



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Avec le concours du

Centre  
d'analyse  
stratégique

## Rapport au Premier ministre

Thierry Costes

Innover, créer, faire rêver :  
les défis de l'hôtellerie-restauration

La **documentation** Française



Rapports et documents

# Innover, créer, faire rêver : les défis de l'hôtellerie-restauration

2007



Centre  
d'analyse  
stratégique

Les membres de la commission qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce rapport, et moi-même, sommes persuadés que **l'hôtellerie restauration doit encourager l'innovation, améliorer la formation et donner aux entrepreneurs qui ont un projet solide les moyens d'exercer leur métier et de réaliser leur rêve**. Car ce secteur n'est pas comme tous les autres : il se nourrit essentiellement de rêves, de passions – ceux des professionnels, et ceux des consommateurs. Nous avons voulu sortir des polémiques et des revendications habituelles. **Nous ne demandons pas d'aides financières supplémentaires, pas de subventions. Quelques-unes des mesures que nous proposons peuvent être appliquées tout de suite**. D'autres peuvent être mises en place dans les cent premiers jours de la formation d'un gouvernement. D'autres enfin demanderont un peu plus de temps, mais encore une fois, elles sont concrètes et relativement simples. Ce dont le secteur hôtellerie-restauration a surtout besoin, c'est de l'écoute et de l'engagement à ses côtés des pouvoirs publics, du gouvernement, de l'administration – notamment de l'Education nationale – des secteurs financiers, et évidemment du soutien des consommateurs.

Nous proposons en matière d'éducation **une méthode, des contenus et des structures**.

1) Une méthode (*pages 26-29*)

1.1) **Clarifier le système de diplômes existant**. La volonté d'individualiser les formations a démultiplié les filières et les diplômes au détriment de la lisibilité des cursus. Il s'agit de mieux expliquer les spécificités, voire de fusionner certaines formations, dans la mesure où les professionnels ne font pas nécessairement la différence entre les compétences selon les diplômes.

1.2) **Mobiliser les professionnels, les enseignants, les chefs d'établissement pour donner plus d'information** aux collégiens et aux lycéens. Mieux informés sur les types de filières, les débouchés et la réalité des métiers, ils pourront choisir en connaissance de cause.

1.3) **Concrétiser les métiers**, en faisant intervenir dans les établissements de formation non pas des célébrités, mais des professionnels à peine plus âgés que les jeunes à qui ils s'adresseront.

1.4) **Réhabiliter les filières courtes.** Avec un CAP ou un Bac pro en poche, un jeune peut facilement trouver un emploi, entrer dans le monde du travail. Quitte à compléter sa formation plus tard s'il veut affiner ses compétences (management, design, cuisine, etc.) en fonction de son projet professionnel.

1.5) Donner aux professionnels la possibilité de **se former tout au long de la vie** : pour les jeunes qui ont fait des études courtes et souhaitent se perfectionner dans un domaine, mais aussi pour des personnes en reconversion ou des demandeurs d'emploi.

2) Des contenus (pages 29-31)

2.1) **Adapter la formation à l'environnement international** : faire mieux connaître aux écoles et aux lycées hôteliers les programmes mis en place au niveau européen (Leonardo et Erasmus) pour faciliter les formations et les stages à l'étranger, et les inciter à travailler en partenariat avec les organismes de placement à l'international. Et bien évidemment, arrêter de considérer la pratique d'une deuxième langue comme une simple option.

2.2) **Enrichir le contenu des formations en y intégrant de la transdisciplinarité** : sensibiliser les élèves à des disciplines connexes (marketing, arts, design...).

2.3) **Favoriser l'alternance** et promouvoir **la charte de l'apprentissage**, pour éviter aux apprentis des situations trop dures et décourageantes.

2.4) **Faciliter l'accès des banques aux établissements de formation**, pour qu'elles puissent présenter aux élèves **des prêts aux apprentis**. Pour que même les jeunes issus des milieux les plus défavorisés puissent financer l'achat du matériel d'apprentissage ou d'un scooter pour aller au travail, ou encore constituer une caution pour leur logement. **Mais aussi pour souligner l'idée que ces jeunes sont déjà des professionnels.**

3) Des structures (page 30)

3.1) **Multiplier les pôles régionaux** (passerelles, partenariats) entre les établissements spécialisés et les universités.

