspect **quantitatif** ;

- leur capacité à être force de propositions : qu'avez-vous apporté, suggéré **pour faire progresser** le travail ? l'équipe ?

Quant aux cadres, aux responsables d'équipes et de services administratifs, ils sont appréciés sur les questions suivantes :

1 - Avez-vous du personnel qui progresse ?

2 - Etes-vous facteur de cohésion et d'entente ?

3 - Etes-vous force de proposition et de remise en cause ?

4 - Avez-vous atteint vos objectifs ?

Enfin, dernier exemple de l'application de ce type de management : la mutation. Elle est toujours vue sous l'angle ADEQUATION HOMME/EQUIPE car un salarié peut être bien ou mal dans une équipe suivant les cas.

En conclusion, le chef d'entreprise interrogé nous a rapporté les propos de François MICHELIN et de Henri SEREYX. Ils valent mieux qu'un long discours :

- "Si le paternalisme consiste à donner aux gens de quoi grandir alors, oui, nous sommes paternalistes. Si le paternaliste consiste à faire le travail pour les autres, alors nous ne

sommes pas paternalistes, car nous sommes terriblement paresseux".

- "Dans dix ans, la fonction "hommes" sera devenue trop importante pour qu'existent encore des "directions du personnel". Elle ne sera nulle part, car elle devra être partout".

## **CHAPITRE V**

### **MOBILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE ET ACQUISITION DES COMPÉTENCES**

La profession "HCR" n'est pas un ensemble homogène. Traversée par des courants qui segmentent en autant de strates qu'il y a de branches et de marchés les pratiques et les logiques des entreprises, elle offre des emplois et des formes de travail à une population qui, souvent instable, cherche à s'identifier à une communauté de ressemblance ou à s'insérer dans une communauté de destin.

Cette situation conduit de plus en plus à rechercher des facteurs de régulation ; elle amène à créer des relais, des "sas" susceptibles d'assurer le fonctionnement d'un marché du travail éclaté qui se caractérise :

- par l'instabilité du personnel de salle et de cuisine en restauration ;
- par l'aspect saisonnier des activités d'hôtellerie ;
- par le besoin de "louer" un personnel pour les réceptions, les dîners en ville, les buffets, les cocktails ; ...

Le marché de la formation s'est adapté d'une façon originale à cette réalité. Sa caractérisation montre qu'il existe un marché dual avec :

- d'un côté un enseignement professionnel qui s'appuie sur une logique de composition professionnelle par domaine de spécialisation ;
- de l'autre, la mise en place dans le cadre de la formation continue, d'une offre qui pour partie se substitue à la formation initiale absente.

Les effets s'en font directement sentir au niveau de l'organisation du travail au point d'influer les pratiques de gestion de main-d'oeuvre.

D'une manière générale, il y a le désir de raisonner en termes de compétences mobilisables et de favoriser la mobilité du personnel. L'offre de formation devient alors un élément actif d'accompagnement.

Enfin la recomposition des domaines d'activités, au regard des réformes d'organisation et de gestion, entraîne l'émergence de nouvelles fonctions et l'appel à d'autres compétences.

## **1- PRODUCTION ET ACQUISITION DES COMPÉTENCES**

Le système français d'enseignement hôtelier est dominé par le public. Ce quasi-monopole cache une réalité complexe : les acteurs impliqués dans l'acte de formation ont petit à petit modifié les bases qui fondent le système au point que l'offre se trouve aujourd'hui confrontée,

- aux exigences d'une demande sociale d'éducation de plus en plus poussée de la part des familles et des étudiants ;
- aux vœux formulés par les milieux professionnels d'une plus grande qualification des jeunes et d'une meilleure adaptation à leurs besoins ;
- à la volonté politique des ministères de l'Éducation nationale et du Travail qui participent à leur façon, au traitement social du chômage, à la qualification des jeunes et à l'accompagnement des évolutions en cours ;
- au fonctionnement même du système éducatif français, alors que le chômage touche près d'un jeune sur deux et qu'un grand nombre d'entre eux sortent du système éducatif sans qualification professionnelle ;
- à la logique des pédagogues qui, parce qu'ils raisonnent différemment des professionnels, rendent la relation emploi-formation difficile (et vice versa) ;
- à la réalité d'un secteur créateur d'emplois de bas niveaux de qualification accessibles à une frange de population peu ou pas formée ;
- à l'éclatement des organisations professionnelles divisées dans les réponses à apporter, en terme de formation, à leurs besoins propres, spécifiques à chacune des composantes socio-économiques qu'elles représentent.

Reste que l'offre de formation initiale et continue, publique ou privée, mobilise la main-d'oeuvre dont le marché de l'emploi a besoin. Sur le terrain les opérateurs ont à satisfaire à au moins trois conceptions de la formation. Elles répondent à des formes d'activité en rapport direct avec une organisation du travail ordonnée et subordonnée aux objectifs économiques et commerciaux du moment.

▪ **La conception "Techniciste"**

Elle correspond à un éclatement de l'organisation du travail de type artisanal et à une recombinaison de type industriel.

Dans ce cas, sont prises en compte les compétences requises pour exécuter les tâches prescrites, préalablement définies. Il y a appropriation par l'entreprise du processus de travail et ordonnancement par elle des opérations de façon à optimiser les coûts.

Les tâches devenant simples, le temps de formation se limite à une spécialisation de fait du personnel à qui l'on demande une certaine polyvalence le long d'un processus de production (de biens et de services) facilement appréhendable.

▪ **La conception attachée à la notion de métier**

Il s'agit du modèle traditionnel dans lequel l'acquisition des savoirs et savoir-faire s'effectue sur le lieu de travail par observation et initiation du maître d'apprentissage.

La compétence et la maîtrise du métier sont davantage garanties par l'expérience - donc par la durée - que par le diplôme d'État auquel on accorde peu de validité, ou du moins une validité relative.

Dans le domaine de la formation, les tenants de cette conception reconnaissent la validité d'une qualification dès l'instant où celle-ci s'inscrit dans la durée et un parcours "initiatique" proche du compagnonnage.

▪ **La conception d'une formation méthodique et complète acquise à l'école**

en une durée déterminée, reconnue et certifiée par un diplôme public dont la validité est garantie par l'État.

Pour les partisans de cette troisième conception, la réglementation est une assurance pour l'entreprise qui embauche. Le diplôme est considéré comme une **présomption de compétences**. Il garantit la possession par le titulaire de capacités mobilisables dans un délai plus ou moins bref.



### **1.1. La formation initiale : un paysage en évolution**

Parler de l'offre de formation c'est d'abord présenter le système initial d'enseignement hôtelier. Il est placé sous la responsabilité du ministère de l'Éducation nationale qui, en définissant les diplômes et les programmes nationaux, détermine ainsi le processus de valorisation des ressources humaines et de structuration de la main-d'oeuvre.

#### **La prépondérance du secteur public**

«Le secteur public assure le rôle prépondérant dans la formation grâce à un réseau de vingt-deux lycées techniques hôteliers et de l'ordre de cent soixante sections hôtelières de lycées professionnels réparties sur l'ensemble du territoire» J.-L. Cenat, L. Goyeneix (introduction au «Guide de la formation et des écoles hôtelières», éditions BPI, 1990).

Ces écoles sont totalement financées par l'impôt. Aucune contribution financière est donc demandée aux parents qui y inscrivent leurs enfants, à la différence des écoles privées sous contrat ou totalement privées. Elles rassemblent tous les niveaux de formation (cf. chapitre 2).

A côté des lycées techniques et des lycées professionnels (publics ou privés : voir graphique 1), existent des établissements d'un type particulier : les Centres de Formation d'Apprentis qui préparent les garçons et les filles aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration par voie d'apprentissage. Une grande part de ces CFA dépend des instituts consulaires (chambres de métiers et chambres de commerce et d'industrie). Ce qui est une façon, pour les organisations professionnelles de se réapproprier la formation au métier. Réappropriation facilitée depuis la loi de juillet 1987 sur l'alternance :

«Article L115.1 - L'apprentissage est une forme d'éducation alternée. Il a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique du second degré ou du supérieur ou un ou plusieurs titres homologués...».

Cette disposition ouvre dès lors la possibilité de préparer par l'apprentissage des diplômes ou titres professionnels des niveaux V à III, ce qui fait de l'apprentissage une filière de formation ouverte.

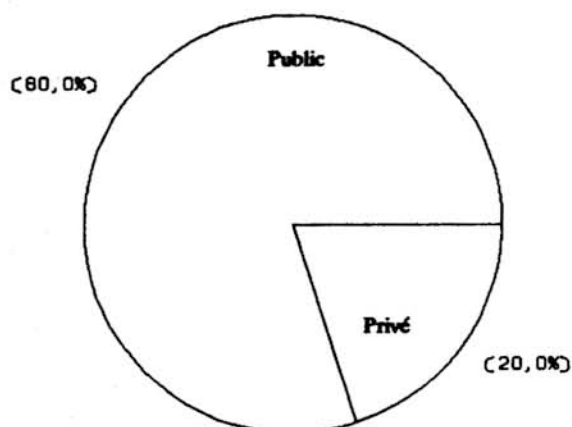
**Tableau 45 : La formation hôtelière  
(répartition public-privé)  
en 1990**

Statut	Établissements publics		Établissements privés (1)		Cours privés	Ensemble
	L. Technique	L. Profes.	L. Technique	L. Profes.		
Nbre d'étab.	22	151	4	29	10	216
Capacité d'accueil (Nbre d'élèves)	12 836	25 082	2 190	4 716	2 059	46 883
	37 918		6 906			

(1) Sous contrat avec l'État.

Source : ministère de l'Éducation nationale.

**Graphique 1 : Poids du public et du privé dans la formation hôtelière**



**Graphique 2 : Les Centres de Formation d'Apprentis en 1990**

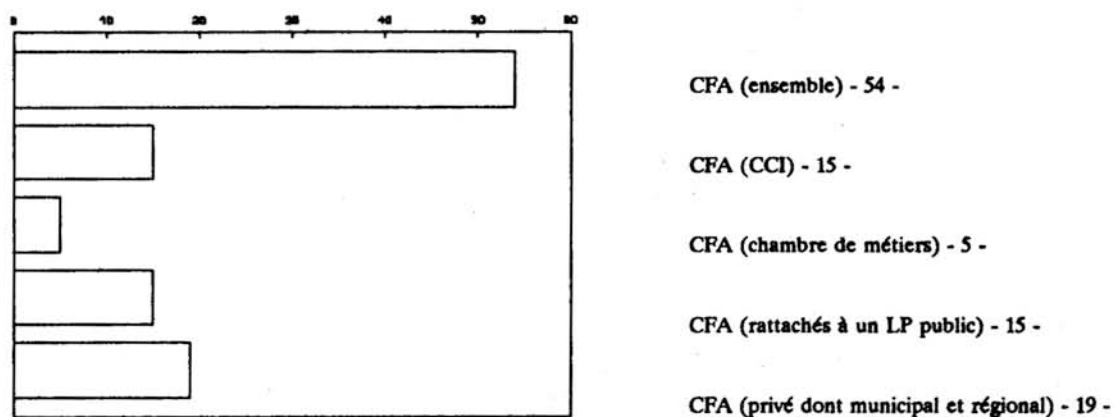


Tableau 46 : Les capacités d'accueil des CFA en 1990

	CFA (ch. consulaires)	CFA (LP public)	CFA (privé)	Ensemble
Nombre d'établissement	20	15	19	54
Capacité d'accueil	6 017	3 545	4 836	14 398

Source : Ministère de l'Éducation nationale

L'enseignement hôtelier, au sens moderne du terme, est né en 1912 avec l'ouverture de la première école des métiers de Thonon-les-Bains en Haute-Savoie.

Ce n'est cependant qu'à partir des années cinquante, avec la construction depuis cette date, d'un grand nombre de collèges d'enseignement technique, appelés ensuite lycées d'enseignement professionnel, que l'activité hôtelière a pu disposer, pour répondre à ses besoins en personnel (de cuisine, de restaurant, d'hébergement) qualifié, d'un réseau d'établissements irrigant l'ensemble du territoire (voir graphique 3 et carte 1) :

-	5 en 1951 :		
-	23 en 1961 :	+ 360 %	<b>Taux d'évolution</b>
-	64 en 1971 :	+ 135 %	<b>depuis un demi-siècle</b>
-	145 en 1981 :	+ 127 %	
-	180 aujourd'hui :	+ 24 %	

Les besoins en personnel d'encadrement formés dans les lycées hôteliers (lycées techniques) étant moins importants ; leur nombre a progressé à un rythme de trois établissements ouverts tous les trois ans depuis 1970. Il en existe aujourd'hui vingt-six répartis sur tout le territoire et les DOM-TOM (voir carte 1).

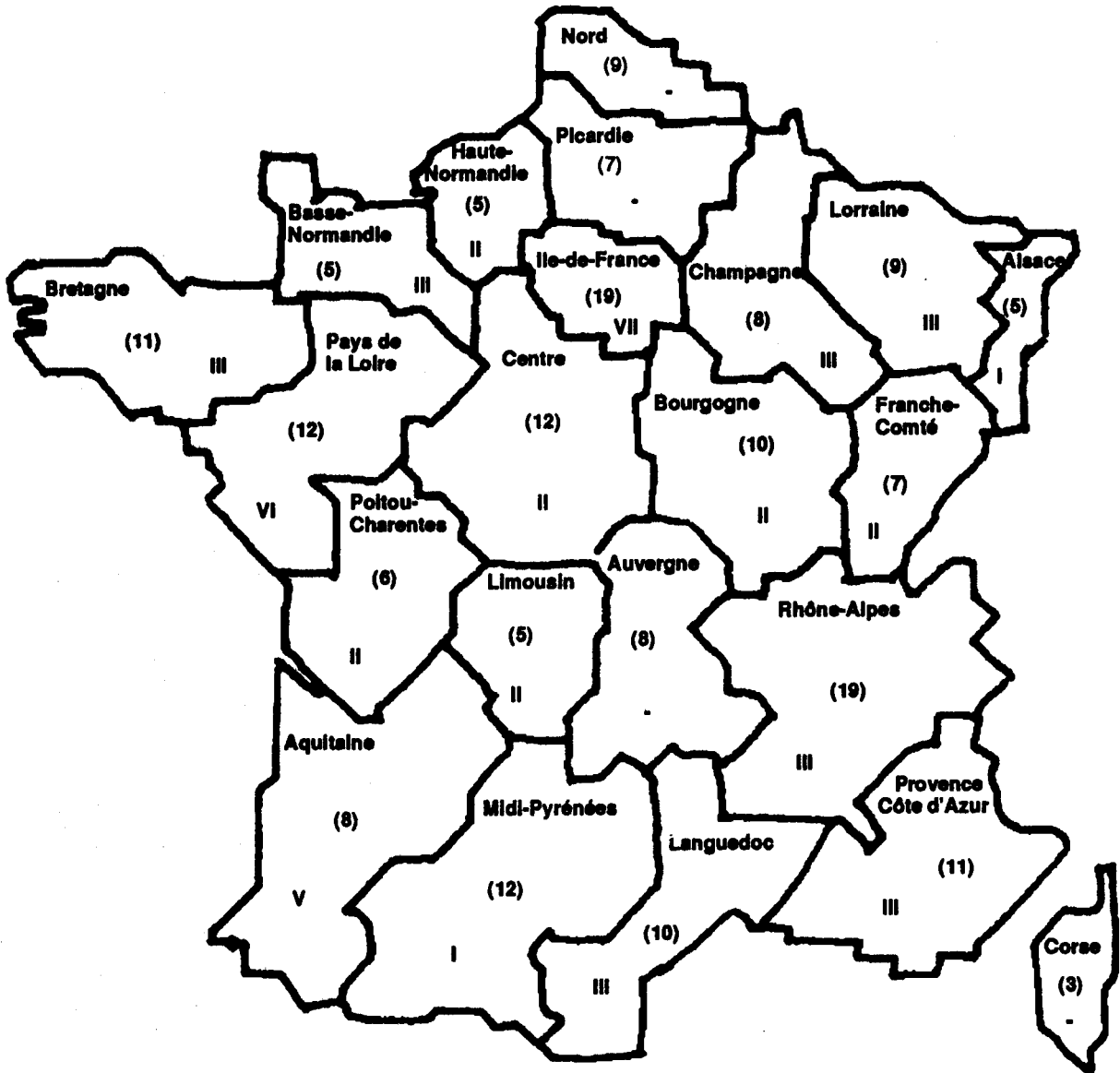
Quant aux CFA (Centres de Formation d'Apprentis) leur développement a coïncidé avec le vote de la loi de 1971 sur l'apprentissage. Ils étaient cinq en 1969, ils sont cinquante trois actuellement (voir graphique 3 et carte 1).

Les cours privés non soumis au contrôle pédagogique de l'État sont très minoritaires (4,6 % des établissements préparant aux diplômes nationaux). Ils représentent une capacité d'accueil de deux mille élèves et sont implantés pour un quart d'entre eux à Paris et en Région Parisienne.

C'est pourtant le secteur privé qui a su répondre en premier au besoin de cadres dirigeants exprimé par la profession qui constatait un vide dans ce domaine (l'industrie hôtelière était en plein essor) alors que les États-Unis et nos pays voisins avaient depuis longtemps ouvert les établissements appropriés.

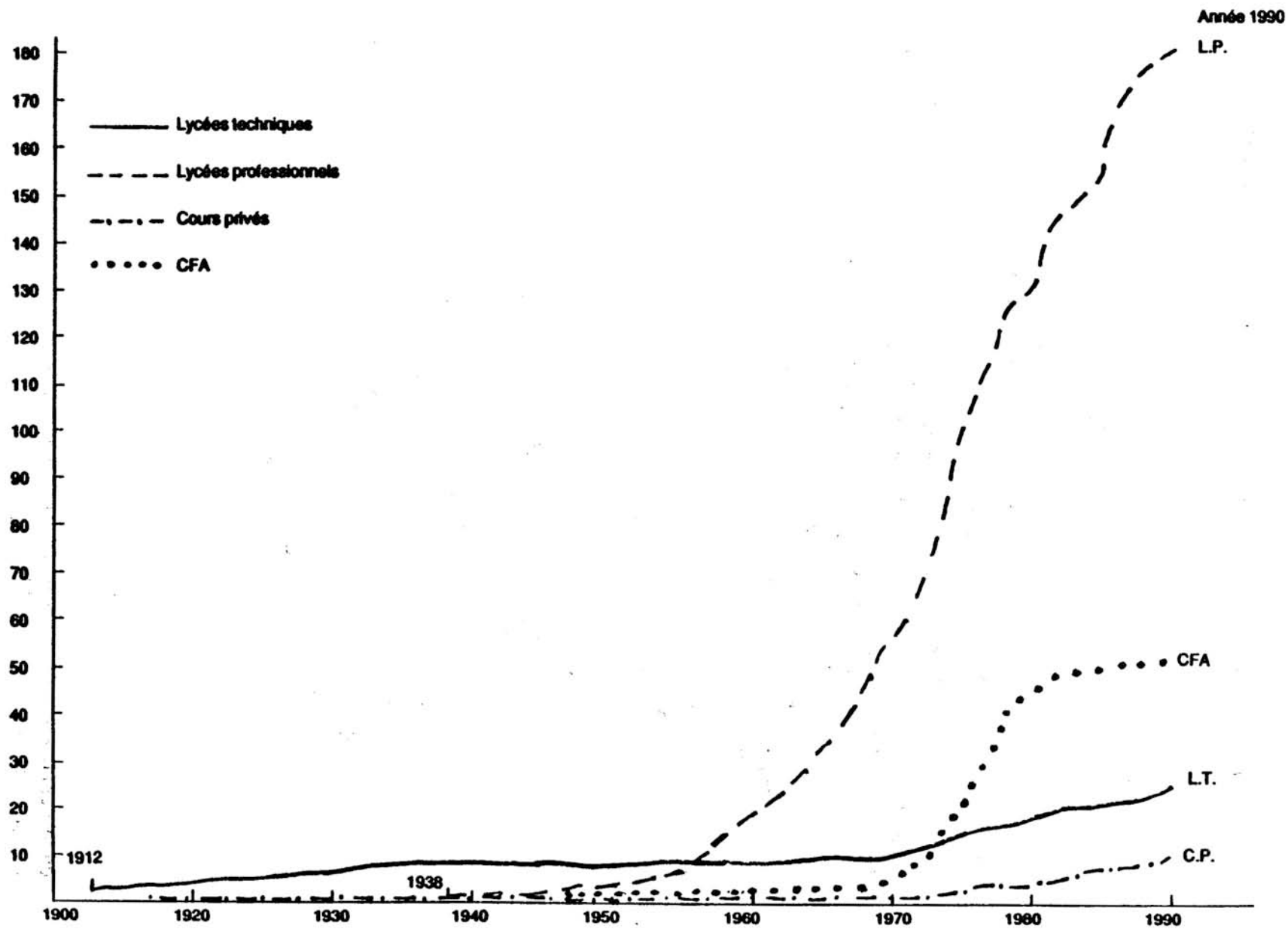
Carte 1

Répartition géographique des établissements d'enseignement hôtelier



- en chiffres arabes : nombre d'établissements (public et privé)  
- en chiffres romains : nombre de CFA

Source : ministère de l'Éducation nationale



Graphique 3 : Évolution du nombre d'établissements d'enseignement hôtelier

## ***1.2. Une offre de la formation initiale diversifiée et différenciée***

Le modèle de formation hôtelière défendu jusqu'à ces dernières années par les professionnels était directement le produit de pratiques «de recrutement et de sélection sur le terrain où les qualités opérationnelles l'emportent en regard d'autres filières de reconnaissance des aptitudes et des savoir-acquis».

Ce modèle de recrutement et de sélection a eu pour conséquence un niveau de formation faible. En 1986, une part importante des membres de la profession était autodidacte. Par ailleurs, «la pyramide des effectifs des diplômés professionnels présentait une base très large de formation de type CAP ou BEP tandis que le BTH et le BTS ne représentaient relativement que des contingents faibles». (Source FAFIH)

De cette volonté de privilégier «les qualités opérationnelles en regard d'autres filières de reconnaissance des aptitudes et des savoir-acquis» découle une conception de la formation au métier proche du modèle de l'apprentissage traditionnel dans son idéologie, auquel s'ajoute la «présomption de compétence» des techniques de base directement exploitables quand il y a possession d'un diplôme. Le diplôme national validé et garanti par l'État étant considéré comme un substitut à la formation technique sur le tas.

Cette logique fait peu de cas de la formation plus générale et complémentaire à la formation technique. Elle se trouve inadaptée dans la situation présente marquée par l'évolution des technologies et des métiers :

«Le développement de ce secteur d'activité fait apparaître le besoin de nouveaux talents, de nouvelles compétences. A la gamme traditionnelle des savoirs techniques - cuisine, salle, réception, étages, ... - qui ne doivent pas être négligés pour autant, il faut désormais ajouter trois autres dimensions personnelles :

- savoir être ;
- savoir devenir ;
- et depuis quelques années un niveau de responsabilité économique aux divers échelons de l'encadrement : savoir organiser, gérer, créer, animer des équipes, communiquer avec l'environnement et la clientèle».

Ces besoins, en regard des mutations en cours, bousculent les pratiques habituelles et conduisent à s'interroger «sur l'actuelle adéquation de la formation professionnelle aux réalités du marché du travail dans ce secteur».

Si la profession ne remet pas en cause - dans ses fondements - le modèle traditionnel d'apprentissage sur le tas, il lui apparaît nécessaire malgré tout de repenser «les rôles dévolus aux différents lieux et moyens de formation» :

- à la formation initiale de transmettre «les connaissances techniques de base» et d'assurer parallèlement, «la formation générale nécessaire à l'évolution de la personne dans son parcours de vie professionnelle et sociale» ;

- à l'entreprise d'assurer le professionnalisme par l'acquisition et la maîtrise, au travers d'un apprentissage sur le lieu du travail, «des techniques professionnelles et des comportements nécessaires» ;

- à la formation permanente de prendre en charge :  
. l'adaptation par la mise à niveau des connaissances,  
. la formation complémentaire dans le cadre de la promotion sociale,  
. et la conversion du personnel vers de nouvelles qualifications.

Tout ceci suppose «la coordination entre les différents lieux de formation» et «une capacité d'anticipation de l'offre d'emploi future» (qui reste à acquérir).

### **Les réponses de l'offre de formation**

«..., pour satisfaire aux besoins de la profession en cadres de haut niveau, le ministère de l'Éducation nationale vient de créer un enseignement supérieur hôtelier. En 1985, a été définie une maîtrise des sciences et techniques hôtelières, comprenant deux années d'études après l'obtention d'un brevet de technicien supérieur (BTS), sanctionnant à la fois des connaissances de technologie, de gestion, d'informatique, de communication».  
L'ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT HOTELIER FRANÇAIS, J.-L. Cenat et L. Goyeneix, Inspecteurs généraux de l'Éducation nationale.

Le système d'enseignement hôtelier s'unifie à tous les niveaux de formation. L'action de l'État en ce domaine est primordiale. En intervenant à la fois sur les structures et les diplômes, il fixe un cadre général de formation aux métiers avec ses filières et ses diplômes (voir schéma 1).

Aujourd'hui il comprend trois sous-ensembles :

- **Premier sous-ensemble**, celui de la formation des personnels qualifiés de cuisine, de restaurant, d'hébergement, assurée dans les lycées professionnels (publics ou privés) et en CFA (centre de formation d'apprentis). Elle prépare aux diplômes de niveaux V (CAP-BEP) et IV (baccalauréat professionnel - brevet professionnel).

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| - CAP de cuisinier<br>de restaurant<br>d'hébergement | - BEP hôtellerie / restauration |
| - CAP café-brasserie                                 |                                 |
| - Baccalauréat professionnel<br>restauration         | - Brevet professionnel<br>(1)   |

Ces diplômes, rénovés depuis peu, tentent de répondre aux exigences professionnelles (pluri-compétence, adaptation aux évolutions par la maîtrise des techniques de base aisément transférables, maîtrise d'une langue étrangère) et aux attentes des familles par un élargissement des connaissances, notamment générales, favorisant l'adaptation aux évolutions et la poursuite d'études.

Des mentions complémentaires donnent aux titulaires d'un diplôme national, un savoir-faire particulier (barman, sommelier, traiteur). Un BP (brevet professionnel) acquis dans le cadre de la promotion sociale sanctionne un haut niveau de compétence professionnelle. Il couronne, en quelque sorte, la formation et l'apprentissage au métier du personnel qualifié.

- **Deuxième sous-ensemble**, celui de la formation du personnel d'encadrement intermédiaire de cuisine, de restaurant, d'hôtellerie, assurée dans les lycées hôteliers (publics ou privés). Elle prépare aux diplômes de niveau IV (BTH) et III (BTS).

- |  |  |
|--|--|
| - Le brevet de technicien<br>hôtellerie (BTH)<br>. option A : cuisine<br>. option B : restaurant<br>. option C : hébergement | - Le brevet de technicien<br>supérieur (BTS)<br>. option A : hôtellerie<br>. option B : restauration |
|--|--|

Le BTH a été rénové en 1986, le BTS en 1980 (2). Ces deux types de diplôme donnent aux titulaires une «pluri-qualification» dans la mesure où le domaine de compétences dépasse le strict domaine technique pour inclure des capacités «à gérer, à communiquer, à diriger une équipe, à commercialiser un produit, ...» (cette évolution étant surtout vraie pour le BTS).

(1) Il existe actuellement trois Brevets professionnels, BP de cuisinier, BP restaurant, BP de sommelier.

(2) Le projet de transformation du BTH en Bac technologique a été adopté, lors de la réunion plénière de la 17<sup>ème</sup> CPC en février 1991 et l'actualisation du BTS hôtellerie est à l'ordre du jour des travaux de cette même commission professionnelle consultative.



La poursuite d'études supérieures est de plus en plus ressentie comme une nécessité par les familles et les étudiants, d'où la mise en place depuis peu, à côté d'un enseignement supérieur privé déjà existant, d'un enseignement supérieur public maîtrisé par l'État. Il répond également au besoin de cadres de niveau supérieur spécifiquement hôteliers. Cette mise en place conduit à s'interroger sur les moyens dont se dotera l'État pour réguler les flux de sortie.

- **Troisième sous-ensemble**, celui de la formation des cadres, des gestionnaires, des professionnels de niveau supérieur, assurée conjointement par les lycées hôteliers et les universités. C'est l'union de compétences techniques (les lycées hôteliers) et de savoir-faire propres à l'université dans le domaine de la gestion, de la communication, du management et du commerce international ; c'est décloisonner l'enseignement hôtelier en lui permettant d'avoir accès à une culture (comme a su le faire l'institut de management hôtelier international Cornell (ESSEC) propice à l'émergence de cadres de niveau supérieur en mesure d'occuper des emplois fonctionnels ou opérationnels.

- Licence de tourisme
  
- MST (maîtrise de sciences et techniques)  
spécialité hôtellerie-tourisme-thermalisme  
  . option : hôtellerie, restauration  
  . option : tourisme, thermalisme
  
- MST - gestion et production en hôtellerie restauration
  
- MST - trilingue de gestion de l'hôtellerie et des hébergements de loisirs
  
- MAGISTERE de tourisme et d'hôtellerie

A côté des établissements publics d'enseignement supérieur (3) préparant aux diplômes d'État, existent des établissements privés d'enseignement supérieur qui délivrent leur propre diplôme ou certificat. Ils sont au nombre de trois :

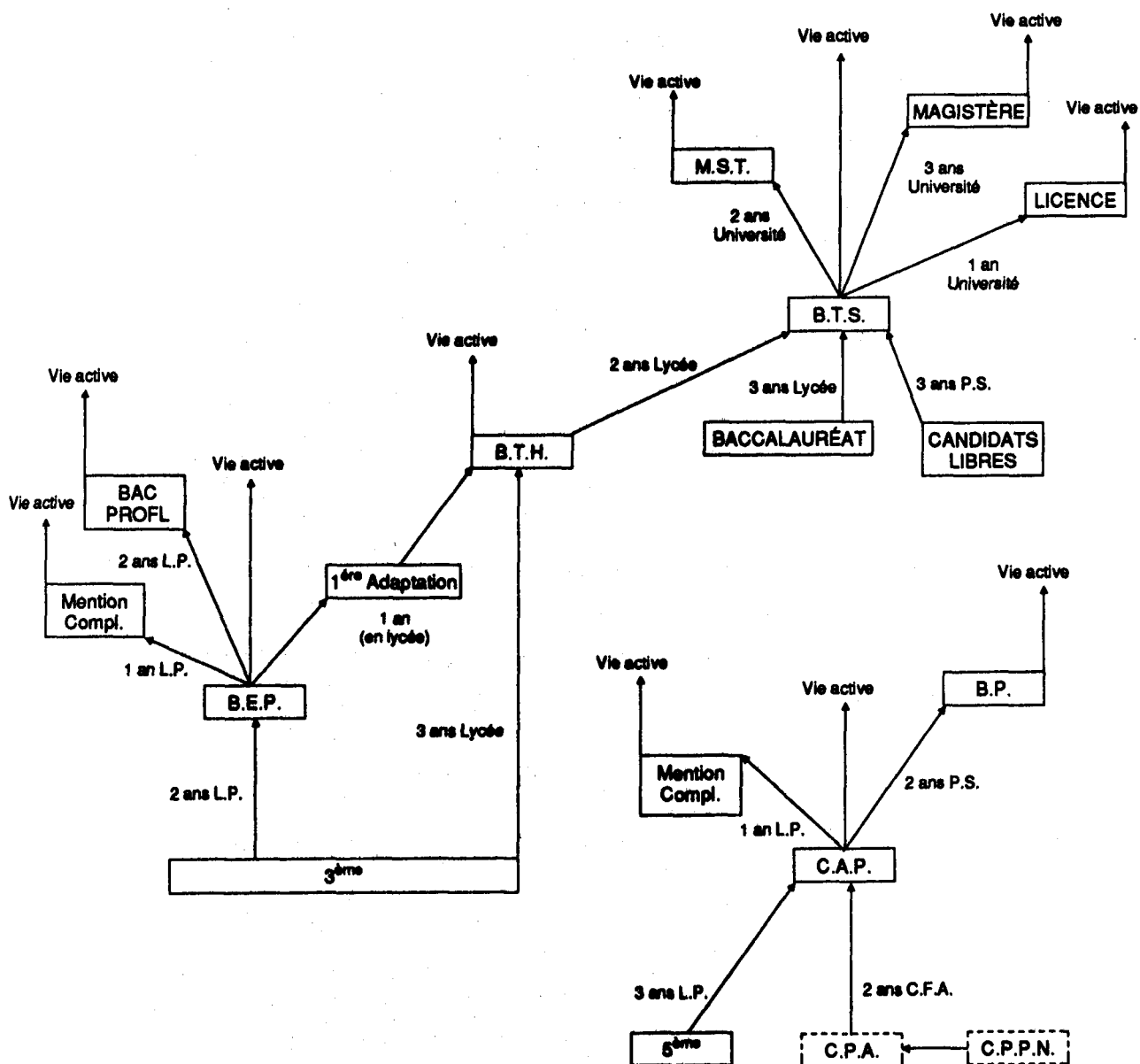
- l'école de Savignac ;
- l'institut supérieur consulaire de gestion et communication ;
- Cornell - ESSEC (4) (le plus prestigieux et le plus ancien).

---

(3) L'université de Toulouse ; l'université d'Angers ; l'université de Strasbourg et l'université de Chambéry.

(4) Le diplôme est homologué au niveau I.

### Schéma 1 Filières et diplômes nationaux de l'enseignement hôtelier



- C.P.P.N. : Classe Préprofessionnelle de Niveau
- C.P.A. : Classe Préparatoire à l'Apprentissage
- L.P. : Lycée (d'enseignement) Professionnel
- C.F.A. : Centre de Formation d'Apprentis
- P.S. : Promotion Sociale
- B.T.H. : Brevet de Technicien en Hôtellerie
- MST : Maîtrise de Sciences et Techniques

- C.A.P. : Certificat d'Aptitudes Professionnelles
- B.E.P. : Brevet d'Études Professionnelles
- Mention Compl : Mention Complémentaire
- B.P. : Brevet Professionnel
- BAC PROFL : Baccalauréat Professionnel
- BTS : Brevet de Technicien Supérieur

Ces établissements d'enseignement supérieur hôtelier (publics et privés) peuvent accueillir jusqu'à 246 étudiants et les préparer à des diplômes en une, deux ou trois années (5). Rappelons qu'aujourd'hui, 29 000 candidats se présentent au CAP, 8 000 au BEP, 1 600 au BTH et 850 au BTS.

Cependant face aux mutations de la profession, l'adéquation de la formation aux réalités du marché du travail n'est que partielle. Des pans entiers de ce secteur sont délaissés par la formation initiale sanctionnée par des diplômes nationaux. Cette situation, née de l'évolution des services et des métiers, oblige les entreprises et le secteur de la formation continue à mettre sur pieds des cursus de formation comparables aux certificats de spécialité. Cette action s'accompagne de la volonté de créer de véritables filières de professionnalité internes aux entreprises.

### *1.3. L'offre de formation professionnelle continue :*

#### **- Un relais indispensable**

A côté d'un système " scolaire" d'enseignement dominé par le public, existe, vit un système de formation professionnelle continue. Il répond à la fois aux besoins non satisfaits par la formation initiale, au désir de promotion sociale exprimée par les salariés et au souci des entreprises de former leur personnel.

Néanmoins, il y a une certaine difficulté à approcher cette réalité. Elle est marquée par une atomisation du marché de l'offre et, par la constitution de réseaux et l'existence de pratiques qui alimentent des pans entiers d'une activité économique de plus en plus segmentée.

Les acteurs impliqués dans l'acte de formation font petit à petit imploser le système. Les raisons en sont à la fois endogènes et exogènes. Cette situation conduit aujourd'hui à se poser la question de la régulation du marché et d'un certain contrôle des sommes investies en la matière.

Si l'on regarde dans le détail ce qui se passe au niveau de l'industrie hôtelière en matière de formation professionnelle et continue, on remarque ceci :

La volonté d'améliorer «le processus de régulation et d'adéquation de la formation aux réalités du marché de l'emploi de l'industrie hôtelière» a conduit celle-ci à se doter de

---

(5) Il existe également des formations post BTS dans les lycées hôteliers publics débouchant sur des diplômes propres à chaque établissement. Il s'agit :

- de la formation d'attachés commerciaux en arts et techniques de la table proposée par le lycée de Thonon ;
- de la formation management alimentation proposés par le lycée du Touquet ;
- de la formation ingénierie de restauration proposée par le lycée de Toulouse.

structures paritaires : la Commission Nationale Paritaire de l'Emploi de l'Industrie Hôtelière et le Fonds National d'Assurance Formation (FAFIH).

Des structures patronales, de régulation et d'adéquation de la formation aux réalités du marché de l'emploi, ont été mises en place par les chambres de métiers et les chambres de commerce et de l'industrie, via les instituts et les centres de formation consulaires.

Les administrations centrales ont également oeuvré à la construction d'un outil de formation professionnelle et continue :

- les GRETA (groupement d'établissements de l'Éducation nationale) qui bénéficient des structures, de la logistique et des enseignants des lycées publics hôteliers ;

- les centres AFPA (association nationale pour la formation professionnelle des adultes) qui forment mille stagiaires par an aux métiers de l'hôtellerie dans dix centres avec une équipe de soixante formateurs.

Les centres privés de formation ont également leur place dans ce réseau de "producteurs de formation" professionnelle et continue.

Certains comme l'INFATH ou UNIFHORT sont organisés et structurés régionalement de façon à pouvoir répondre aux interpellations du marché. Emanation de professionnels (UNIFHORT a été fondé en 1979 par le FNIH, le SGIH, la SNC et le CFHRCO), ils disposent comme pour l'INFATH de centres de formation et d'hôtels-restaurants d'application.