3.2) La création d'**un institut de recherche de l'hôtellerie-restauration**. L'innovation et la prospective sont essentielles à la réussite d'un secteur, mais les établissements de formation et les professionnels manquent d'outils pour y accéder.

3.3) La création d'**une école tremplin, « incubateur » des meilleurs professionnels de demain, qui pourrait rivaliser en qualité avec les établissements de Cornell ou de Lausanne, mais sur un autre modèle.**

Pour mener à bien ces changements, **il faut plus d'échanges, plus de partenariat, plus de rencontres entre établissements de formation et professionnels.**

Pour innover, pour se renouveler, pour inventer l'hôtel et le restaurant du XXI<sup>e</sup> siècle, **l'hôtellerie-restauration a besoin de sang neuf, de liberté, d'individus prêts à prendre des risques – bref, d'entrepreneurs.** Mais pour ceux qui décident de se lancer, le chemin est semé d'embûches. C'est pourquoi nous proposons à la fois d'améliorer les fonctionnements existants et de créer des modes de financement modernes, pour compenser la frilosité des banques mais aussi pour les remotiver, les inviter à revenir sur le secteur.

1) **Améliorer le système existant**, grâce à un **guichet unique d'information sur toutes les aides** (pages 27-28)

2) **Créer des modes de financement modernes** (pages 32-33) :

2.1) Une association « Entreprendre hôtellerie-restauration », qui réunirait des professionnels du secteur. **Ils accompagneraient les créateurs en amont et pendant la phase de démarrage, et attribueraient des prêts d'honneur**, alimentés par la Caisse des dépôts et France Investissement.

2.2) **Des réseaux de *business angels***. Avec l'appui du ministère des PME et de la Caisse des dépôts, **des professionnels confirmés de l'hôtellerie-restauration soutiendraient les nouveaux entrepreneurs de leur région** par leur investissement financier, mais aussi en les accompagnant, en les « coachant » tout au long de la réalisation de leur projet.

**Pour accompagner ces initiatives, nous demandons à l'État la création d'un pôle de compétitivité dédié à l'hôtellerie-restauration** (pages 36-39).

**La plupart des initiatives citées auparavant pourraient trouver leur place dans ce pôle. Il permettrait également d'organiser la communication de notre secteur. L'hôtellerie-restauration n'est rien sans les consommateurs.** Elle doit faire connaître ses métiers, ses valeurs, ses performances au grand public et aux autres professionnels. Le pôle de compétitivité pourrait donc :

1) Créer et maintenir **un portail Internet de l'hôtellerie-restauration**. Y seraient regroupés des informations et des liens vers les organismes de formation et les structures de financement, des conseils, etc. Ce site serait aussi une vitrine du secteur.

2) Le pôle de compétitivité serait chargé de coordonner **un véritable plan de communication**, articulé autour d'initiatives concrètes : des campagnes de communication vers le grand public, des partenariats originaux, etc. Le dernier Festival de Berlin avait associé des chefs de la ville à la manifestation. Pourquoi ne pas s'en inspirer en proposant ce type de partenariat à des festivals français ?

**Le pôle de compétitivité serait un formidable moteur pour perpétuer et renouveler « l'exception française » dans l'hôtellerie-restauration.**

Thierry Costes  
gérant de la SNC Costes, Président de la commission  
« Créer, innover, faire rêver : les défis de l'hôtellerie-restauration »