Ces formations d'accompagnement, d'accès à un emploi ou de reconversion couvrent quatorze domaines relevant de l'exercice des métiers de l'hôtellerie et la restauration (voir tableau ci-après). Un petit nombre seulement sont homologuées, c'est-à-dire reconnues par l'État comme diplômantes : à ce jour, trente titres ont été homologués par la commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique.

Aujourd'hui, on recense 415 établissements qui proposent des stages de courte ou longue durée dans les vingt-deux régions de l'hexagone (voir carte) sur les domaines de l'activité professionnelle "CHR" (voir tableau).

Une analyse fine montre qu'il existe une forte segmentation du marché de l'offre de formation continue avec des spécialisations tenant à l'origine des organismes de formation eux-mêmes et aux liens qu'ils tissent, soit avec les organisations professionnelles, soit avec les administrations.

Sachant que dans les deux cas, ils sont les outils au service d'une politique : ou professionnelle ou publique.

On assiste, parallèlement, à un phénomène de balkanisation du marché du fait de la multiplication des structures et des sources de financement qui contribue à rendre difficile toute volonté de régulation et de "moralisation" du marché.

Il serait cependant dangereux, sous prétexte de maîtriser le système, de ne pas laisser le marché remplir son rôle. La question porte (plus) sur la mesure de l'efficacité des fonds engagés, dès lors qu'ils sont mobilisés dans le cadre d'actions en faveur de populations en difficultés (cf point suivant : données chiffrées).

Tableau 47 : Répartition des organismes de formation continue selon leur domaine de spécialité

Domaine de formation	Nombre d'établissements
Gestion hôtel-restaurant	94
Économat	91
Réception hôtelière	35
Service étage	21
Bar	26
Sommellerie	41
Service salle	103
Gestion menu	17
Gestion cuisine	44
Cuisine de collectivités	165
Plonge	11
Restauration rapide - pizzeria	14
Cuisine traditionnelle	79
Crêperie	8
«Néo»-cuisine, liaisons froides	66
Buffet réception	38
Hygiène alimentaire	79
Diététique	14

Liste des domaines d'activité couverts par ces formations longues ou courtes :

- création, reprise hôtel-restaurant ;
- direction, gestion hôtel-restaurant ;
- sécurité, nettoyage, plonge, bâtiment ;
- réception hôtelière ;
- nouveaux service étages, lingerie ;
- service salle, buffet, décoration, menus ;
- sommellerie, oenologie, bar ;
- économat, gestion, cuisine ;
- cuisine (formations longues) ;
- cuisine traditionnelle et régionale (formations courtes) ;
- cuisine : nouvelles techniques et produits (formations courtes) ;
- cuisine collectivité, restauration rapide ;
- diététique, hygiène alimentaire ;
- pâtisserie, desserts.

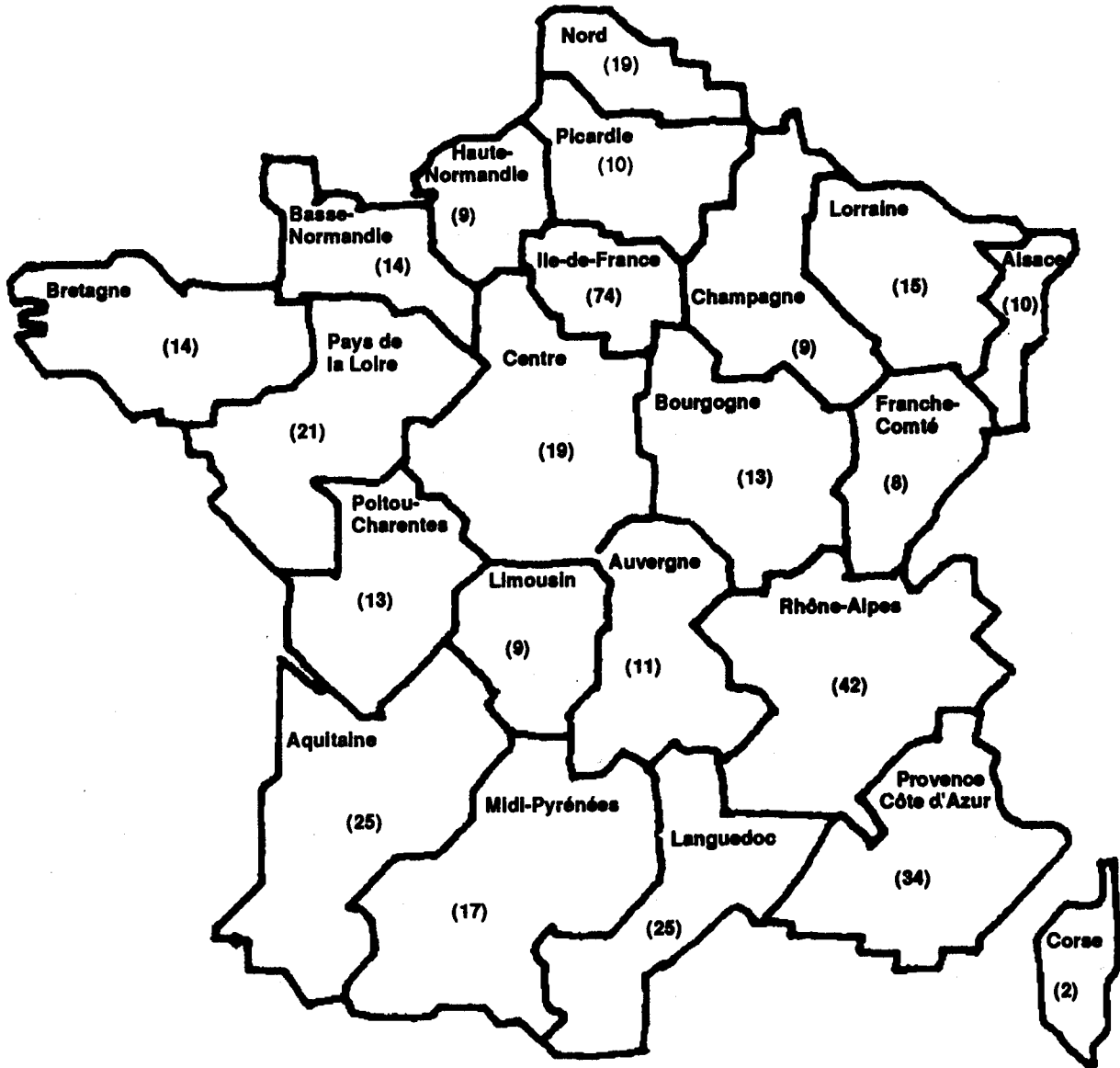
Source : Centre INFFO.

**- données chiffrées**

Il y a toujours une certaine difficulté à mesurer la réalité de la formation continue tant il est vrai que bon nombre d'entreprises en font sans que celles-ci soient soumises à une quelconque obligation de déclarer l'effort consenti.

Carte 2

Répartition géographique des organismes de formation continue



(...) : nombre d'organismes

Cependant il existe des chiffres :

- ceux provenant de l'exploitation des 24-83 ;
- ceux ressortant des actions financées par l'État ;
- ceux résultant des mesures en faveur de l'insertion des jeunes.

## 1 - La participation des entreprises à l'effort de formation continue

Tableau 48

- Nombre d'entreprises	3 546
- Nombre de salariés	176 158
- Dépenses consenties	231 millions de francs
- Taux de participation	1,49 %
- Nombre de stagiaires	28 635
- Nombre d'heures/stagiaires	852 000
- Durée moyenne des stages	29,5

Source : 24-83  
traitement CEREQ  
Champ : Secteur HCR (NAP-67)

année 1987

Rappelons que pour cette année, il y avait près de 170 000 entreprises et que 97 % d'entre elles ont entre zéro et dix salariés.

## 2- Les formations financées par l'État

Les formations s'adressent aux demandeurs d'emploi et sont prises en charge par l'AFPA.

Tableau 49 : Répartition des stagiaires selon la nature de la formation  
(année 1989)

Nature de la Formation	Nombre de stagiaires
- Services hôtellerie - restauration	348
- Cuisiniers	24
niveau IV	
niveau V	
. rest. traditionnelle	183
. rest. collectivités	189
Total	744

(Source AFPA)

▪ **Utilisation des mesures jeunes pour former le personnel "HCR"**

**Tableau 50**

Type de mesure	Nbre de stagiaires HCR	Nbre de stagiaires HCR	
		Nbre de stagiaires toutes activités	
- Contrats d'apprentissage (1)	16 715	12,4 %	
- SIVP	29 696	9,97 %	
- Contrats d'adaptation	2 691	2,6 %	
- Contrats de qualification	3 505	5,3 %	

(1) Précisons que 84,6 % des contrats d'apprentissage sont le fait d'entreprises de moins de 10 salariés.

▪ **stages de Formation Continue organisés par l'INFATH**

**Tableau 51**

Types de stage	Nombre de stagiaires
. Hôtellerie-Restauration	1 093
dont - Cuisiniers	. 410
- Réceptionnaires	. 305

Source INFATH

année 1988

**2. RECHERCHE DES COMPÉTENCES**

Le marché du travail, peu ou prou régulé, est néanmoins marqué par les pratiques propres à chacune des composantes "HCR". A côté d'un cadre réglementaire en "pointillé" existe tout un dispositif allant de l'ANPE aux sociétés de travail intérimaire, qui tente de résoudre les dysfonctionnements sans toutefois éviter un certain chômage.

**2.1. Un cadre réglementaire en pointillé**

L'apparition d'une convention collective dans un secteur d'activité économique est souvent le produit d'une histoire conflictuelle entre partenaires sociaux. On oublie cependant de dire qu'elle résulte du désir conjoint de réglementer les modes d'accès à l'emploi, de maîtriser les pratiques salariales, tout en proposant des cheminements de carrière qui connues facilitent la gestion des ressources humaines.



Les grandes organisations ont besoin d'un tel cadre, les petites structures moins (6). Les raisons ne sont pas uniquement techniques mais liées à la nature sociale et culturelle de ceux qui les composent.

Cet état de fait d'ordre général s'applique pour partie à la réalité de la branche constituée d'établissements à caractère familial et artisanal, de moyennes entreprises de l'hôtellerie et de la restauration, d'une hôtellerie et d'une gastronomie de «haut de gamme», de chaînes hôtelières et d'une néo-restauration (à thème, d'entreprise, rapide) industrielle «qui accompagne les besoins liés à la vie urbaine moderne».

On recense aujourd'hui quatre conventions collectives nationales :

- **La convention collective nationale de la restauration ferroviaire**, signée le 4 septembre 1984 entre le Groupement des employeurs de la restauration ferroviaire et l'Union des syndicats des personnels du groupe wagons-lits CGT ; la Fédération générale des transports et de l'équipement CFDT ; l'Union des syndicats Force ouvrière des travailleurs de la CIWLT, de ses filiales et des entreprises de restauration ferroviaire ou de places couchées FO ; la Fédération nationale des syndicats de l'alimentation, des spectacles et des prestations de service CFTC ; le Syndicat professionnel des ingénieurs, cadres et maîtrise du groupe wagons-lits-tourisme (FMC) ; le Syndicat national du personnel d'encadrement des chemins de fer et des activités connexes, section restauration ferroviaire et places couchées CGC.

Elle règle les rapports entre :

- les entreprises de restauration appelées à assurer, pour le compte d'une entreprise de transport ferroviaire française, un service de restauration, sous quelque forme que ce soit, à bord des trains circulant sur l'une quelconque des lignes du réseau ferré national ;
- et leur personnel roulant et sédentaire, des catégories exécution, maîtrise et cadres, dont l'activité dominante et régulière est en rapport direct avec un service de restauration à bord des trains.

- Activité économique concernée : wagons-lits et wagons-restaurants (NAP 67-10)
- Nombre d'établissements : 55
- Nombre de salariés : 2 800 (chiffre de 1986)

Source : UNEDIC

Année 1988

En annexe I et II de la convention collective figurent les définitions des emplois, le classement hiérarchique et les indices de salaires du personnel sédentaire et roulant.

---

(6) Nombre d'entre elles ont une tradition d'organisation proche du compagnonnage qui les conduit à l'élaboration de règles spécifiques, propres à leur corps de métiers.

Tableau 52 : Intitulés et catégories des emplois (\*)

Classement	Dénomination	Classement	Dénomination
<b>1. PERSONNEL FIXE</b>		<b>1.2. Maîtrise</b>	
<b>1.1. Exécution</b>			
1er échelon	- manutentionnaire - plongeur - agent d'entretien - aide de cuisine - officier	1er échelon	- magasinier - chef d'équipe II - cuisinier
2ème échelon	- commis de cuisine - chef plongeur - ouvrier d'entretien - employé de magasin	2ème échelon	- cuisinier - assistant technique de restauration - responsable de secteur
3ème échelon	- boucher - pâtissier - chef d'équipe I - magasinier	<b>1.3. Cadres</b>	
		1er échelon	- assistant technique de restauration - responsable de secteur
<b>2. PERSONNEL ROULANT</b>		<b>2.2. maîtrise</b>	
<b>2.1. Exécution</b>			
1er échelon	- plongeur - commis d'office - commis de salle	1er échelon	- chef de bord - serveur-receveur - Hôte G.e - Cuisinier
2ème échelon	- commis de cuisine - serveur	2ème échelon	- chef de brigade - instructeur chef de groupe - contrôleur de vente
3ème échelon	- vendeur ambulant - commis de cuisine, - préparateur - hôtesse, standard - premier serveur - commis de cuisine, carte		

(\*) Ne figurent ici que les emplois spécifiques à l'industrie hôtelière. Sont donc exclus tous les emplois administratifs.

- **La convention collective nationale de la restauration rapide**, signée entre le Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (SNARR) et la Fédération des services CFDT ; la Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, l'alimentation et secteurs connexes Force ouvrière (FGTA-FO) ; la Fédération nationale CFTC de l'alimentation et de l'hôtellerie.

Elle s'applique à l'ensemble des employeurs et des salariés travaillant en France métropolitaine dans les **entreprises d'alimentation et de restauration rapide**, appartenant notamment aux classes 67 (industrie hôtelière) et 38 (boulangerie, pâtisserie) de la nomenclature d'activités et de produits et ayant pour vocation «**de vendre exclusivement au comptoir des aliments et des besoins présentés dans des conditionnements jetables, que l'on peut consommer sur place ou emporter**».

- Activités économiques concernées : entreprises d'alimentation et de restauration rapide (NAP 38-67)
- Nombre d'établissements : 597 (*) (non compris les indépendants)
- Nombre de salariés : 13 115 (**) (concerne uniquement 358 établissements)

Source : SNARR.

(\*) année 1981  
(\*\*) année 1988

La «restauration rapide» est la plus récente des conventions signées au niveau national (en 1988). Quatre niveaux de classification sont distingués et quatre critères définissent opérationnellement ces niveaux :

- le type d'activité ;
- l'autonomie ;
- la responsabilité ;
- la compétence.

Chaque entreprise classe elle-même ses propres emplois, à l'aide des directives données par la convention et en regard de la grille de classification. Pour qu'un emploi soit situé à la fois à un niveau donné et à un échelon, il doit nécessairement répondre :

- «aux exigences requises à chacun des critères de ce niveau et non pas seulement à l'un d'entre eux» ;
- «aux conditions requises aux échelons moindres».

La convention précise bien que «le classement effectué par l'entreprise ou l'établissement» ... «est fonction du contenu et des caractéristiques professionnelles de chacun des emplois dans l'entreprise ou l'établissement» et que par conséquent, «la classification est déterminée **indépendamment** de la personnalité et des qualifications personnelles des titulaires de cet emploi ou de ce poste».

**Les conditions d'accès :**

- |            |                 |  |
|------------|-----------------|--|
| (ENQ)      | au niveau I :   | avoir suivi la scolarité obligatoire.  |
| (EQ1)      | au niveau II :  | avoir un niveau de formation équivalent au CAP ou BEP, ou une expérience professionnelle «confirmée».                                    |
| (EQ2)      | au niveau III : | avoir un niveau de formation équivalent au BAC, ou une expérience professionnelle «confirmée et réussie».                                |
| (Maîtrise) | au niveau IV :  | niveau Bac + 2 acquis :  |
|            |                 | 1/ soit par voie scolaire et expérience contrôlée et confirmée dans la filière d'activité du poste considéré ;                           |
|            |                 | 2/ soit par une expérience confirmée et réussie complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré. |

- **La convention collective nationale du personnel des entreprises de restauration de collectivités**, signée le 20 juin 1983 entre le Syndicat national des chaînes d'hôtels et de restaurants, section restauration collective (SNC) et la Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, l'alimentation et secteurs connexes Force ouvrière (FGTA-FO) ; la Confédération générale des cadres (CGC) et la Fédération nationale CFTC de l'alimentation et de l'hôtellerie.

Elle règle les rapports entre l'ensemble des employeurs et des salariés travaillant en France métropolitaine dans les catégories suivantes :

- restauration d'entreprise ;
- restauration hospitalière ;
- restauration scolaire ;
- restauration dans les résidences, services au troisième âge ;
- restauration dans les centres de vacances.

(Pour ces deux dernières catégories, des avenants spécifiques ont été rédigés pour tenir compte des particularismes).

- Activité économique concernée : cantines (NAP 67-02)
- Nombre d'établissements : 9 054
- Nombre de salariés : 69 086

Source : UNEDIC

Année : 1988

Là encore on trouve quatre niveaux hiérarchiques :

- employé de restaurant (premier et deuxième échelons) ;
- employé de restauration qualifié (premier et deuxième échelons) ;
- agent de maîtrise ;
- cadre,

qui sont détaillés dans les fiches de définition de fonction.

Chaque fiche de définition de fonction :

- 1/ inventorie les appellations en usage ;
- 2/ décrit les tâches principales, spécifiques et/ou accessoires ;
- 3/ énumère les principales aptitudes et connaissances requises.

L'intitulé de la fonction englobe une grande variété de situations concrètes.

Tableau S3 : Intitulés et niveaux des fonctions (\*)

Niveau	Intitulé (ou appellation)	Niveau	Intitulé (ou appellation)
<b>Employé de restaurant</b>  1er et 2ème échelons	- service salle et préparations froides - service caisse - service vaissellerie - service cuisine-pâtisserie	<b>Employé de restaurant qualifié</b>  2ème échelon	(agent de maîtrise (**)) - gérant adjoint - chef de cuisine - chef pâtissier - chef gérant
<b>Employé de restaurant qualifié</b>  1er échelon	(fonction de petite maîtrise) - maître d'hôtel - chef de partie - sous-chef de cuisine	<b>Gérant</b>	(agent de maîtrise (**)) - gérant

(\*) Ne figurent ici que les fonctions des salariés travaillant dans les restaurants.

(\*\*) Pour apprécier si le niveau de responsabilité justifie l'accès au statut d'agent de maîtrise les rédacteurs de la convention ont retenu six critères :

- |  |   |
|--|---|
| - la formation ;                                       | - le nombre des repas servis dans le restaurant ; |
| - l'expérience professionnelle ;                       | - la technicité du titulaire ;                    |
| - le nombre et la qualification du personnel encadré ; | - la complexité des préparations.                 |

- **Les conventions collectives nationales des hôtels et restaurants de chaînes**, signées respectivement le 1er juillet 1975 et le 1er juillet 1970 entre le Syndicat national des chaînes d'hôtels et de restaurants de tourisme et d'entreprise (SNC) et la Fédération de l'alimentation et de l'hôtellerie CFDT ; la Centrale syndicale chrétienne des travailleurs de l'alimentation, du tourisme, du spectacle, des hôtels, cafés, restaurants, bars et cantines CFTC ; la Confédération générale des cadres CGC ; la Fédération des personnels du commerce, de la distribution et des services CGT ; la Fédération des personnels des commerces et industries de l'alimentation, cafés, restaurants de France CGT-FO.

A la lecture, ces deux conventions collectives ne donnent aucune indication de classification. Quand il est question du contrat de travail, celui-ci est si peu explicite pour ce qui est des qualifications que d'une certaine façon, il ne fait que renforcer l'impression d'absence de réglementation à l'échelon national (7).

«Le contrat individuel de travail sera conclu pour une période déterminée ou indéterminée ; il devra mentionner l'emploi de l'intéressé, le salaire de base, les avantages en nature, la durée hebdomadaire du travail, la qualification professionnelle, et la caisse de retraite, et faire référence à la présente convention».

Les chaînes ne représentent que 20 % du parc hôtelier. Ce qui est peu en regard des 40 000 hôtels représentant 900 000 chambres et employant 140 000 personnes (en 1988, source UNEDIC).

Si leur «produit-service» se détache de celui de l'hôtellerie traditionnelle, il fait cependant appel aux mêmes compétences dans le domaine des savoir-faire. Dès lors, on ne peut pas dire que les chaînes constituent une activité à part, au point de générer des emplois différents avec un marché du travail spécifique, propre à leur activité.

D'autre part, chaque hôtel est le plus souvent une PME à part entière, avec des emplois nécessitant une certaine polyvalence des salariés. Ce qui soulève le problème de l'existence d'une classification appropriée.

A côté de ce dispositif national qui couvre les activités fortement structurées (de type industriel) existe :

- d'une part des conventions régionales ou départementales, à l'exemple de la convention collective des hôtels de tourisme trois, quatre et quatre étoiles luxe de Paris et de la région parisienne ; ou de la convention collective départementale : cafés, hôtels, restaurants du département du Nord (ni l'une, ni l'autre ne possèdent une classification des emplois) ;

- d'autre part des accords nationaux :

---

(7) Au niveau de l'hôtellerie et de la restauration traditionnelles, aucune convention n'a pu être négociée jusqu'à ce jour.

- . sur la formation professionnelle,
- . sur la création d'une Commission nationale paritaire de l'emploi de l'industrie hôtelière (CNPEIH),
- . sur la création du Fonds national d'assurance formation de l'industrie hôtelière (FAFIH),
- . sur l'insertion des jeunes, notamment par la formation en alternance,
- . sur le temps partiel,
- . sur les salaires (qui fixe l'augmentation minimale des salaires pour l'année en cours).

- Activité économique concernée : industrie hôtelière (NAP 67)
- Nombre d'établissements : 220 000
- Nombre de personnes actives : 670 000 (dont 480 000 salariés)

Source : FAFIH

Année : 1990

Les classifications conventionnelles en fixant les conditions d'accès aux emplois contribuent à ordonner le fonctionnement du marché du travail. Le point 2.2. va nous permettre de montrer qu'il existe également des «sas» pour réguler les flux d'entrée et de sortie. Ce rôle est rempli conjointement par l'ANPE, les sociétés de recrutement et de travail intérimaire, et l'APEC.

## **2.2. Du bureau de placement à la société d'intérim**

Nous le savons, le marché du travail de l'industrie hôtelière se caractérise :

- par l'instabilité du personnel de salle et de cuisine en restauration ;
- par l'aspect saisonnier des activités d'hôtellerie ;
- par le besoins de «louer» un personnel pour les réceptions, les dîners en ville, les buffets, les cocktails...

C'est pourquoi, bien avant la création de l'ANPE, la profession avait mis en place un bureau de placement susceptible de répondre aux besoins des diverses entreprises du secteur. Depuis l'Agence s'est substituée au bureau de placement (du personnel non cadre).

Agence spécialisée de l'ANPE dans une industrie où l'offre n'est jamais satisfaite (à titre d'exemple il y a eu 14 750 offres d'emplois dans les six premiers mois de 1989), l'agence «HCRB» (hôtels, cafés, restaurants, bars) fonctionne quasiment comme une société de recrutement et de travail intérimaire en sélectionnant le personnel, en plaçant celui-ci et en assurant une formation quand cela est nécessaire.

Ne figurent dans le fichier de l'agence de Belleville que les actifs qui possèdent un diplôme «HCR» et au moins deux années d'expérience professionnelle en tant que :

- cuisinier ;
- serveur ;
- chef de rang ;
- ou réceptionniste.

Celle-ci s'est organisée de façon à saisir au mieux l'offre et la demande d'emploi. Chaque prospecteur-placier a pour mission de cerner la nature de l'offre à l'aide d'une batterie de questions : sur l'établissement, le produit-service, les conditions de travail, de rémunération et les caractéristiques de l'emploi proposé.

Tout le travail du personnel de l'agence consiste ensuite à faire «coller» au plus près les profils des demandeurs d'emploi avec les contenus des offres d'emploi proposées (8) à partir des potentialités détectées et des compétences (transférables) acquises. Elle dispose pour cela d'un outil, le ROME (répertoire opérationnel des métiers).

Pour y parvenir, l'agence a aussi la possibilité d'organiser des stages de formation et d'adaptation aux nouvelles conditions d'exercice du métier.

**Autre organisme, de régulation, l'APEC** (association pour l'emploi des cadres) (9) qui, ouverte aux cadres en activité ou en recherche d'emploi et aux entreprises :

- les informe de la situation du marché du travail ;
- propose aux entreprises divers services pour faciliter le recrutement de leurs cadres ;
- conseille et oriente les cadres dans leur recherche d'emploi et le développement de leur carrière ;
- aide les jeunes diplômés à trouver leur premier emploi.

En diffusant les résultats de travaux comme ceux menés en 1984 (10) (conjointement avec le CNPEIH) «sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des cadres et sur les fonctions spécifiques d'encadrement», l'APEC canalise les pratiques et du coup favorise l'adaptation de l'offre à la demande.

---

(8) Des entretiens avec les demandeurs d'emploi sont organisés. Ils permettent de cerner leur personnalité et leurs acquis.

(9) L'APEC regroupe le CNPF et les organisations syndicales de salariés représentatives des cadres (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO).

(10) Collection Demain les cadres : l'hôtellerie et la restauration, n° 50, 1984.



(On voit comment les cadres et les jeunes diplômés, à la recherche d'un emploi, peuvent utilisés à leur profit les informations contenues dans le tableau 6 et le graphique 4 de la page 26).

Ces études lourdes s'accompagnent de fiches «marché de l'emploi des cadres» qui publiées à dates régulières présentent :

- les postes proposés et profils requis (11) ;
- le marché de l'emploi ;
- les entreprises qui recrutent et les salaires proposés.

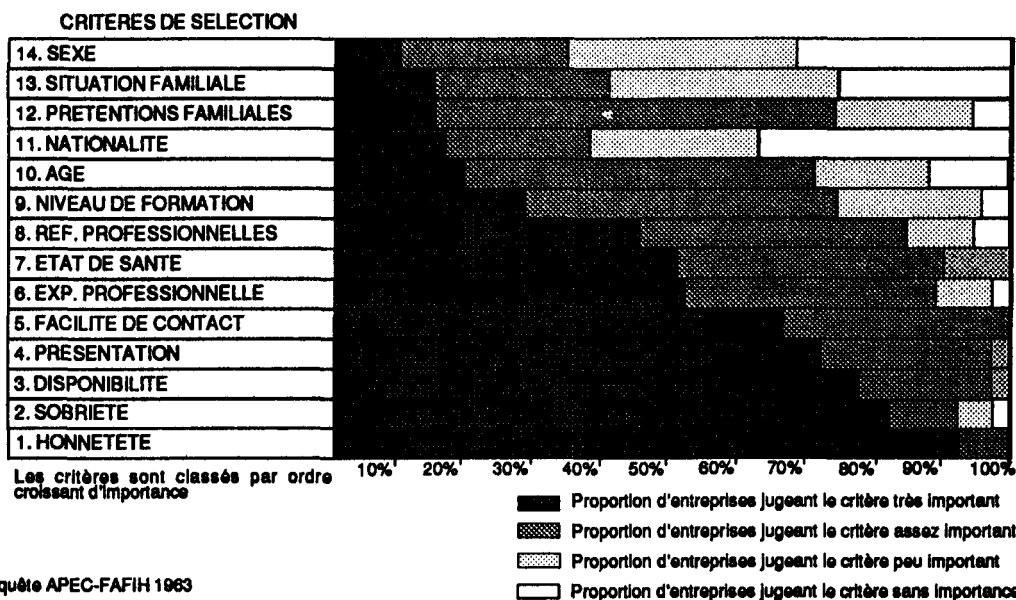
Les informations tirées de la fiche 6.5 spécialistes d'activités tertiaires, tourisme, hôtellerie, restauration révèlent :

1/ quels sont les principaux types de postes proposés :

- exploitation de restaurant = 43 % ;
- exploitation hôtelière = 34 % ;
- exploitation touristique = 23 % (Source : APEC).

2/ que la caractéristique de ce marché est d'être globalement en croissance et de présenter un caractère saisonnier relativement marqué (12).

Graphique : les critères de sélection et leur degré d'importance



Source : Enquête APEC-FAFIH 1983

(11) A partir des offres APEC et des offres publiées dans la presse.

(12) L'APEC note : «qu'outre les fortes périodes de reprise de l'ensemble du marché (septembre, janvier) un assez grand nombre de recrutements se fait au printemps, avant la saison d'été».

Tableau 54 : Les moyens de recrutement des cadres

Moyens et priorités d'utilisation	Fonctions principalement concernées	Observations
1. Petites annonces de la presse (presse locale (presse nationale)	- Chefs de cuisine et Maîtres d'hôtel - Cadres supérieurs et Directeurs adjoints	Très utilisées par les hôteliers indépendants
2. Relations personnelles	- Chefs de cuisine et Maîtres d'hôtel	Moins utilisées dans la restauration collective et dans les chaînes de restaurants publics
3. Candidatures spontanées	- Cadres d'exploitation	Peu utilisées dans la restauration publique traditionnelle de moyenne gamme
4. Cabinets de recrutement	- Cadres supérieurs	Utilisés par des entreprises de plus de 50 personnes et ignorés par la restauration collective
5. Organismes et Syndicats professionnels	Chefs de cuisine et Maîtres d'hôtel	Concernent surtout les petites entreprises traditionnelles
5. bis. Écoles	- Chefs de cuisine	Moyen utilisé par les entreprises familiales
5. ter. Associations et amicales professionnelles	- Concierges	Surtout utilisées par les entreprises familiales
6. A.P.E.C.	- Directeurs d'exploitation supérieurs des sièges	Concernent surtout les entreprises importantes ou secteur
7. A.N.P.E.	- Cadres moyens en général	Concernent surtout la restauration collective des collectivités

Source : Enquête APEC-FAFIH 1983.

LÉGENDE : Les moyens sont classés par ordre décroissant d'utilisation

Priorité d'utilisation      forte                      assez forte                      faible                      très faible

Tableau 55 : Nombre de postes offerts chaque année  
(offres de la presse)

Années	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Nombre de postes						
Fonction tourisme Hôtellerie-restauration	402	298	448	499	771	1 119
Base 100 en 1983	100	74	111	124	192	278

Source : APEC

**Légende :** «1 450 cadres ont été recrutés en 1988 avec une forte prédominance pour le commercial et la production ainsi que pour l'administration, les finances et la comptabilité. A noter le recours fréquent à la promotion interne pour pourvoir les postes cadres» (source : Panel entreprises APEC, 1er semestre 1989).

Cohabite, à côté de ce dispositif public et paritaire de régulation, un secteur privé de placement, de conseil en recrutement et de travail temporaire.

Les limonadiers ont leurs propres bureaux de placement. Ils sont encore fortement marqués par l'histoire de cette profession composée des hommes et des femmes venus d'Aveyron, du Cantal et de la Lozère dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. On en dénombre une vingtaine à l'heure actuelle. Ils régulent un marché du travail caractérisé par des actifs très mobiles (c'est surtout le cas dans les grandes agglomérations). Tous n'ont pas le statut de sociétés de recrutement et/ou de travail temporaire, loin s'en faut. Ils constituent un véritable réseau dans lequel les relations personnelles rentrent pour une grande part.

Les choses paraissent plus transparentes chez les hôteliers et les restaurateurs où l'on distingue les sociétés très spécialisées connues depuis longtemps par les professionnels, et les sociétés de travail temporaire structurées qui transfèrent leur savoir-faire dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

Certaines de ces sociétés sont à proprement parler des cabinets de recrutement. C'est le cas de NORAY-Consultants spécialisé dans le conseil et le recrutement des cadres et cadres supérieurs pour les besoins du secteur hôtelier (c'est-à-dire du quatre étoiles luxe à l'hôtellerie une étoile, et de la restauration gastronomique à la restauration de collectivité).

Comme il existe une répartition des attributions entre l'ANPE et l'APEC, de même on constate une spécialisation des activités en ce qui concerne le secteur privé de placement, de conseil en recrutement et de travail temporaire. La raison en est simple : elle tient à ce que «l'approche d'un commis de cuisine ne se fait de la même façon que la recherche d'un cadre et encore moins d'un cadre dirigeant».

Ces sociétés ont de plus en plus leur place dans une industrie qui depuis quinze ans voit de nouvelles formes d'activité se développer et de nouvelles exigences apparaître au niveau de l'exercice du métier. Nouvelles exigences qui ouvrent un marché du travail à d'autres catégories de personnel pas toujours formées aux métiers de l'hôtellerie ou de la restauration. C'est le cas de la néo-restauration qui recherche au niveau de son encadrement des bac+2, bac+3 ou bac+4 «à fort potentiel et personnalité affirmée». On favorise le niveau intellectuel du candidat plus que son professionnalisme et sa technicité. C'est la porte ouverte aux diplômés des écoles de commerce et de gestion et pourquoi pas d'université puisque le diplôme possédé est une présomption de compétences intellectuelles avant tout.

Le développement de nouvelles formes de travail, les aléas de la conjoncture et le turnover élevé ont créé les conditions favorables à l'apparition d'un marché du travail particulier : **le marché du travail intérimaire**. On ne compte pas moins de dix sociétés de travail intérimaire rien que pour la région parisienne. De simples bureaux de placement, ces sociétés ont évolué dans leur prestation afin :

1/ «d'être de véritables sapeurs-pompiers de l'intérim hôtelier».

2/ de présenter des services sur mesure.

Dès lors ces sociétés s'adjoignent des professionnels du recrutement qui connaissent bien le secteur et mettent en place des procédures de sélection offrant toutes les garanties aux sociétés de restauration ou d'hôtellerie.

Le développement de ce type de marché devait, à un moment ou à un autre, intéresser les grands de l'intérim comme Man-Power ou ECCO. C'est fait, aujourd'hui. Ces sociétés ont ouvert des agences spécialisées qui travaillent avec des méthodes éprouvées. Dotées de grosses structures, elles ont des stratégies d'action qui tendent à faire de ce marché, un marché à part entière avec ses règles d'accès, ses possibilités de promotion et de formation continue.

Pour ne citer qu'un exemple, ECCO a fait son apparition que récemment. Aujourd'hui elle dispose d'un véritable réseau, qui lui permet :

- d'élargir son audience auprès des catégories d'actifs que cette société veut toucher ;
- de disposer d'une réserve de main-d'oeuvre qu'elle peut former et adapter aux demandes des entreprises ;
- de s'imposer sur un marché composé :
  - . de sociétés qui font «entre autres choses de la restauration»,
  - . de petites maisons spécialisées, très performantes,
  - . de grands groupes (13).

Autre particularité, ces entreprises de travail temporaire disposent de leur propre organisme de formation : les projets sont étudiés, des fiches de poste sont élaborées et des programmes de formation sont établis de façon à donner le maximum de professionnalité au personnel sélectionné par les responsables des agences.

---

(13) Man Power - BIS - ECCO.

### **3. L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET LE DEVENIR DES JEUNES FORMÉS**

Réguler les flux, adapter l'offre à la demande sont dans les attributions de ces organismes publics, paritaires ou privés. Mais la décision d'embaucher est du ressort de l'entreprise. C'est pourquoi il apparaît utile, dans notre approche de la réalité du marché du travail, de regarder de quelle façon l'industrie hôtelière "utilise" la population formée ou non.

Nous le ferons en observant :

- les niveaux de formation et les postes occupés dans ce secteur.
- les pratiques de recrutement et la gestion des ressources humaines.
- l'insertion et le cheminement professionnels des jeunes formés.

#### *3.1 Les niveaux de formation et les postes occupés dans ce secteur*

Les chiffres fournis par la direction de l'évaluation et de la prospective montrent que chaque année sont formés plus de 15 000 garçons et filles (voir tableau 57) aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Dans le même temps l'industrie hôtelière voit ses effectifs croître régulièrement à un rythme voisin de + 3 % par an (source UNEDIC) soit 20 000 emplois créés en 1988.

Cependant tout en étant un secteur d'activité qui embauche, il existe une forte demande d'emplois non satisfaite, estimée à près de 100 000, après correction faite des variations saisonnières (source ANPE).

L'étude des demandes et des offres d'emploi, recensées par l'ANPE au cours du premier semestre 1990, éclaire un autre aspect de la réalité de ce marché du travail : l'instabilité et la précarité dans l'emploi, du fait notamment de la saisonnalité des activités. Ces métiers sensibles sont, classés par grands domaines d'activité :

- les emplois de réceptionnaire et de femme de chambre en hôtellerie ;
- les emplois de plongeur, aide de cuisine, commis de cuisine et cuisinier en restauration ;
- les emplois de serveur et de barman dans les cafés-brasseries-restaurants ;

enfin les emplois d'agent de collectivité (à 98 % féminins) dans la restauration collective.

**Tableau 56 : Évolution des effectifs salariés  
du secteur hôtels - cafés - restaurants**

en milliers

1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
379	392	403	415	427	444	458	464	479	496	516

Source : UNEDIC.