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| <b>Résumé opérationnel</b>   | 2  |
| <b>Introduction</b>  | 6  |
| <b>1. Panorama macroéconomique et microéconomique du secteur Hôtels-Cafés-Restaurants</b>  | 8  |
| 1.1 Au niveau macroéconomique : du dynamisme, mais un manque de stabilité et des difficultés de recrutement dans les petites entreprises | 8  |
| 1.1.1 Un secteur clé de l'économie française   | 8  |
| 1.1.2 Une majorité de petites structures, souvent fragiles   | 9  |
| 1.1.3 Des emplois de plus en plus difficiles à pourvoir  | 11 |
| 1.2 Les évolutions microéconomiques  | 13 |
| 1.2.1 La restauration reste majoritairement traditionnelle mais attire de plus en plus d'investisseurs                                   | 13 |
| 1.2.2 Pour trouver leur place parmi les chaînes, les indépendants misent sur le luxe ou les marchés de niche                             | 15 |
| 1.2.3 Éléments de comparaison internationale   | 21 |
| 1.3 Innover, individualiser  | 22 |
| 1.3.1 La cuisine, expression d'une individualité   | 22 |
| 1.3.2 Des clients en quête d'expériences hôtelières originales   | 23 |
| <b>2. Les priorités : une formation plus innovante, des modes de financement plus modernes, une communication plus efficace</b>          | 24 |
| 2.1 Placer l'innovation au cœur de la formation  | 24 |
| 2.1.1 Clarifier le système des diplômes existants  | 24 |
| 2.1.2 Actualiser l'image des métiers de l'hôtellerie-restauration  | 25 |
| 2.1.3 Rénover, enrichir la formation   | 26 |
| 2.2 Élargir les possibilités de financement...   | 29 |
| 2.2.1 Simplifier et professionnaliser la gestion des aides à la reprise ou à la création   | 29 |
| 2.2.2 Créer des modes de financement modernes  | 30 |
| 2.2.3 Faire émerger des réseaux de <i>business angels</i> dans le secteur HCR  | 32 |
| 2.3 Le pôle de compétitivité HCR : fédérer, dynamiser, communiquer   | 34 |
| 2.4 Résumé des missions du pôle de compétitivité   | 37 |
| <b>Conclusion</b>  | 38 |
| <b>Annexes</b>   | 40 |
| Annexe 1. Lettre de mission  | 40 |
| Annexe 2. Composition de la commission « Innover, créer, faire rêver : les défis de l'hôtellerie-restauration »                          | 42 |
| Annexe 3. Les résultats des services en 2004   | 44 |
| Bibliographie  | 46 |

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION

### INTRODUCTION

Après la signature d'un contrat de croissance entre l'État et les organisations professionnelles de l'hôtellerie-restauration, puis d'une convention collective du secteur par les partenaires sociaux, le Premier ministre a souhaité mettre en œuvre une réflexion de plus long terme afin de dégager des perspectives de valorisation de ce secteur, un des premiers employeurs du pays, qui contribue largement au rayonnement de la France dans le monde.

On peut s'interroger sur la position à venir de l'hôtellerie-restauration française dans la compétition mondiale. La qualité des établissements hôteliers et de la restauration pèse de plus en plus lourd dans le choix des destinations de tourisme, et la concurrence est aujourd'hui internationale. Certes, la France incarne toujours un authentique art de vivre, avec un savoir-faire mondialement envié, des chefs célèbres et des champions nationaux. Pourtant, les nouvelles tendances dans ce domaine viennent de plus en plus fréquemment d'autres pays, et l'école hôtelière la plus réputée au monde n'est pas française.

Notre postulat est simple : l'hôtellerie-restauration française reste un secteur solide, qui répond globalement à la demande du marché, mais une partie de son infrastructure a vieilli. Surtout, les métiers de l'hôtellerie-restauration ne font plus rêver. Or, à la racine de ces métiers, on trouve la passion, celle des professionnels comme celle des consommateurs. Le secteur a besoin d'un appel d'air, pour répondre aux nouvelles attentes de ses clients : une cuisine plus simple, inventive et vivante, des expériences hôtelières individualisées. Pour tenir tête à la concurrence mondiale, le secteur doit développer une image moderne et attractive auprès de la clientèle internationale et des jeunes professionnels.

Au-delà des aides déjà mises en place par les pouvoirs publics, ce rapport a pour objectif de faire émerger de nouvelles méthodes, mais aussi un nouvel état d'esprit au sein de la profession. Il s'inscrit dans une double dynamique :

- que les meilleurs tirent le secteur vers le haut, sans laisser personne sur le bord de la route. Dans un secteur menacé par la standardisation et la déshumanisation, il est urgent de réhabiliter l'individu, la prise de risque. Pour cela, il faut encourager les jeunes à entrer rapidement dans le monde professionnel, où ils pourront affiner leur savoir-faire et leur créativité, et éviter de les pousser à tout prix vers des études longues ;
- que des individus puissent s'exprimer dans leur métier et donner à rêver, pour permettre à la France de retrouver une place de premier rang en cohérence avec son image internationale selon laquelle « consommer français » revient à « consommer meilleur ». Seules des approches individuelles innovantes seront en mesure de préserver cette « exception culinaire » française.

Après un état des lieux du secteur et des opportunités à exploiter, notre réflexion s'est focalisée sur trois axes : la formation des professionnels, le financement de la création d'entreprise et la communication. Les réformes envisagées pourraient s'articuler efficacement autour d'un pôle de compétitivité de l'industrie de l'hôtellerie-restauration.