**Tableau 57 : Répartition des élèves selon les formations données**

Filières	Années	1986		1987		1988
		Effectifs		Effectifs		Effectifs
<b>BTS</b>						
option A : hôtellerie			398		418	417
option B : restauration			373		383	473
			----		----	----
Ensemble			771		801	890
<b>BTH (1)</b>						
option A : cuisine		6	1 419	-	575	444
option B : restaurant		12	-	711	391	480
option C : hébergement		5	325	55	297	406
			----		----	----
Ensemble		23	1 744	706	1 263	1 330
Bac Professionnel (restauration)			-		-	868
<b>BEP</b>						
option A : cuisine			3 156		3 642	4 013
option B : services			3 327		3 821	4 195
			----		----	----
Ensemble			6 483		7 463	8 208
CAP cuisinier			4 862		3 918	3 526
CAP restaurant			1 392		1 428	1 351
CAP employé d'hôtel			188		297	176
			----		----	----
Ensemble			6 452		5 643	5 053
Mentions complémentaires						
Barman			77		111	109
Sommelier			49		89	120
			----		----	----
			126		200	229
Effectifs formés			15 599		16 136	16 578

(1) Jusqu'en 1987 ont coexisté le BTH : deux options et le BTH : trois options

Source : Ministère de l'Éducation Nationale.

L'enquête Emploi de l'INSEE montre d'autre part qu'il s'agit de catégories d'emploi (comme les serveurs, commis de restaurant ou de café) dans lesquelles :

- l'apprentissage est particulièrement développé et semble connaître une croissance assez continue sur la période 1982-1988 (plus 5 % en moyenne annuelle) ;

- les SIVP sont largement utilisés, sauf chez les cuisiniers qualifiés qui sont apparemment moins concernés par l'apprentissage.

Situation donc contrastée qui entraîne à préciser où travaillent les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, selon le niveau de formation et de diplôme obtenu. Le graphique 7 met en lumière comment se placent les BTH et les bacs professionnels et où se concentrent les BTS et diplômés de l'enseignement supérieur.

On note par exemple que les diplômés de l'enseignement supérieur travaillent pour 30 % d'entre eux dans les hôtels et hôtels-restaurants (1), alors que 55 % des formés de niveau IV (BP, BTH, Bac professionnel) sont employés dans les restaurants, cafés-restaurants, cafés et débits de boisson.

En ce qui concerne les titulaires d'un diplôme ou d'un niveau de formation égal au CAP-BEP ou BEPC, ceux-ci se concentrent en majorité dans les restaurants et cafés-restaurants (à plus de 40 %) et à un degré moindre dans les cafés et débits de boisson (16,57 %) et les hôtels (22,28 %).

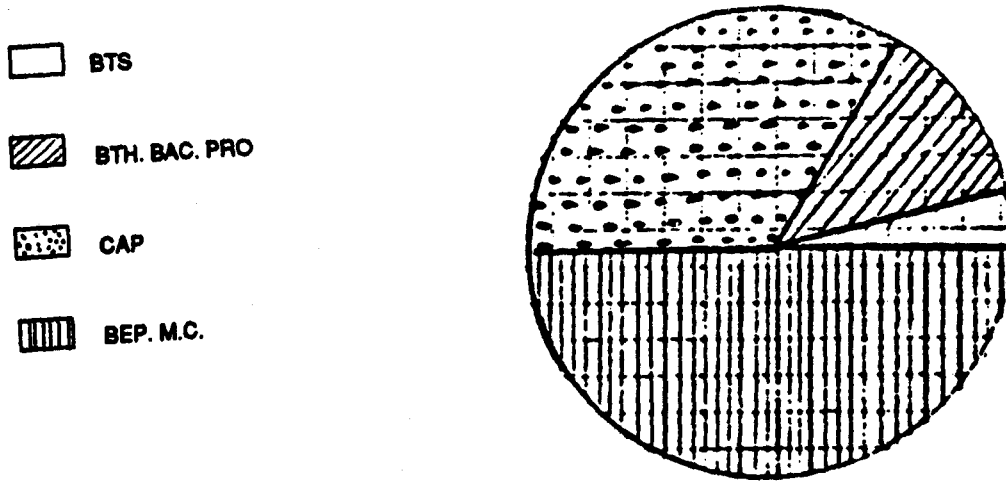
Le tableau 58 montre également, que près d'un salarié sur deux, sans formation, intervient dans un restaurant ou café-restaurant (même si la majorité des gens non formés sont utilisés par la restauration collective).

L'industrie hôtelière se caractérise donc par un faible niveau de formation (un salarié sur dix seulement possède un diplôme ou a un niveau de formation égal ou supérieur au bac) et par le poids important des non-diplômés (35 % de la population active occupée totale contre 48,5 % de la population travaillant dans le secteur).

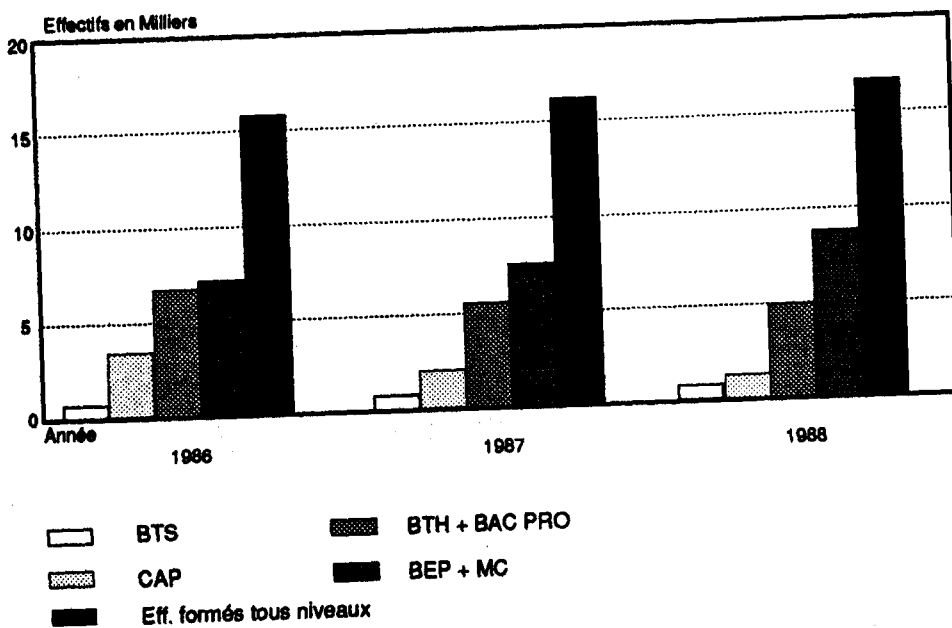
---

(1) On constate cependant, avec surprise, que les restaurants et cafés-restaurants utilisent plus de diplômés de l'enseignement supérieur que les hôteliers (voir tableau 10).

Graphique 5 : Poids des filières de formation dans le dispositif

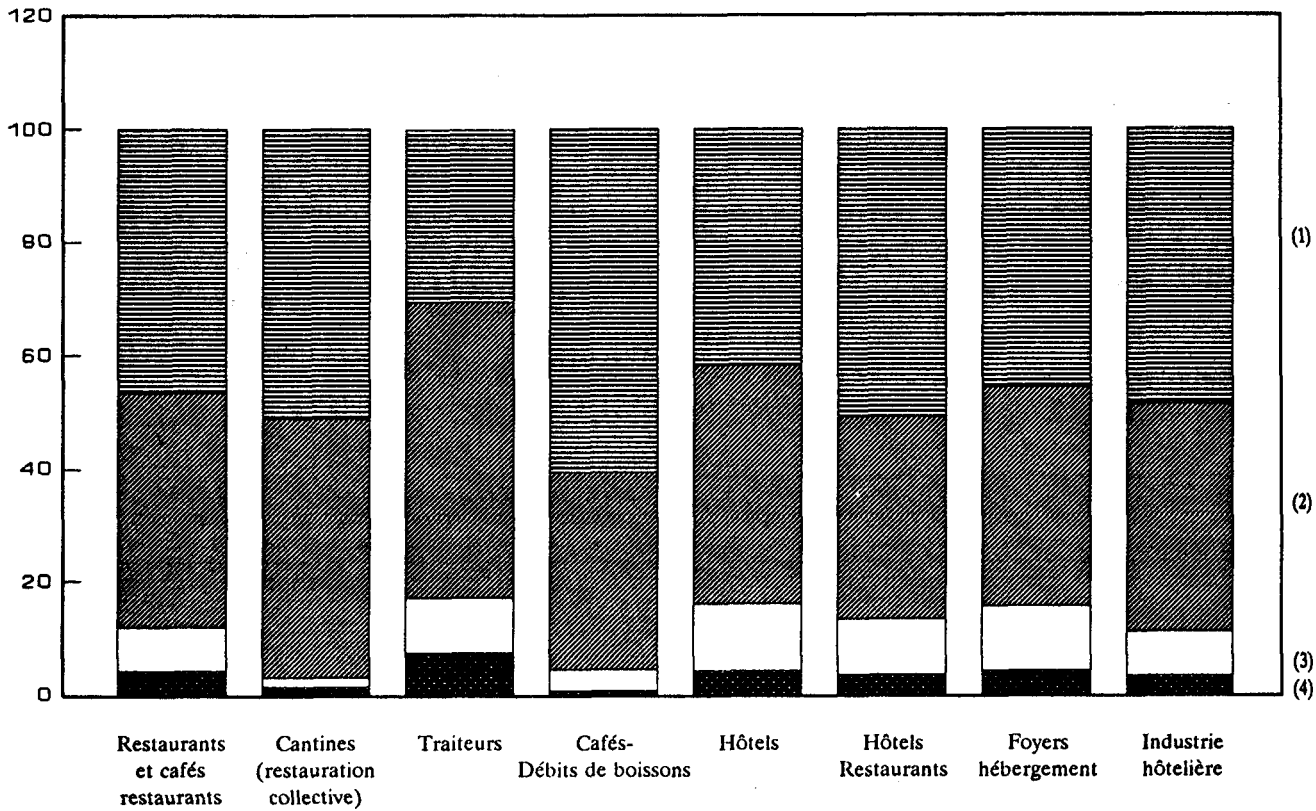


Évolution du nombre de formés





Graphique 7 : Répartition des professionnels par type d'activité et niveau de formation



Source : Enquête Emploi - INSEE - 1989.

- (1) Sans formation.
- (2) BEPC - CAP - BEP.
- (3) Bac - BP - BTH
- (4) BTS - Bac + 3 - Bac + 4, etc.

Tableau 58 : Niveau de formation et type d'activité

	Restaurants cafés- restaurants	Cantines	traiteurs	Cafés et débits de	Hôtels	Hôtels restaurants	Foyers hébergement
Niveau VI	42,50	7,30	0,52	23,83	18,44	4,54	2,68
Niveaux V et V bis	45,57	7,90	1,06	16,57	22,28	3,86	2,72
Niveau IV	45,52	1,51	1,05	9,01	33,13	5,52	4,21
Niveaux III, II et I	55,45	2,33	1,83	5,20	26,99	4,52	3,62

Niveau VI : Sans formation      Niveaux V et V bis : CAP - BEP - BEPC  
 Niveau IV : Bac - BTH - BP      Niveaux III, II et I : BTS - École de commerce - Université  
 Source : Enquête Emploi - INSEE - 1989.

### *3.2 Les pratiques de recrutement et la gestion des ressources humaines*

Une telle situation s'explique à la fois par les pratiques d'embauche des entreprises, qui ont privilégié la formation sur le tas à la possession d'un diplôme, et par le comportement des actifs sur un marché du travail peu attractif pour les formés, du fait des conditions particulières d'exercice («on travaille quand les autres s'amuse»).

La mise en correspondance des structures d'emploi avec les types d'activité éclaire les phénomènes d'insertion et d'utilisation de la main-d'oeuvre :

. Si 51 % des cuisiniers travaillent dans un restaurant ou un café-restaurant, ce sont les traiteurs et la restauration collective («les cantines») qui proportionnellement en emploient le plus (voir tableau 59).

. On constate le même phénomène pour les employés de restaurant qui, tout en étant occupés majoritairement dans un restaurant ou un café-restaurant (55 % du total) constituent la moitié du personnel de la restauration collective.

. L'encadrement qui comprend soit des cadres intermédiaires, soit des cadres supérieurs est diversement représenté. Travaillant pour 80 % d'entre eux dans un restaurant ou un hôtel, ils ne constituent respectivement que 10 et 11 % de la population occupée dans ces deux activités.

. Le besoin des entreprises de la restauration collective et de l'activité traiteur de posséder un encadrement intermédiaire (gérant, chef gérant...) explique son poids dans les structures d'emplois : 17,2 % pour la restauration collective ; 15,6 % pour l'activité traiteur.

Le tableau 59 sur la répartition des emplois par type d'activité rend compte de la structuration de la main-d'oeuvre aux seins des entreprises de l'industrie hôtelière. Les données illustrent les poids relatifs de chacune des catégories d'emplois. Ils découlent des choix technologiques et organisationnels, du marché du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour les entreprises, les plus structurées, il s'agit de faire appel de plus en plus au marché interne. Cette volonté s'inscrit en pratique par l'utilisation des ressources existantes ; il est demandé au personnel de raisonner en termes d'évolution professionnelle.

Dans cette situation, les directions du personnel s'attachent à mobiliser les individus en tant que détenteurs de potentialités à utiliser pour accroître leurs compétences.

Les entreprises les plus avancées élaborent un système dynamique associant : postes à pourvoir, modules de formation et personnes mobilisées.

Cet appel au marché interne n'exclue pas l'appel au marché externe du travail (voir encadré). Il présuppose de la part de l'entreprise une connaissance des formations et des diplômes ainsi que des relations privilégiées avec un réseau organique d'établissements de formation, d'associations et de cabinets de recrutement et/ou d'intérim.

A partir d'une méthodologie basée sur l'étude des bilans "Formation-emploi" un constat a été fait sur les modalités de recrutement pour l'année 1986, et plus particulièrement la place qui est faite à l'embauche des jeunes de niveaux V et VI.

Globalement, dans les services non marchands (constitués essentiellement par l'administration) l'insertion des jeunes se fait principalement (pour 24 à 32 % d'entre-eux) avec un niveau de formation égal ou supérieur à IV. Les débouchés pour les jeunes gens de niveau V et VI se polarisent vers les services marchands : le commerce, l'hôtellerie, - restauration et les services aux particuliers.

Dans l'hôtellerie-restauration, la place des jeunes scolaires dans les recrutements s'élève à 13 % pour les hommes, 8 % pour les femmes ; tous secteurs confondus, en 1986, les recrutements des jeunes garçons étaient de 7,7 %, celui des jeunes filles de 11,3 % (apprentissage exclu de système éducatif).

F. AUDIER " Recrutement des sortants de niveau V, diplômés et non diplômés" dans l'avenir du niveau V (CAP-BEP) filières de formation et d'emploi - CEREQ - Collection des études n° 56 - octobre 1990.

Tableau 59 : Répartition des emplois par type d'activité

	Cadres	Cadres intermédiaires	Employés restaurant	Employés hôtellerie	Cuisiniers
Restaurants cafés-restaurants	34,82	49,24	55,45	7,40	50,91
Restauration collective (cantines)	9,79	15,09	11,01	1,18	15,73
Traiteur	-	1,73	0,63	-	2,58
Cafés-débits de boisson	3,21	7,42	15,53	2,55	2,82
Hôtels	45,38	19,51	12,78	55,75	22,04
Hôtels-restaurants	3,88	5,53	1,21	27,23	0,52
Foyers hébergement	2,88	1,45	3,16	5,14	5,37
Ensemble	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : Enquête emploi - INSEE - 1989.

L'objectif étant d'optimiser les choix lors des recrutements ou du moins de les rendre le moins aléatoire possible, le diplôme sera préféré car considéré comme une présomption des compétences. Dans certains cas lui sera préféré un niveau de culture générale considéré comme une présomption d'aptabilité comportementale.

Dans le même temps on constate que la volonté de remonter les niveaux d'accès aux emplois se conjugue avec la recherche d'une meilleure adaptation aux conditions d'exercice du métier.

Elle rencontre le désir des formés d'accéder à des filières de formation qualifiante et valorisantes ; elle se traduit par une atomisation de l'offre de formation et des désajustements au niveau du marché du travail ; elle peut conduire à des «laisser pour compte» du système.

Quant au salarié, qu'il rentre de façon délibérée ou par simple opportunité dans l'industrie hôtelière, il développe une stratégie identitaire tenant compte à des degrés divers, de la situation professionnelle à construire et du mode de vie choisi.

Pour y parvenir il cherche à apprécier les possibilités qu'offre le milieu professionnel dans lequel il s'insère. Cette appréciation, validée par une présence plus ou moins longue dans un ou plusieurs établissements d'accueil, peut le conduire à désertier le secteur d'activité. Elle peut l'amener à préférer une catégorie d'entreprises propice à la recherche d'un équilibre : vie professionnelle, vie familiale.

L'accès à la profession s'accompagne, pour certains, du sentiment d'appartenir à un corps de métier, à une communauté de ressemblance avec sa culture, ses leaders et ses pratiques d'accès au métier et de reconnaissance par ses pairs. Cette identité au métier conduit à rechercher les lieux favorisant la maîtrise de tous les aspects d'une activité professionnelle considérée comme un art.

Pour d'autres, il s'agira plutôt de s'identifier au groupe que constitue l'entreprise ou la société qui l'emploie. Chez ces personnes existe le sentiment, plus ou moins diffus, d'appartenir à une communauté de destin au sein de laquelle il pourra gérer son propre projet professionnel (emploi refuge ou étape professionnelle).

Dans la pratique projet identitaire et politique de gestion des ressources humaines ne coïncident pas toujours, au point d'être source de tension permanente et de créer des distorsions entre les attentes des salariés et les besoins des entreprises.

### *3.3 L'insertion et le cheminement professionnels des jeunes formés*

L'étude de résultats d'études réalisées au CEREQ montre qu'il se dégage des spécificités quant à l'insertion et au cheminement professionnels des jeunes dans l'hôtellerie et la restauration. Si l'on considère l'ensemble des niveaux de formation pour l'année 1986, le secteur de l'hôtellerie-restauration privilégie les recrutements de jeunes garçons au

détriment de celui des jeunes filles, contrairement à ce qui se passe globalement pour l'ensemble des secteurs d'insertion (cf. encadré page 166). Cette caractéristique incite à étudier de plus près les mécanismes d'insertion et le devenir des jeunes formés (filles ou garçons) dans ce secteur.

Les travaux de l'observatoire national des entrées dans la vie active (O.N.E.V.A.) (2) aident à comprendre ceux-ci :

Niveau de formation très significatif dans la **restauration** et l'**hôtellerie**, le niveau V (en augmentation sensible entre 1983 et 1989 pour les actifs occupés) est intéressant à analyser à plusieurs titres. Contrairement à la tendance générale observée (3), depuis 1980, de la baisse du nombre de sortants de CAP-BEP, les effectifs en dernière année, dans les spécialités de formation cuisine et hôtellerie au niveau CAP-BEP, continuent de progresser, à part égale dans ces deux filières de formation et avec le même rythme de croissance pour la cuisine et l'hôtellerie (8,3 % entre 1975 et 1985).

En outre, on constate que la spécialité de formation "cuisine" connaît pour les garçons le plus fort pourcentage des **sortants diplômés** (également répartis entre CAP en 3 ans et BEP) - 81 % sortent de CAP3 avec le diplôme complet - 95 % sortent du BEP avec l'un des deux diplômes ; alors que la tendance générale, dans les spécialités industrielles, est une régression du nombre des sortants diplômés (CAP3 et BEP).

Se distinguant des autres spécialités tertiaires, la part des garçons sortants avec un diplôme de la formation "hôtellerie" reste particulièrement forte (malgré une légère diminution) - 70 % des CAP, 85 % des BEP en 1988. Près de 75 % des jeunes filles sortent avec un diplôme des spécialités de formation hôtellerie et collectivité (80 % en 1980, 70 % en 1988). Elles sont à 90 % dans la filière du CAP en 3 ans.

Bien que contraints de nuancer ces chiffres (poids de l'apprentissage au niveau V très variable selon les spécialités : très important en cuisine, bien moindre dans l'hôtellerie-collectivités), ces résultats montrent que les jeunes sortants des spécialités hôtellerie-restauration augmentent et sont diplômés.

Examinons maintenant quels sont les critères qui favorisent ou non l'insertion de ces jeunes formés (spécialité de formation, possession ou non du diplôme, sexe).

7 mois après leur sortie des classes terminales de CAP-BEP (4), un des trois pôles de formation qui se place du côté de l'insertion favorable est la spécialité "cuisine" et "l'hôtellerie" (spécifiquement les garçons) - les premiers sont à 59 % en emploi ; les seconds à 66 % au moment de l'enquête.

---

(2) L'avenir du niveau V (CAP-BEP) filières de formation et d'emploi : CEREQ - DEP - DLC - INRP - collection des études n° 56 - octobre 1990.

(3) Grelet Y, Viney X - "10 ans d'insertion professionnelle des jeunes à l'issue de l'enseignement technique court (CAP-BEP)". - Collection des études - CEREQ - n° 58 - février 1991.

(4) Grelet Y, Viney X - "10 ans d'insertion professionnelle des jeunes à l'issue de l'enseignement technique court (CAP-BEP)" - Collection des études - CEREQ - n° 58 - février 1991. - (chapitre II).

Par contre, pour les jeunes sortantes des formations aux services dans l'hôtellerie et les collectivités, les difficultés d'insertion sont beaucoup plus grandes - 33 % sont au chômage et 35 % sont recrutés sur TUC.

On voit déjà apparaître des disparités fortes dans l'insertion entre jeunes gens (largement présents dans la filière cuisine), et les jeunes filles (dont le nombre est important dans la filière collectivité).

Cette disparité entre sexe et spécialité ne fait que se renforcer (entre 1980 et 1988) par les conditions d'insertion qui sont plus favorables pour les garçons dans l'hôtellerie, recrutés d'une manière relativement importante sur CDI (nous verrons plus loin que ce n'est pas forcément synonymique de stabilité), et au contraire par un renforcement (toujours entre 1980 et 1988) de l'insertion sur les emplois précaires (T.U.C.) des jeunes filles sortant des spécialités de l'hôtellerie-collectivités.

Si nous nous intéressons au rythme d'insertion et de stabilisation dans l'emploi, la distinction (sexe, spécialité) continue de jouer. La possession d'un diplôme qui est prise en compte dans d'autres secteurs, en raccourcissant les délais d'insertion, n'apparaît toujours pas à favoriser les jeunes filles dans l'hôtellerie ; le poids de la tradition lors du recrutement dans ce secteur ("on se forme sur le tas") peut expliquer en partie ce phénomène. Mais, à niveau de diplôme égal, les spécialités différentes préparées principalement par les filles ou par les garçons jouent un rôle non négligeable dans leur insertion sur le marché du travail. Les jeunes garçons sortant de niveau V (cuisine, hôtellerie) s'insèrent donc plus facilement mais connaissent dans les années qui suivent (en l'occurrence entre 1980 et 1984) une période de stabilisation plus longue. Le changement d'employeurs est nettement plus élevé que dans les autres secteurs (plus du double) mais les taux de chômage sont beaucoup plus faibles (importance du caractère saisonnier de l'emploi). Les jeunes garçons formés à la cuisine s'insèrent comme cuisiniers, aides de cuisine ou serveurs. Les secteurs d'insertion des jeunes garçons formés à l'hôtellerie sont les hôtels, cafés et restaurants.

Les jeunes filles ne s'insèrent pas très facilement comme employées de collectivités : les durées d'accès à l'emploi et de stabilisation peuvent être longues, y compris pour les diplômées. La spécialité influe donc beaucoup sur une insertion et un cheminement valorisés pour les garçons en cuisine et dans l'hôtellerie, dévalorisés pour les filles travaillant dans les collectivités. Ceci correspond tout à fait à la tendance générale des autres secteurs - la résistance des niveaux V de spécialités industrielles par rapport aux spécialités tertiaires.

L'examen des processus d'insertion et de cheminement des jeunes sortants de niveau V montre à l'évidence que la possession de diplôme semble jouer un rôle très minoritaire pour certains spécialités (accentuant de fait les inégalités filles/garçons).

Mais n'oublions pas de rappeler que le niveau V de formation, significatif à beaucoup d'égards dans ces professions, ne représentait en 1989 que près de 33 % des effectifs travaillant dans l'hôtellerie-restauration (en 1983, près de 25 % des effectifs) - le niveau

VI (sans diplôme), en diminution sur la même période, représentait toujours en 1989, près de 46 % des actifs de l'hôtellerie-restauration. Globalement ce sont des professions largement féminisées, excepté pour les cuisiniers et la maîtrise (voir chapitre I p. 28). Cette caractéristique correspond d'ailleurs bien à ce qui est constaté pour l'ensemble des professions tertiaires.

L'insertion des garçons s'effectue mieux que celle des filles mais on constate souvent pour eux un parcours atypique, constitué d'une précarisation des situations par changement d'employeur, plus fréquent qu'ailleurs (surtout pour la cuisine) et avec un marché du travail qui semble pour l'instant favorable (période de chômage relativement courte).

Cette extrême mobilité n'est pas sans poser problème aux entreprises. Celles-ci constatent assez globalement une extrême mobilité de leur personnel et le turn over (voir encadré) important qui existe dans ces secteurs (tous niveaux de formation confondus) les préoccupent, même si certains mettent en oeuvre des procédures de fidélisation de leurs équipes.

En effet l'hôtellerie-restauration semble un secteur de passage où les individus restent peu de temps. Une étude réalisée sur plusieurs secteurs du tertiaire analyse les flux d'entrants et de sortants, notamment dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. D'après l'analyse des enquêtes emplois de 1983 à 1989 les renouvellements des salariés du secteur sont très importants (le volume des entrées égale celui des sorties) - 61 % des salariés du secteur HCR ont une ancienneté inférieure à 5 ans. L'origine des entrants est constituée principalement par les personnes venant du chômage et qui sont rejetées vers le "non-emploi" [au chômage un an après)]. Une autre partie importante se dirige vers un autre secteur, voire vers l'inactivité.

C'est un secteur qui utilise une main-d'oeuvre souvent jeune, venant du chômage et non diplômée. "Cette main-d'oeuvre peu qualifiée est fragilisée en termes d'accès à l'emploi et donc dépendante des ajustements qui se produisent sur le marché du travail" (cf. Annexe IV).

## **CONCLUSION**

### **INVERSION DES PRIORITÉS ET NOUVELLES PRATIQUES PROFESSIONNELLES**

La France dispose de nombreux atouts pour développer ses activités hôtelières notamment au niveau touristique : un patrimoine historique exceptionnel, une diversité remarquable des sites naturels et de lieux de vacances.

Directement ou indirectement ce secteur offre, si on ajoute les effectifs (22 500 actifs) des trois mille agences de voyages, des offices du tourisme, des compagnies de transports, des centres culturels, des stations de vacances, près d'un million d'emplois, c'est à dire 4 % de la population active occupée.

Grand pourvoyeur d'emplois, source d'excédents pour l'économie nationale, le secteur HCR, comme les activités de service d'une façon générale, est de plus en plus tributaire de l'environnement national et international. Son évolution depuis une dizaine d'année et la situation récente rendent compte de ce phénomène.

La transformation des modes de vie et des pratiques sociales justifie le développement de formes de restauration et d'hébergement plus diversifiées.

- **Émergence d'une logique de production de services et de mise en relation individualisée.**

L'activité hôtelière a commencé vraiment à se développer à partir de l'entre deux guerres.



Depuis lors l'apparition de la consommation de masse et de l'urbanisation croissante a provoqué un développement des entreprises de type "capitaliste" au détriment des exploitations familiales comme cela a pu être observé dans l'industrie et le commerce.

Ces transformations ont été particulièrement sensibles dans l'hôtellerie où de nouveaux établissements, le plus souvent intégrés à des chaînes, sont venus concurrencer les établissements traditionnels.

Aujourd'hui, la filière HCR est confrontée à la double mutation des comportements des consommateurs et de la concurrence.

Des ruptures socio-démographiques suscitent l'émergence d'autres pratiques, d'autres modes de vie :

- . le comportement de plus en plus consumériste du client se traduit par une forte sensibilité au prix, par une exigence accrue de qualité du service ;
- . la demande d'hébergement évolue du produit simple à un produit complexe englobant un environnement culturel et des activités de loisirs.

Au delà de ces constats, une analyse plus large des pratiques de consommation révèle :

- que la banalisation de nouveaux moyens de transports ultra-performants entraîne l'internationalisation de certaines pratiques de consommation qui cohabitent avec des pratiques nationales ;
- que de nouvelles catégories sociales ont accès à des formes marchandes d'hébergement et de restauration mais avec des motivations qui leur sont propres.

Ces évolutions incitent à adopter des procédures et des services plus standardisés qui favorisent la rationalisation et l'intégration de prestations tournées vers la communication, l'accueil, le conseil au client. Bref il s'agit de concilier la consommation de masse avec une personnalisation des actes professionnels.

Face au consommateur qui applique de plus en plus sa stratégie de consommation (individualisation des choix, attention à la qualité, recherche d'une prestation interactive), l'industrie hôtelière est aujourd'hui placée devant la nécessité de définir une nouvelle démarche de service. Elle consiste à adopter une stratégie de différenciation de façon à capter des clientèles nouvelles sans perdre la clientèle ancienne.

Dans un tel contexte, la redéfinition des "produits services" correspond à une inversion de priorités qui met à chaque fois l'accent sur le rapport à l'utilisateur.

Elle s'appuie sur la capacité de l'entreprise à associer des services certes différents mais complémentaires.

### **- Métier, Fonction, Polyvalence...**

Ce processus se traduit d'abord par la recherche d'un compromis entre pratiques anciennes et pratiques nouvelles. Il appelle des réformes d'organisation et de gestion.

L'innovation technologique, source de qualité et d'amélioration de la productivité influe significativement sur la gestion de la main-d'oeuvre et l'organisation des activités.

**Dans le domaine de la restauration**, le perfectionnement des techniques de préparation et de cuisson permet de transférer l'essentiel de la fonction de production sur l'industrie agro-alimentaire avec pour conséquences :

- . la rationalisation et la maîtrise de la qualité du produit ;
- . la diminution du temps consacré à la production et l'augmentation du temps consacré au service du client ;
- . l'accroissement des surfaces de salle grâce à une réduction des surfaces de production ;
- . l'aménagement des activités du personnel et la modification des compétences attendues.

**Dans le domaine de l'hébergement**, les innovations technologiques pénètrent tous les aspects de cette activité, que ce soit par la mise en place de toilettes et douches auto-nettoyantes, l'utilisation d'une carte magnétique pour l'accès aux chambres ou le développement de procédés informatiques de réservation et de traitement de l'information. Il en résulte :

- . une standardisation des opérations,
- . un regroupement des tâches,
- . une diminution des effectifs,
- . un développement de la polyvalence,
- . l'apparition de nouvelles formes de travail.

La démarche de service personnalisé conduit pour sa part :

- au développement d'une stratégie multi-services, avec des mouvements de concentration et d'alliances, qui s'inspire de certaines formules expérimentées par le tourisme social ;
- à une plus grande flexibilité du travail et à une plus grande mobilité du personnel ;
- à l'apparition de tâches requérant, à des niveaux divers de qualification, une compétence à la fois technique, commerciale et relationnelle ;

- à une évolution dans les critères de recrutement des entreprises qui cherchent de plus en plus un personnel possédant des qualités d'adaptation à des situations diversifiées.

Les entreprises quant à elles, raisonnent de plus en plus en termes de compétences mobilisables et non plus en termes de contenus d'emplois.

Dans cette optique, l'organisation du travail résulte à la fois des choix techniques et des compétences des hommes et des femmes présents dans l'entreprise à qui l'on donne une mission à remplir avec des objectifs finalisés. La notion d'emploi s'efface au profit de la notion plus lâche de fonction de travail, par nature évolutive. En conséquence, émerge la notion de "professionnalité" qui renvoie au sujet agissant dans un cadre objectivable mais changeant.

Les transformations en cours montrent qu'au lieu de raisonner sur la notion de métier spécialisé (i.e. sur le savoir - fabriquer un bien ou proposer un service standard) il faut raisonner sur la notion de métier d'entreprise caractérisé par son image de marque, son niveau, sa spécialité.

On assiste du coup à l'apparition d'une logique de polyactivité à laquelle s'ajoute la polyfonctionnalité car le salarié doit parfois être en mesure de maîtriser non seulement l'élaboration de produits diversifiés mais aussi la vente, la gestion et la relation à la clientèle.

Les salariés sont appelés à projeter leur évolution professionnelle. L'entreprise cherche à mobiliser les potentialités des individus en vue d'accroître leurs compétences. Dans ce contexte, la mobilité externe peut s'avérer perverse car elle risque de déstabiliser le salarié et de désorganiser la communauté de travail.

Un tel processus repose sur une démarche individualisée qui associe un bilan périodique des compétences et le recours à la formation continue. Celle-ci s'impose comme l'un des instruments de gestion de la qualification de la main-d'oeuvre et pas uniquement comme un moyen de pallier la fuite endémique des diplômés du secteur.

### **L'offre de formation en question**

Parce qu'il structure la main-d'oeuvre en amont, l'appareil de formation initiale, publique ou privé, a un rôle non négligeable et même de tout premier plan à jouer.

Incontestablement, il paraît indispensable d'instituer des filières, d'aménager des étages et de renforcer les niveaux intermédiaires des qualifications, de manière à constituer une main-d'oeuvre plus homogène, plus évolutive, mieux intégrée et plus motivée.

L'urgence se fait d'autant plus ressentir que des pans entiers de ce secteur sont délaissés par la formation initiale sanctionnée par des diplômes nationaux. C'est pourquoi, à côté

du système "scolaire" d'enseignement, dominé par le public, existe, vit un système de formation professionnelle continue qui propose des cursus de formation comparables aux certificats de spécialité, avec la volonté de créer de véritables filières de professionnalité internes aux entreprises.

Il existe à l'heure actuelle un certain nombre d'emplois d'exécution pour lesquels une formation de base reste souhaitable mais sans que cela justifie nécessairement un CAP (on retrouve ici le problème plus général du niveau intermédiaire de formation).

A priori ce type de formation relève plutôt des entreprises mais justifierait un dispositif de validation des acquis.

La responsabilité principale des entreprises doit conduire à la collaboration de l'offre de formation, aussi bien pour la réflexion sur les contenus que sur la pédagogie et l'évaluation.

Aujourd'hui, face à une situation où le nombre des non formés, recrutés dans les entreprises, est important, la tendance d'un certain nombre de groupes a été de créer leur propre école de formation.

Fonder sa propre école, son "académie", c'est pour la société le moyen de donner à son futur personnel, en plus des savoir-faire attendus, le savoir-être qui par essence est de nature comportementale.

**Le système présente des avantages** : l'adaptation aux stratégies exprimées, la mise au travail et l'intégration rapides, l'adhésion à la culture d'entreprise, la liaison entre la gestion prévisionnelle de l'emploi et la formation. Mais par sa logique basée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire propres à la réalité d'une entreprise particulière, le système **porte aussi en lui même des germes de blocage** : dans ce contexte, les salariés sont invités à se projeter uniquement dans le marché interne de l'entreprise, le renforcement de la spécificité de la qualification fait, que le salarié ne peut évoluer professionnellement qu'à l'intérieur d'un cadre de référence forcément limité, d'où des difficultés à changer et à se reconvertir si cela était nécessaire. L'existence d'une formation maison, pas toujours transférable à l'extérieur du groupe, ne facilite pas la mobilité du personnel et rend du coup la promotion interne tributaire de la pyramide des âges.

Pour les entreprises, la recherche d'une meilleure adaptation aux conditions d'exercice du métier se conjugue avec la volonté de remonter les niveaux d'accès aux emplois.

Le décalage existe déjà entre les exigences formulées lors du recrutement dans certaines fonctions et les postes proposés. Il pourrait même s'accroître et entraîner encore davantage de départs de cette branche professionnelle de personnes qui n'acceptent plus au bout de quelques années ni les conditions de travail ni les niveaux de rémunération.

En outre, elle risque de conduire à une inflation de l'exigence de formation

préjudiciable :

- à une catégorie de jeunes qui trouvaient jusqu'alors des emplois d'insertion en rapport avec leurs capacités et leurs motivations ;
- à des entreprises qui ne pourront avoir accès à cette main-d'oeuvre, du fait des coûts induits par l'élévation des qualifications.

### **- Insertion professionnelle et projet identitaire**

Le marché du travail est peu réglementé et se caractérise :

- par l'instabilité du personnel de salle et de cuisine en restauration ;
- par l'aspect saisonnier des activités d'hôtellerie ;
- par le besoin de "louer" un personnel pour les réceptions, les dîners en ville, les buffets, les cocktails...
- par l'accès en primo insertion à des emplois de base, le diplômé devant "faire ses preuves".

Il n'est donc pas surprenant de constater une bonne insertion des jeunes formés en cuisine alors qu'elle est plus aléatoire pour les emplois de service en hôtellerie. Les enquêtes de cheminement professionnel de jeunes rendent compte de ce phénomène avec :

- pour les garçons formés aux métiers de la restauration, des temps d'inactivité peu importants associés à une grande mobilité ;
- à l'inverse des jeunes filles qui, occupant traditionnellement les emplois de service en hôtellerie, passent par de longues périodes de chômage entrecoupées d'emplois précaires.

Les fluctuations saisonnières rendent la stabilisation dans l'emploi difficile et conditionnent les comportements tant des entreprises que des salariés eux-mêmes face à l'emploi. Changer fréquemment d'employeur est considéré comme normal par une profession qui n'a pas encore trouvé le moyen de garder les formés dans un secteur où le besoin de qualifications de niveau V et IV (CAP - BEP - BAC PRO - BP) se fait sentir (sans parler de l'absence de personnel formé dans certaines branches comme la néo restauration).