## 1 Panorama macroéconomique et microéconomique du secteur Hôtels-Cafés-Restaurants

On ne compte plus les rapports relatifs à l'hôtellerie et à sa modernisation. Les plus récents sont l'œuvre du Conseil économique et social et du Conseil national du tourisme. Tous présentent **un diagnostic partagé** par l'ensemble des acteurs du secteur, mais **bien peu ont été suivis d'effets** ; la plupart insistent sur les conditions d'exploitation de plus en plus dures, mais peu semblent avoir pris en compte un acteur clé de la filière : le consommateur. Les propositions émises visent souvent à sauver une situation largement compromise à moyen-long terme, sans vraiment s'interroger sur les possibilités d'en sortir « par le haut ». Les aspirations et les attentes des clients doivent être au centre de la réflexion, car c'est le consommateur qui fera ou défera l'hôtellerie et la restauration de demain.

### 1.1 Au niveau macroéconomique : du dynamisme, mais un manque de stabilité et des difficultés de recrutement dans les petites entreprises

#### 1.1.1 Un secteur clé de l'économie française

Au sens de l'INSEE (cf. tableau en annexe 3), le secteur Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR) recouvre toutes les formes

d'hébergement touristique (hôtellerie, auberges de jeunesse, refuges, campings, etc.), toutes les formes de restauration (traditionnelle, rapide, collective, traiteurs) ainsi que les cafés-tabacs et débits de boisson. Ainsi défini, ce secteur comprend, en 2004, **195 967 entreprises et occupe 864 693 personnes en équivalent temps plein pour un chiffre d'affaires global de 60 milliards d'euros**. Cela représente 70 % des emplois des services aux particuliers et 59 % du chiffre d'affaires. Entre 1996 et 2002 le chiffre d'affaires du secteur HCR a crû à un rythme comparable à la moyenne des services aux particuliers (+6,3 % par an en moyenne contre +6,2 %) mais s'est infléchi en 2002 (+5,4 % contre +6,4 %). D'après le Céreq (données INSEE), les effectifs salariés dans le secteur HCR ont crû de 3,1 % par an, en moyenne, entre 1993 et 2004, soit deux fois plus vite que les effectifs salariés tous secteurs confondus (+1,6 % par an en moyenne).

Si l'on voulait mieux cerner la partie du secteur HCR davantage concernée par les propositions de ce rapport, il faudrait se limiter aux catégories suivantes : hôtels touristiques avec restaurant, hôtels touristiques sans restaurant, autres hôtels, restauration de type traditionnel, cafés-tabacs et débits de boisson. Ce sous-secteur représente **153 337 entreprises, 612 304 personnes occupées et 41,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires (CA)**. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires est de 49 % dans l'hôtellerie comme dans la restauration et les cafés, contre 45 % dans l'ensemble des services aux particuliers. L'investissement est, logiquement, plus élevé dans l'hôtellerie (7 % du CA) que dans la restauration (3 % du CA) compte tenu de l'importance des immobilisations. Le sous-secteur ainsi défini représente à peu près 80 % des

entreprises du secteur HCR, et 70 % des emplois et du chiffre d'affaires. On peut donc considérer que les statistiques globales du secteur, plus largement disponibles, ne trahissent pas la réalité de ce segment.

### 1.1.2 Une majorité de petites structures, souvent fragiles

À la suite d'une harmonisation européenne des statistiques concernant la création d'entreprise, l'INSEE utilise depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 une définition plus restrictive du concept<sup>1</sup>, ce qui aboutit à ne plus prendre en compte de nombreuses reprises et réactivations d'entreprises,

comptabilisées comme des créations selon la définition antérieure. Les séries ont été rétropolées jusqu'en 1993. Ce changement n'est pas anodin pour l'évaluation du dynamisme du secteur HCR dans lequel, d'après le ministère du Tourisme<sup>2</sup>, sur la base de l'ancienne classification, **les reprises d'entreprises représentent la modalité de création d'entreprise la plus fréquente (en 2005 : 63,4 % des créations dans l'hôtellerie, 55,7 % dans les restaurants de type traditionnel et 62,5 % dans les cafés)**. Ainsi, selon l'ancien mode de calcul de l'INSEE, 30 437 entreprises avaient été créées dans le secteur HCR en 2004, mais seulement 15 956 selon le nouveau mode de calcul.