Ces pratiques et conditions d'exercice du métier conditionnent le projet professionnel de celui ou de celle qui rentre de façon délibérée ou par simple opportunité dans l'industrie hôtelière. L'accès à la profession :

- s'accompagne, pour l'un, du sentiment d'appartenir à un corps de métier, à une communauté de ressemblance (les "cuisiniers") ;

- pour l'autre il s'agit plutôt de s'identifier à la communauté de destin que constitue l'entreprise ou la société qui l'emploie.

C'est par une présence plus ou moins longue dans un ou plusieurs établissements d'accueil que le salarié apprécie si sa stratégie identitaire est en mesure d'aboutir. Elle peut l'amener :

- soit à désertier le secteur d'activité,

- soit à préférer une catégorie d'entreprises propice à la recherche d'un équilibre (par exemple en choisissant d'intégrer dans des groupes hôteliers ou dans des établissements de restauration collective).

Elle peut aussi lui permettre de trouver les lieux favorisant la maîtrise de tous les aspects d'une activité professionnelle où il est possible de devenir directeur d'hôtel avec un CAP, d'ouvrir son restaurant ou encore de devenir le leader d'une activité considérée comme une art.

Différents modes de reproduction sociale peuvent donc coexister : pour une partie de la profession il s'agira toujours d'un mode de reproduction de type artisanal et proche du campagnonage ; pour une autre, l'identification professionnelle se fera davantage par l'appartenance à un établissement, voire à une entreprise ou à un groupe.

## BIBLIOGRAPHIE

ADINE I., «*La restauration rapide, une approche de la culture d'entreprise à travers l'intégration des employés "non qualifiés"*» - Mémoire de DESS - Institut des études politiques de Paris - 1988.

APEC, «*L'hôtellerie et la restauration*» *Demain les cadres*, n° 50, septembre 1984, et fiches «*marché de l'emploi des cadres*» 6.5 Spécialistes activités tertiaires - tourisme - hôtellerie - restauration - APEC - Département études et développement - 1989.

BÉDUWÉ C., «*Marché du travail et évolutions des professions tertiaires*» note ronéoté - CEREQ - juin 1991.

BIT, «*Carrières de l'hôtellerie et du Tourisme*», Genève. 1976.

BRYGOO A., «*Politique de recrutement : le cas de l'hôtellerie*» Dossier de recherche n° 32, Centre d'études de l'emploi - juillet 1990.

CADIN D., «*Hôtels. cafés restaurants en 1986*» - Enquête annuelle d'entreprise - services résultats détaillés - INSEE - Archives et Documents n° 240 - août 1988.

CENAT J.-L., GOYENEIX L., «*L'évolution de l'enseignement hôtelier français*» - *Introduction au guide de la formation et des écoles hôtelières* - Éditions BPI - 1990.

CENTRE INFFO, - "Restauration - hôtellerie - tourisme". *Répertoire des formations* - octobre 1987.

CEREQ - DEP - DLC - INRP - «*L'avenir du niveau V (CAP-BEP) Filières de formation et d'emploi*» - Collection des études - CEREQ - n° 56 - octobre 1990.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME, - «*Adaptation des formations aux nouvelles qualifications et aux nouveaux métiers du tourisme*» - Rapport de la section des affaires sociales - Session 1986.

COULON A., DUBARRY J.-P., «*L'emploi dans le tourisme*» - Collection n° 7 de l'économie du tourisme p. 23 à 45 - ministère de l'Industrie des P et T et du Tourisme - Secrétariat d'État chargé du tourisme - Direction de l'Industrie touristique - Documentation française - 1988.

COURTEBAISSE P., MARX-ROSENBERG E., «*Les emplois de la restauration - les ouvertures professionnelles pour des jeunes en difficulté*» - Centre INFFO - *Actualité de la formation permanente* - n° 96 - septembre - octobre 1988 - page 9-13.

GECO, «*La restauration du travail sociale et commerciale de demain*» - groupes d'études de la consommation hors foyer - Rapport de synthèse mars 1985 (première édition).

GECO Industrie-collectivités, «*Le marché de la restauration hors foyer*» - réactualisation 1987.

GUILLET B., KIRSCH E., LAURENCEAU M.-F., - «*Les emplois types de l'hôtellerie et du tourisme*» : Répertoire français des Emplois - CEREQ cahier n° 9. Documentation française - Paris 1978.

GRELET Y., VINET X., «*Dix ans d'insertion professionnelle des jeunes à l'issue de l'enseignement technique court (CAP-BEP)*» - Collection des études - CEREQ - n° 58 - février 1991.

GRELET Y., POTTIER F., VINET X., «*Spécialités de CAP-BEP et Formes d'accès à l'emploi*» - Bref - CEREQ - n° 68 - septembre 1991.

INSEE, «*La restauration collective se transforme*» - *INSEE première* n° 68 - mai 1990.



JACQUOT B., «Les métiers du tourisme et de l'hôtellerie» - *L'étudiant* - 1986.

JAECKLE D., «La filière tourisme et loisirs» Centre INFFO - *Actualité de la formation permanente* n° 91 - novembre décembre 1987 - page 11-53.

JUYAUX C., «*Quelles compétences du personnel pour les nouvelles technologies en cuisine ?*» - Mémoire de séquence S 2 - Niveau III - C 2 F CNAM - juillet août 1988.

ONISEP, - «Hôtellerie - restauration». *Les cahiers de l'ONISEP* - n° 26 - février 1989.

ONISEP,- «Hôtellerie - tourisme». *Les dossiers de l'enseignement supérieur* - octobre 1990.

PERRIN D., «*L'hôtellerie*» - Que sais-je - PUF septembre 1983.

PEUFAILLIT P., «*Des hôtels et des hommes - Psychologie de l'entreprise hôtelière et de restauration*» 1984.

SALVANES J., «*Les conditions d'un nouveau développement de l'hôtellerie*» - Rapport présenté au nom du conseil économique et social - Séances des 9 et 10 novembre 1987  
J. O. Avis et rapports du Conseil économique et social - jeudi 10 décembre 1987.

UNATECH - «*Guide Infos - Formations*».  
- hôtellerie -restauration - août 1986  
(actualisation - octobre 1988)  
- hôtellerie - restauration tourisme Europe (septembre 1990)

## ANNEXES

ANNEXE I : Guide d'entretien (entreprise ou établissement de restauration)

ANNEXE II : Guide d'entretien (entreprise ou établissement d'hébergement)

ANNEXE III : Guide d'entretien (organisme de formation)

ANNEXE IV : Cadrage statistique sectoriel des hôtels - cafés - restaurants.

## **ANNEXE I**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

#### **Les spécificités de l'activité Restauration**

Pour répondre aux interrogations que posent l'existence et le développement d'une telle activité, nous vous proposons une série de questions se rapportant :

- aux besoins que l'activité "Restauration" tente de satisfaire ;
- aux grandes étapes et à l'organisation de cette activité ;
- aux équipements, matériel, objet du travail (matières premières) et techniques utilisées ;
- aux hommes qui gèrent, fabriquent et ont des activités de service ;
- aux politiques de recrutement de formation et de gestion du personnel ;
- aux transformations en cours et à venir.

**FICHE SIGNALETIQUE**

- 1 - Nom et adresse de l'établissement enquêté : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ n° tél. : \_\_\_\_\_
- 2 - L'entreprise a-t-elle d'autres établissements ?  
OUI  NON   
Si oui, combien ? \_\_\_\_\_
- 3 - L'unité enquêtée dépend-elle d'un groupe ?  
OUI  NON   
Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_
- 4 - Nom et fonction de l'interlocuteur principal dans l'entreprise ?  
\_\_\_\_\_
- 5 - Le chiffre d'affaire et son évolution : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6 - Les activités de l'entreprise et part de chacune :  
- dans le chiffre d'affaires : \_\_\_\_\_  
- en effectifs employés : \_\_\_\_\_

**BREF HISTORIQUE**

*Pouvez-vous me retracer l'historique de l'entreprise ?*

- 1 - Sa date de création (comment et pourquoi ?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2 - Son implantation géographique (pourquoi ce choix ?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3 - Ses activités successives : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4 - Son statut juridique et l'évolution de celui-ci : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - Quelles sont les grandes étapes qui ont marqué la vie de l'entreprise ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 - Comment se structure aujourd'hui le marché de la restauration ?  
(existe-t-il un leader ? Y a-t-il une segmentation du marché...)

LA FINALITE DE L'ACTIVITE "RESTAURATION"

1 - Quels sont les besoins que l'activité "Restauration" tente de satisfaire ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 - Quelles sont les prestations qui y correspondent ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3 - De quels clients s'agit-il ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 - Quelle est la part (en %) pour chacune de ces activités décrites, du chiffre d'affaires ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - Avez-vous à subir une concurrence ?

OUI  NON

- Si oui, pouvez-vous en préciser la nature ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Comment y répondez-vous ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LES GRANDES ETAPES ET L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE

1 - Pouvez-vous, pour chaque type de prestations, nous décrire les opérations nécessaires à leur réalisation ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 - A chaque fois, nous préciser à quels corps de métier cela fait appel ?

---

---

3 - Pour répondre aux besoins exprimés, comment avez-vous organisé votre entreprise ? (aménagement des locaux et des postes de travail)

---

---

---

4 - Quelles sont les formes de travail qui en découlent (travail à temps partiel, en équipe...)?

---

---

5 - Avez-vous externalisé certaines activités ? (si oui, les citer et préciser pourquoi)

---

---

---

**LES MOYENS**

1 - Enumérez et classez par type d'activité et d'opération les équipements, le matériel et les procédés techniques utilisés \_\_\_\_\_

---

---

---

2 - Y-a-t-il à terme des évolutions techniques à prévoir ou sont-elles déjà en cours ? \_\_\_\_\_

---

---

3 - L'entreprise a-t-elle investi récemment ?

OUI                       NON

Si oui, dans quel domaine et en vue de quelles améliorations ?

---

---

**LES CHAMPS D'ACTIVITE**

1 - Quels sont les domaines d'activité définis par des fonctions, de l'activité Restauration ?

- Administration : \_\_\_\_\_
- Cuisine : \_\_\_\_\_
- Service : \_\_\_\_\_

2 - Quels sont ceux qui évoluent actuellement ou qui vont évoluer prochainement et pour quelles raisons ? \_\_\_\_\_

**LES HOMMES AU TRAVAIL**

1 - Le nombre de personnes employées par types d'emploi et niveau de qualification (qualifié/non qualifié)

	Total	à temps partiel	saisonnier	en extra
a - Administration				
b - en Cuisine				
c - en Salle				

2 - Evolution sur les 3 dernières années et dans un avenir proche ; pourquoi ? \_\_\_\_\_

3 - Les niveaux de formation, diplômes demandés et appellation des différents métiers :

- a - Administration : \_\_\_\_\_
- b - en Cuisine : \_\_\_\_\_
- c - en Salle : \_\_\_\_\_

4 - L'âge, le sexe et la nationalité du personnel qualifié et non qualifié : \_\_\_\_\_

5 - Les compétences exigées (savoirs, savoir-faire, savoir-être) pour chacun des emplois :

- a - Administration : \_\_\_\_\_
- b - en Cuisine : \_\_\_\_\_
- c - en Salle : \_\_\_\_\_

6 - Pouvez-vous nous dire quelles sont pour le responsable de l'établissement :

a - ses prérogatives ? \_\_\_\_\_

b - les compétences exigées pour remplir sa fonction ? \_\_\_\_\_

c - La formation et/ou l'expérience professionnelle demandée ? \_\_\_\_\_

**POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET DE GESTION DU PERSONNEL**

1 - Quelles sont les procédures d'embauche ?

a - Qui embauche ? \_\_\_\_\_

b - Par quels canaux ? \_\_\_\_\_

c - Existe-t-il une concurrence inter-entreprises ?

OUI

NON

d - Comment se fait le recrutement puis la mise au travail (la période d'essai) ? \_\_\_\_\_

2 - Les critères de recrutement retenus par l'entreprise : (le diplôme, l'expérience professionnelle, les qualités de la personne...) \_\_\_\_\_

3 - Utilisez-vous les dispositions mises en place par le gouvernement, en faveur des jeunes ?

OUI

NON

Si oui, pour quels emplois ? \_\_\_\_\_

Et dans quelles proportions ? \_\_\_\_\_

4 - Existe-t-il une convention collective ?

OUI

NON

5 - Sur quelles bases se calcule la rémunération de chacun des employés ? \_\_\_\_\_

6 - Quelle est la politique de personnel de l'entreprise (les objectifs) et comment se traduit-elle au quotidien ? \_\_\_\_\_



7 - Existe-t-il des possibilités de promotion interne ?

OUI

NON

Si oui, lesquelles ? \_\_\_\_\_

Si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_

8 - Le personnel est-il stable ou existe-t-il un turn-over important ?  
Quand le turn-over existe, quelles catégories de personnel touche-t-il plus particulièrement ? \_\_\_\_\_

9 - Quels sont les freins à l'embauche, les éléments qui la favorisent ?

10 - Quelle(s) appréciation(s) portez-vous sur le marché de l'emploi et plus précisément sur votre personnel ? Quel renseignement en tirez-vous ?

### LA FORMATION

1 - Qui s'occupe de la formation et définit les besoins ? \_\_\_\_\_

2 - La formation est-elle interne ou externe à l'entreprise et comment s'organise-t-elle ? \_\_\_\_\_

3 - Quand la formation est prise en charge par l'entreprise, par qui est-elle faite ? \_\_\_\_\_

4 - Dans tous les cas, à quelles catégories de personnel s'adresse-t-elle et pour quels besoins (adaptation, promotion...) ? \_\_\_\_\_

---

---

---

5 - Pouvez-vous nous donner des éléments chiffrés (nombre de personnes en formation, par type et durée de formation, par catégorie de personnel)

---

---

---

6 - Connaissez-vous les formations initiales aux métiers de la restauration ?

OUI  NON

Si oui, lesquelles ? \_\_\_\_\_

---

---

7 - Quelle(s) appréciation(s) portez-vous sur ces formations ?

- Sont-elles adaptées aux besoins de l'entreprises ? \_\_\_\_\_
- Qu'en attendez-vous ? \_\_\_\_\_

---

---

---

8 - Avez-vous des rapports privilégiés avec tel ou tel organisme de formation ?

OUI  NON

Si oui, pouvez-vous préciser :

- de quel organisme il s'agit : \_\_\_\_\_

- la nature de ces relations ? \_\_\_\_\_

---

---

9 - Pensez-vous qu'il serait bon que les (organismes) professionnels prennent en charge la formation initiale ?

OUI  NON

Dans les deux cas, explicitiez votre réponse. \_\_\_\_\_

---

---

---

10 - Avez-vous créé votre propre école de formation ?

OUI  NON

Si oui, de quelles formations s'agit-il ? \_\_\_\_\_

Pour répondre à quels besoins (internes ou externes à la société) \_\_\_\_\_

**TRANSFORMATIONS EN COURS ET PREVISIBLES**

1 - Quelles sont les transformations en cours et prévisibles ? \_\_\_\_\_

2 - A quels aspects de l'activité de l'établissement se rapportent-elles ? \_\_\_\_\_

3 - L'organisation du travail s'en trouve-t-elle modifiée ? (dans tous les cas précisez votre réponse). \_\_\_\_\_

4 - Ont-elles des implications au niveau des qualifications, des hommes au travail et des politiques de recrutement ? \_\_\_\_\_

5 - De quelle(s) façon(s) ces transformations sont-elles intégrées dans la gestion des ressources humaines ? \_\_\_\_\_

## **ANNEXE II**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

#### **Les activités d'hébergement**

**Pour comprendre comment se structure et se développe la fonction d'hébergement, nous vous proposons une série de questions se rapportant :**

- aux besoins que votre activité d'hébergement tente de satisfaire ;
- aux grandes phases de cette activité et à son organisation ;
- aux moyens mis en oeuvre : équipements, matériel, objets du travail, techniques utilisées ;
- aux personnes qui concourent à l'acte de production du service "hébergement" proposé ;
- aux politiques de recrutement, de formation et de gestion du personnel ;
- aux transformations en cours et à venir.

**FICHE SIGNALETIQUE**

1 - Nom et adresse de l'établissement enquêté : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ N° tél : \_\_\_\_\_

2 - La Société a-t-elle d'autres établissements ?

OUI

NON

Si oui, combien ? \_\_\_\_\_

3 - L'unité enquêtée dépend-elle d'un groupe ?

OUI

NON

Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_

4 - Nom et fonction de l'interlocuteur principal dans la société

\_\_\_\_\_

5 - Le chiffre d'affaires et son évolution : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 - Les activités de l'entreprise et part de chacune :

- dans le chiffre d'affaires : \_\_\_\_\_

- en effectifs employés : \_\_\_\_\_

**BREF HISTORIQUE**

*Pouvez-vous me retracer l'historique de la société ?*

1 - Sa date de création (comment et pourquoi ?) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2 - Son implantation géographique (pourquoi ce choix ?) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 - Ses activités successives : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 - Son statut juridique et l'évolution de celui-ci : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 - Quelles sont les grandes étapes qui ont marqué la vie de la société ?

---

---

---

6 - Comment se structure aujourd'hui le marché de l'hôtellerie (existe-t-il un leader, y-a-t-il une segmentation du marché...) ?

---

---

---

---

#### LA FINALITE DE L'ACTIVITE HOTELIERE

1 - Quels sont les besoins que l'activité hôtelière tente de satisfaire ?

---

---

---

2 - Quelles sont les prestations qui y correspondent ?

---

---

---

3 - De quels clients s'agit-il ?

---

---

---

4 - Quelle est la part (en %) pour chacune des activités décrites, du chiffre d'affaires ?

---

---

---

5 - Avez-vous à subir une concurrence ?

OUI  NON

Si oui, pouvez-vous en préciser la nature ?

---

---

---

Comment y répondez-vous ?

---

---

---

#### LES GRANDES ETAPES ET L'ORGANISATION DE L'ACTIVITE

1 - Pouvez-vous, pour chaque type de prestations, nous décrire les opérations nécessaires à leur réalisation ?

---

---

---

2 - A chaque fois, nous préciser à quels emplois cela fait appel

---

---

---

---

3 - Pour répondre aux besoins exprimés, comment avez-vous organisé votre établissement ? (aménagement des locaux et des postes de travail)

---

---

---

4 - Quelles sont les formes de travail qui en découlent (travail à temps partiel, en équipe, intérimaire...)

---

5 - Avez-vous externalisé certaines activités ? (si oui, les citer et expliquer pourquoi ?)

---

---

#### LES MOYENS

1 - Enumérez et classez par type d'activité et d'opération les équipements, le matériel et les procédés techniques utilisés

---

---

---

2 - Y-a-t-il à terme des évolutions techniques à prévoir ou sont-elles déjà en cours ?

---

---

3 - L'entreprise a-t-elle investi récemment ?

OUI  NON

Si oui, dans quel domaine et en vue de quelles améliorations ?

---

---

### LES CHAMPS D'ACTIVITE

- 1 - Quels sont les domaines d'activité définis par des fonctions de l'activité hôtelière ?