**Tableau n° 1 : Contribution du secteur HCR aux créations d'entreprises**

| Année | Ensemble des activités économiques | Services aux particuliers | HCR    | Contribution des HCR                                    |  |
|-------|------------------------------------|---------------------------|--------|---|--|
|       |                                    |                           |        | aux créations dans l'ensemble des activités économiques | aux créations dans les services aux particuliers |
| 2006  | 287 366                            | 37 742                    | 16 114 | 5,6 %   | 42,7 %   |
| 2005  | 271 868                            | 34 984                    | 15 177 | 5,6 %   | 43,4 %   |
| 2004  | 267 932                            | 34 972                    | 15 956 | 6,0 %   | 45,6 %   |
| 2003  | 239 541                            | 32 721                    | 14 818 | 6,2 %   | 45,3 %   |
| 2002  | 214 063                            | 29 994                    | 13 766 | 6,4 %   | 45,9 %   |
| 2001  | 213 073                            | 28 738                    | 13 028 | 6,1 %   | 45,3 %   |
| 2000  | 217 998                            | 28 810                    | 13 086 | 6,0 %   | 45,4 %   |
| 1999  | 209 863                            | 28 544                    | 13 030 | 6,2 %   | 45,6 %   |
| 1998  | 204 605                            | 27 654                    | 12 936 | 6,3 %   | 46,8 %   |
| 1997  | 209 351                            | 28 067                    | 13 634 | 6,5 %   | 48,6 %   |
| 1996  | 214 123                            | 28 860                    | 14 046 | 6,6 %   | 48,7 %   |
| 1995  | 226 574                            | 29 748                    | 14 430 | 6,4 %   | 48,5 %   |
| 1994  | 236 580                            | 31 165                    | 15 470 | 6,5 %   | 49,6 %   |
| 1993  | 216 475                            | 30 141                    | 16 314 | 7,5 %   | 54,1 %   |

Source : INSEE

1 - Harmonisation sur la définition Eurostat : une création d'entreprise correspond à l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur. Ce concept de création se fonde sur la mise en œuvre de nouveaux moyens de production. Par rapport aux immatriculations dans Sirene, on retiendra comme création : les créations d'entreprise correspondant à la création de nouveaux moyens de production (il y a nouvelle immatriculation dans Sirene) ; les cas où l'entrepreneur (il s'agit en général d'un entrepreneur individuel) reprend une activité après une interruption de plus d'un an (il n'y a pas de nouvelle immatriculation dans Sirene mais

reprise de l'ancien numéro Sirene) ; les reprises par une nouvelle entreprise de tout ou partie des activités et moyens de production d'une autre entreprise (il y a nouvelle immatriculation dans Sirene) s'il n'y a pas continuité de l'entreprise reprise. On considère qu'il n'y a pas continuité de l'entreprise si parmi les trois éléments suivants concernant le siège de l'entreprise, deux sont modifiés lors de la reprise : l'unité légale contrôlant l'entreprise, l'activité économique et la localisation.

2 - Ministère du Tourisme, *Comptes du tourisme 2005*.

# CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### CHAPITRE 1

**Tableau n° 2 : Contribution du secteur HCR aux défaillances d'entreprises**

| Année | Ensemble des activités économiques | Services aux particuliers | HCR   | Contribution des HCR                                       |   |
|-------|------------------------------------|---------------------------|-------|--|---|
|       |                                    |                           |       | aux défaillances dans l'ensemble des activités économiques | aux défaillances dans les services aux particuliers |
| 2006  | 38 736                             | 6 351                     | 4 513 | 11,7 %   | 71,1 %  |
| 2005  | 41 733                             | 6 805                     | 4 838 | 11,6 %   | 71,1 %  |
| 2004  | 40 980                             | 6 600                     | 4 732 | 11,5 %   | 71,7 %  |
| 2003  | 41 630                             | 6 364                     | 4 450 | 10,7 %   | 69,9 %  |
| 2002  | 36 966                             | 5 616                     | 3 761 | 10,2 %   | 67,0 %  |
| 2001  | 35 776                             | 5 737                     | 4 003 | 11,2 %   | 69,8 %  |
| 2000  | 37 104                             | 5 973                     | 4 155 | 11,2 %   | 69,6 %  |
| 1999  | 40 825                             | 6 573                     | 4 591 | 11,2 %   | 69,8 %  |
| 1998  | 46 106                             | 7 544                     | 5 358 | 11,6 %   | 71,0 %  |
| 1997  | 51 701                             | 8 410                     | 5 998 | 11,6 %   | 71,3 %  |
| 1996  | 55 212                             | 8 871                     | 6 396 | 11,6 %   | 72,1 %  |
| 1995  | 51 327                             | 8 101                     | 5 860 | 11,4 %   | 72,3 %  |
| 1994  | 56 242                             | 8 612                     | 6 349 | 11,3 %   | 73,7 %  |
| 1993  | 60 802                             | 8 639                     | 6 333 | 10,4 %   | 73,3 %  |

Source : INSEE. Défaillances d'entreprises par date de publication au BODACC (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales)

Comme le montre le tableau n° 1, le secteur HCR se distingue par l'importance des créations d'entreprises (16 114 en 2006), même si sa contribution à ces créations dans l'ensemble de l'économie a diminué sur la période, passant de 7,5 % en 1993 à 5,6 % en 2006, suite à un dynamisme supérieur du commerce et des services aux entreprises. Mais **la vigueur des créations d'entreprises est contrebalancée par de nombreuses défaillances (4 513 en 2006, cf. tableau n° 2)**. En effet, alors que dans l'ensemble des activités économiques, on observe une défaillance pour 7,4 créations, la fréquence double dans le secteur HCR avec une défaillance pour 3,6 créations. Ainsi, le taux de défaillance du secteur HCR (nombre de défaillances rapportées au nombre total d'entreprises du secteur) s'élevait en 2004 à 2,4 % sur données INSEE. L'Ob-

servatoire des entreprises de la Banque de France<sup>3</sup>, qui se fonde sur une population d'entreprises réalisant un CA de plus de 0,75 million d'euros, l'estime à 0,6 % en 2005 et 1 % en 2004. Mais cette dernière évaluation ne vaut que pour les plus grosses entreprises du secteur HCR, le CA moyen dans ce secteur avoisinant 0,3 million d'euros en 2004 (données INSEE). La contribution du secteur aux défaillances de l'ensemble des activités économiques demeure relativement stable depuis 1993, autour de 11 %. Le secteur HCR porte donc de manière générale la marque d'un risque supérieur pour la survie de l'entreprise par rapport à l'ensemble de l'économie. Ce risque est encore plus élevé dans la phase de création de l'entreprise. De fait, dans leurs décisions d'octroi de crédit, les banquiers du Crédit Agricole et d'Oséo que nous avons interrogés

3 - Banque de France, « Les défaillances d'entreprises : suivi et impact économique. Situation au troisième trimestre 2006 ».

ont affirmé se référer à une norme de 50 % à 60 % de sinistralité sur le secteur en création d'entreprise. Sur des données INSEE, le Céreq corrobore cet ordre de grandeur en évaluant à 47 % le taux de survie à 5 ans des entreprises du secteur de l'hôtellerie et restauration traditionnelles contre 56 % tous secteurs confondus.

Il est important de noter la prédominance des petites structures dans l'hôtellerie et la restauration traditionnelles puisque, d'après le rapport du CES, 93 % des entreprises ont moins de 10 salariés et représentent 53 % des emplois. Nombre de ces petites entreprises sont gérées de manière familiale et jouent un rôle d'aménagement du territoire par leur implantation rurale ou dans des régions à l'attractivité saisonnière. Elles sont les plus sujettes aux difficultés compte tenu de leur fréquentation aléatoire, du manque de moyens disponibles pour des rénovations, et de l'âge avancé des propriétaires (dans l'hôtellerie-restauration, 40 % des chefs d'entreprise ont plus de 55 ans et 21 % plus de 60 ans).

### 1.1.3 Des emplois de plus en plus difficiles à pourvoir

Le dynamisme affiché de l'emploi dans le secteur est également porteur de fragilité puisque **les (petites) entreprises ont de plus en plus de mal à pourvoir les postes vacants**. D'après les statistiques de l'ANPE, un stock de 60 000 emplois est à pourvoir sur le secteur. L'hôtellerie-restauration fait ainsi les frais d'une mauvaise image auprès des employés qui sont rebutés par la perspective d'un travail pénible, aux horaires astreignants, peu rémunéré et sans grandes perspectives d'évolution professionnelle. Le taux de rotation de la main-d'œuvre est ainsi particulièrement élevé : plus de 100 % dans les établis-

sements de moins de 50 salariés entre 2001 et 2003, contre 42 % dans l'ensemble des secteurs, selon une étude Céreq-Dares. **La main-d'œuvre formée par les établissements spécialisés se dirige en priorité vers les chaînes hôtelières ou de restauration**, à l'offre plus lisible et plus attractive en termes de conditions de travail, mais sans perspective d'emplois faisant appel à l'esprit créatif, ce qui favorise une certaine pénurie dans les petits établissements indépendants.