	Hébergement	Restauration
Administration Production Service Entretien		

- 2 - Quels sont ceux qui évoluent actuellement ou qui vont évoluer prochainement et pour quelles raisons ?

### LES HOMMES AU TRAVAIL

- 1 - Le nombre de personnes employées par type d'emploi et niveau de qualification (qualifié/non qualifié)

	Total	à temps partiel	Saisonnier	en extra	en intérim
<b>Hébergement</b> . Administration . Réception . Etage . Entretien					
<b>Restauration</b> . Administration . Cuisine . Salle					
<b>TOTAL</b>					

- 2 - Evolution sur les 3 dernières années et dans un avenir proche ; pourquoi ? \_\_\_\_\_
- 

- 3 - Les niveaux de formation, diplômes demandés et appellations des différents métiers :

**Hébergement :**

- Administration
- Réception
- Etage
- Entretien



**Restauration :**

- Administration
- Cuisine
- Salle

4 - L'âge, le sexe de la nationalité du personnel qualifié et non qualifié : \_\_\_\_\_

5 - Les compétences exigées (savoirs, savoir-faire, savoir-être) :

**Hébergement :**

- Administration
- Réception
- Etage
- Entretien

**Restauration :**

- Administration
- Cuisine
- Salle

6 - Pouvez-vous nous dire quelles sont pour le responsable de l'établissement :

a) ses prérogatives ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) les compétences exigées pour remplir sa fonction ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) la formation et/ou l'expérience professionnelle demandée ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET DE GESTION DU PERSONNEL**

1 - Les procédures d'embauche :

a) Qui embauche ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Par quels canaux ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) Existe-t-il une concurrence inter-entreprise ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d) Comment se fait le recrutement puis la mise au travail (la période d'essai) ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 - Les critères de recrutement retenus par l'entreprise : (le diplôme, l'expérience professionnelle, les qualités personnelles...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3 - Utilisez-vous les dispositions mises en place par le gouvernement, en faveur des jeunes ?

OUI

NON

Si oui, pour quels emplois ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

et dans quelles proportions ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 - Existe-t-il une convention collective ?

OUI

NON

5 - Sur quelles bases se calcule la rémunération de chacun des employés ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 - Quels sont les objectifs de la politique de personnel et comment se traduit-elle au quotidien ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7 - Existe-t-il des possibilités de promotion interne ?

OUI

NON

Si oui, lesquelles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 - Le personnel est-il stable ou existe-t-il un turn-over important ?

Quand le turn-over existe, quelles catégories de personnel touche-t-il plus particulièrement ? \_\_\_\_\_

---

---

9 - Quels sont les freins à l'embauche, les éléments qui la favorisent ?

---

---

---

10 - Quelle(s) appréciation(s) portez-vous sur le marché de l'emploi et plus précisément sur votre personnel ? Quel enseignement en tirez-vous ? \_\_\_\_\_

---

---

---

#### LA FORMATION

1 - Qui s'occupe de la formation et définit les besoins ? \_\_\_\_\_

---

---

2 - La formation est-elle interne ou externe à l'entreprise et comment s'organise-t-elle ? \_\_\_\_\_

---

---

---

3 - Quand la formation est prise en charge par l'entreprise, par qui est-elle faite ? \_\_\_\_\_

---

---

4 - Dans tous les cas, à quelles catégories de personnel s'adresse-t-elle et pour quels besoins (adaptation, promotion...) ? \_\_\_\_\_

---

---

---

5 - Pouvez-vous nous fournir des éléments chiffrés (nombre de personnes en formation, par type et durée de formation, par catégorie de personnel) ? \_\_\_\_\_

---

---

---

6 - Connaissez-vous les formations préparant aux métiers de l'hôtellerie ?

OUI

NON

Si oui, lesquelles : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7 - Quelle(s) appréciation(s) portez-vous sur les formations initiales ?

a) Sont-elles adaptées aux besoins de l'entreprise ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Qu'en attendez-vous ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 - Avez-vous des rapports privilégiés avec tel ou tel organisme de formation ?

OUI

NON

Si oui, pouvez-vous préciser la nature de ces relations ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9 - Pensez-vous qu'il serait bon que les (organismes) professionnels prennent en charge la formation initiale ?

OUI

NON

Dans les deux cas, explicitez votre réponse. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10 - Avez-vous créé votre propre école de formation ?

OUI

NON

Si oui, de quelles formations s'agit-il ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Pour répondre à quels besoins (internes ou externes à la société) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TRANSFORMATIONS EN COURS ET PREVISIBLES**

- 1 - Quelles sont les transformations en cours et prévisibles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2 - A quels aspects de l'activité de l'établissement se rapportent-elles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3 - L'organisation du travail s'en trouve-t-elle modifiée ? (dans tous les cas précisez votre réponse). \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4 - Ont-elles des implications au niveau des qualifications, des hommes au travail et des politiques de recrutement ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5 - De quelle(s) façon(s) ces transformations sont-elles intégrées dans la gestion des ressources humaines ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **ANNEXE III**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

#### **Description et caractérisation de l'offre de formation**

**Afin de nous permettre de décrire et de caractériser le système de formation aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration, nous vous proposons une série de questions se rapportant :**

- aux besoins de formations et aux objectifs définis par votre établissement ;**
- à l'organisation de l'activité de formation et à la structure d'enseignement mise en place ;**
- au personnel d'éducation et d'encadrement des élèves et/ou stagiaires ;**
- aux pratiques d'enseignement, d'orientation et d'utilisation de l'appareil de formation ;**
- aux conditions d'admission dans l'établissement, de réussite aux examens et d'accès au métier ;**
- aux transformations en cours et à venir.**

**1 - FICHE SIGNALETIQUE**

1.1 - Nom et adresse de l'établissement enquêté : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ N° Tel : \_\_\_\_\_

1.2 - L'unité enquêtée dépend-elle d'une structure plus large ?

OUI

NON

Si oui, laquelle ? \_\_\_\_\_

1.3 - Nom et fonction de la personne interrogée : \_\_\_\_\_

**2 - BREF HISTORIQUE**

Pouvez-vous me retracer l'historique de la société ?

2.1 - Sa date de création (comment et pourquoi ?) : \_\_\_\_\_

2.2 - Son implantation géographique (pourquoi ce choix ?) : \_\_\_\_\_

2.3 - Ses activités successives et leur financement : \_\_\_\_\_

2.4 - Son statut juridique et l'évolution de celui-ci : \_\_\_\_\_

2.5 - Quelles sont les grandes étapes qui ont marqué la vie de l'établissement ? \_\_\_\_\_

**3 - LA FINALITE EDUCATIVE DE L'ETABLISSEMENT**

3.1 - Quels sont les besoins (individuels, sociaux, économiques) que l'établissement tente de satisfaire ? \_\_\_\_\_

3.2 - Quelles sont les "prestations" qui y correspondent ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.3 - Avez-vous des partenaires (professionnels) privilégiés ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.4 - Quels sont vos liens avec la profession ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.5 - Comment procédez-vous pour connaître les besoins ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.6 - Existe-t-il une concurrence ?

OUI                       NON

Si oui, précisez la nature de celle-ci et ses implications : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.7 - Avez-vous des obligations de résultat ?

OUI                       NON

Si oui, lesquelles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4 - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT

4.1 - Quel est l'organigramme de l'établissement ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2 - Quels sont les représentants au sein du Conseil d'administration ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3 - Associez-vous des acteurs extérieurs à la vie et au fonctionnement de l'établissement ?

OUI                       NON

Si oui, de quels acteurs s'agit-il ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quel est leur rôle dans l'établissement ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Si non, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.4 - Avez-vous des relations avec des organismes professionnels, de formation ou publics ?

OUI                       NON

Si oui, quelles sont-elles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.5 - Pouvez-vous, pour chaque type de formation, me décrire :

La nature, la durée et l'ordre des enseignements : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le diplôme ou le certificat obtenu : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Le niveau de formation et/ou de qualification atteint : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.6 - Quelles sont les formes d'enseignement qui en découlent (stage, alternance, année scolaire, pédagogie de l'action...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.7 - Les formations dispensées ont-elles une reconnaissance officielle ? (homologation, certification...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.8 - Ces formations ont-elles évolué depuis leur création ?

OUI                       NON

Si oui, pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - LA POPULATION ACCUEILLIE

5.1 - Caractérissez la population accueillie (âge, sexe, nationalité, origine scolaire (et/ou professionnelle), géographique, sociale...) pour chaque type de formation. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.2 - Précisez :

- le nombre d'effectif par classe et/ou stage : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- le ratio formateur/formés : \_\_\_\_\_

5.3 - Décrivez les conditions d'admission des élèves ou des stagiaires dans l'établissement (selon le type de formation et le diplôme préparé) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.4 - Dites nous combien vous recevez de personnes (élèves et/ou stagiaires) par an ; ce nombre a-t-il tendance :

à stagner                       à progresser                       à diminuer

Expliquer pourquoi : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6 - LES MOYENS

6.1 - Pour réaliser ces diverses formations comment avez-vous organisé l'établissement ? (nombre de salles, types de locaux, ordonnancement et aménagement de l'espace...) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.2 - Existe-t-il une structure d'hébergement des élèves et/ou des stagiaires ?

OUI                       NON

Si oui, laquelle : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.3 - Quels sont :

- les équipements techniques possédés par l'établissement ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- le matériel et les moyens pédagogiques utilisés ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.4 - Quelles sont les dépenses engagées, leurs destinations et comment  
sont-elles financées ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.5 - Y-a-t-il des investissements prévisibles dans un avenir proche ?

OUI  NON

Si oui, dans quel(s) domaine(s) et en vue de quelle(s) amélioration(s) ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7 - LE PERSONNEL D'EDUCATION ET D'ENCADREMENT

7.1 - Le nombre et la répartition des personnels et son évolution depuis  
la création de l'établissement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.2 - Les critères de recrutement (diplôme, expérience professionnelle,  
qualités personnelles...) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.3 - Les conditions d'exercice de leur activité d'enseignement : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.4 - Sur quelles bases se calcule les rémunérations ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.5 - Existe-t-il des possibilités de formation, d'actualisation des  
connaissances pour le personnel ? Précisez lesquelles ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.6 - Les évolutions sont-elles possibles à partir de l'emploi occupé au moment de l'embauche ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 - CONTROLE DES CONNAISSANCES - DELIVRANCE DU DIPLOME ET ACCES AU METIER

8.1 - Comment se fait l'évaluation (type de contrôles, périodicité) ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.2 - Le contrôle des connaissances est-il le même pour chacune des matières ? (explicitiez votre réponse) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.3 - La délivrance d'un diplôme donne-t-il lieu à un examen final ?

OUI

NON

Pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.4 - Quelles sont les procédures et les filières d'accès au métier ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.5 - Les conditions d'accès varient-elles d'un métier à l'autre ? d'une forme d'activité à une autre forme d'activité ? (explicitiez votre réponse). \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.6 - Suivez-vous l'insertion professionnelle des personnes sortant de votre établissement ?

OUI

NON

Si oui, de quelle façon ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9 - TRANSFORMATIONS EN COURS ET PREVISIBLES**

9.1 - Quelles sont les transformations en cours et prévisibles ?

9.2 - De quelle(s) façon(s) appréhendez-vous celles-ci ? (relations avec la profession, études, interlocuteurs privilégiés, lesquels ?)

9.3 - Comment les retraduisez-vous en termes de formation et quelles implications peuvent-elles entraîner ?

## ANNEXE IV

### Cadrage statistique sectoriel des hôtels - cafés - restaurants

Traitement de l'enquête emploi de 1983 à 1989 effectué par Catherine BÉDUWÉ  
pour l'ensemble des professions du secteur  
de la NAP 67 (de 6701 à 6711)

- Les effectifs en mars 1989 étaient de 639 800 personnes dont 431 700 salariés.  
Les effectifs d'indépendants diminuant le taux de salariés augmente de 2,75 % par an  
(l'accroissement de l'ensemble des professions HCR étant de 1,26 % par an)

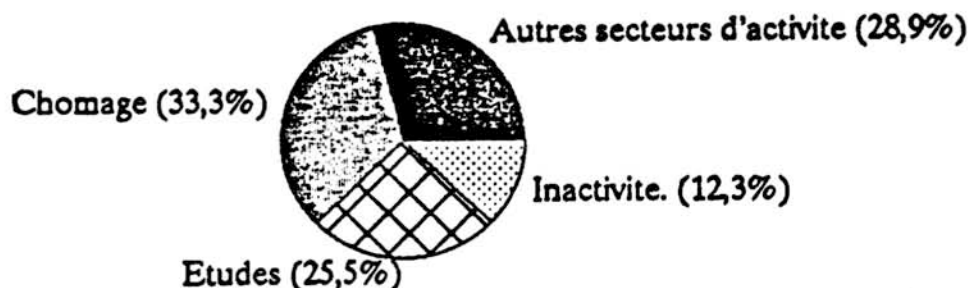
#### Structure professionnelle HCR et cantines

		Indépend.	Cadres	Prof. Inte	Employ.	Ouvriers	Total
HCR	1983	42,5 %	2,8 %	5,8 %	39,0 %	9,9 %	100 %
	1989	35,8 %	2,5 %	7,4 %	43,0 %	11,3 %	100 %
Cantines	1983	0,6 %	3,2 %	10,6 %	65,7 %	19,8 %	100 %
	1989	0,6 %	4,2 %	13,8 %	58,7 %	22,7 %	100 %

- Le taux d'entrée dans le secteur 23,3 % (en progression continue depuis 1983).

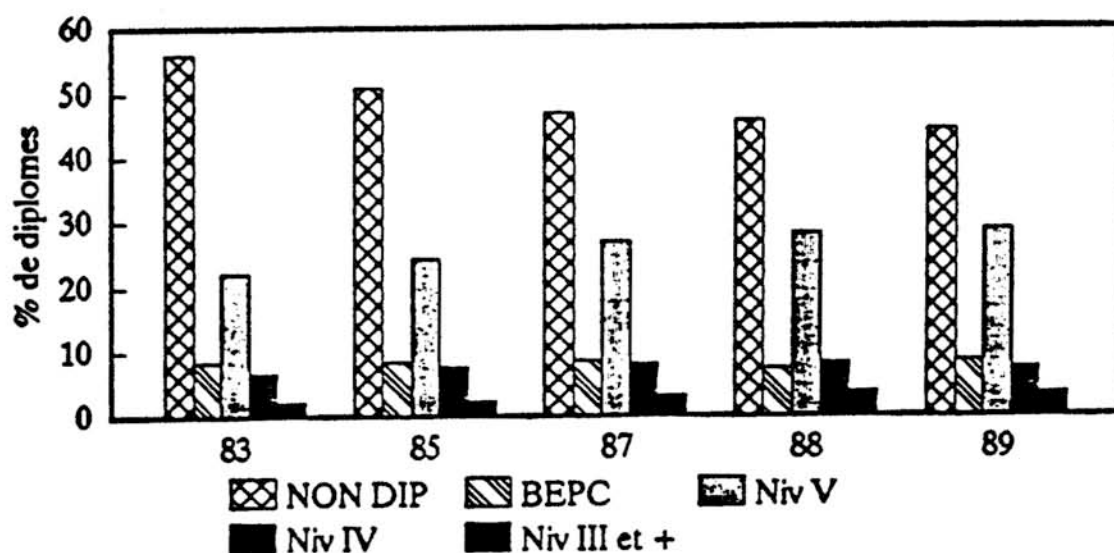
Les entrants dans le secteur viennent du chômage pour 1/3 des effectifs (ils représentaient seulement un peu plus du 1/4 des entrants en 1983)

Provenance des entrants dans le secteur HCR - (Enquête emploi 1989)



- La baisse de la part des non diplômés se fait surtout au profit de niveau V : 56 % des effectifs étaient encore non diplômés en 1989 (47 % chez les jeunes).

Évolution des niveaux de diplômes entre 1983 et 1989



- Dans les salariés le taux de stagiaires, d'intérimaires et de contrat à durée déterminée (CDD) croît de 7 à 11 % entre 1983 et 1989. Le taux d'apprentis, en augmentation, est de 6 % (25 000 apprentis en 1989). Par contre les contractuels à durée indéterminée (CDI) qui représentaient 22 % en 1989 sont en diminution.

Le recours au temps partiel semble stable (16,7 %).

Les horaires de travail sont lourds surtout pour les patrons indépendants. Plus de 50 % des patrons indépendants déclarent des horaires supérieurs à cinquante heures de travail hebdomadaire.

**Professions du secteur hôtellerie restauration**  
**Indicateurs calculés par profession**

	Effectifs	Parmi les salariés, taux		
		CDD (1)	Apprentis	Tps partiel
Patrons HCR	200,4			
Autres Indépend.	4,4			
INDEPENDANTS.	204,8			
Cadres HCR	10,4			
Cadres adm	6,8			
CADRES	17,2	2,1 %		
maitrise HCR	40,8			
PI admin.	12,0	4,9%		
S/T PROF INTERMED	52,8			
Service en cantine	31,3	22,1 %		
Serveurs	168,2	11,8 %	12,2 %	15,9 %
Employés HCR	51,3	18,6 %		18,4 %
Employés administr	33,1	12,5 %		30,1 %
S/T EMPLOYES	283,9	14,2 %	7,5 %	19,1 %
Cuisiniers	60,8	12,2 %		
Nettoyeurs	6,8	10,4 %		
Autres ouvriers	13,5	24,4 %		
S/T OUVRIERS	81,2	14,1 %		16,8 %
TOTAL SECTEUR HCR	639,8	12,6 %	5,7 %	18,1 %
PROF SPECIFIQUES du secteur HCR	563,2	11,4 %	6,4 %	16,7 %

Source : enquête emploi de 1989

(1) i. e Stages, Intérim et autres CDD pour les salariés du privé et non titulaires pour les salariés des cantines.



L'industrie hôtelière est aujourd'hui confrontée à un enjeu majeur. Cette activité en pleine mutation doit répondre à une double contrainte : les comportements du consommateur qui diversifie sa demande et souhaite une réponse de qualité d'une part, et l'accroissement de la concurrence d'autre part.

Il en résulte une rationalisation des modes d'organisation du travail. La mise en place d'une stratégie "multiservices" entraîne des décloisonnements entre les services et un développement de la polyvalence et des capacités relationnelles et commerciales des employés.

Ce dossier est issu de l'exploitation des différents types d'informations recueillies, qu'elles soient bibliographiques, statistiques ou qualitatives (environ soixante-dix enquêtes ont été réalisées dans des entreprises hôtelières et de restauration). Il fait ressortir :

- la transformation de l'organisation du travail dans certaines fonctions spécifiques (production alimentaire, service des mets et boissons) ou transversales (accueil, entretien-nettoyage, direction d'établissement) liées aux activités des hôtels-café-restaurants ;
- l'évolution des contenus d'activité de certains emplois et leurs conditions d'accès ;
- la remise en cause des filières traditionnelles de formation aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration ;
- la révision des pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'oeuvre des entreprises.

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel  
75015 PARIS

☎ (1)45.75.62.63