Dans le secteur, en effet, et en particulier dans les établissements indépendants, **la plupart des emplois n'exigeant pas un haut niveau de formation, ils sont rarement considérés comme de véritables métiers**. Le secteur HCR se démarque ainsi des autres secteurs par une difficile fidélisation des employés : seuls 21,2 % y restent plus de 10 ans contre 38,3 % dans l'ensemble des secteurs. Les démissions en cours de contrat sont fréquentes (29,2 % contre 20,7 % dans l'ensemble des secteurs). Ce phénomène peut être imputé au fait que ces métiers n'ont pas été choisis mais acceptés « faute de mieux ». Il peut aussi être imputé à la pénibilité des horaires ou encore à de mauvaises conditions de travail. La pénurie de main-d'œuvre contribue à entretenir cette instabilité en donnant l'assurance au salarié démissionnaire de retrouver sans peine un autre poste. Cela contribue à maintenir la vision de ces emplois comme des « petits boulots » sans perspective d'apprentissage d'un savoir-faire valorisant ni de carrière professionnelle.

Selon l'exploitation faite par le Fafih (Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière) de l'Enquête Emploi 2002, 80 % des salariés du secteur pratiquent une activité caractéristique du secteur. Les autres interviennent sur des métiers transversaux (maintenance, gestion, etc.).

# CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### CHAPITRE 1

**Tableau n° 3 : Représentation des principaux métiers du secteur HCR dans les effectifs salariés du secteur**

| Principaux emplois caractéristiques du secteur HCR | Salariés tous secteurs confondus | Dont salariés du secteur HCR | Pourcentage de salariés du secteur HCR exerçant ces métiers |
|--|----------------------------------|------------------------------|---|
| Cadres hôtellerie-restauration                     | 24 000                           | 20 640                       | 5 %   |
| Maîtres d'hôtel non cadres                         | 25 000                           | 20 750                       | 5 %   |
| Maîtrise du hall et des étages                     | 11 000                           | 7 040                        | 2 %   |
| Maîtrise restauration cuisine                      | 26 000                           | 15 340                       | 4 %   |
| Serveurs, commis                                   | 273 000                          | 196 560                      | 48 %  |
| Employés hôtellerie                                | 57 000                           | 46 170                       | 11 %  |
| Cuisiniers qualifiés                               | 189 000                          | 103 950                      | 25 %  |

Source : Fafih, sur données Enquête emploi 2002 (INSEE)

Comme l'illustre le tableau n° 3, les salariés du secteur occupent majoritairement des postes de serveurs ou commis (48 % des effectifs), ou de cuisiniers qualifiés (25 % des effectifs). La population de cadres est très restreinte (5 % des effectifs).

En termes de niveaux de formation, d'après l'exploitation faite par le Céreq de l'Enquête Emploi 2002, cette répartition se traduit par une surreprésentation des faibles niveaux de qualification chez les salariés du secteur (40,8 % de niveau VI, soit aucun diplôme, et 25,4 % de niveau V, soit de niveau CAP ou BEP). 14,4 % des salariés ont un diplôme de niveau IV (baccalauréat), 6,2 % un diplôme de niveau III (bac+2), et enfin seuls 3,2 % sont titulaires d'un diplôme de niveau bac+3 ou plus (contre 10,9 % dans l'ensemble des secteurs hors activités financières). Cela traduit la hiérarchie des besoins en personnel des entreprises du secteur : **grande demande de personnel issu de filières de formation courtes, et faible besoin en personnel très qualifié.** D'après le Céreq (Base Reflet, 2004), les 36 000 élèves sortis diplômés en 2004 d'un cycle de formation initiale

aux métiers de l'hôtellerie-restauration se répartissent de manière à peu près correspondante en termes de niveau de diplôme, compte tenu de l'allongement de la scolarité par rapport aux populations entrées plus tôt dans le secteur (67 % niveau V, 25 % niveau IV, et 8 % niveau III en 2003). Mais un grand nombre d'entre elles quitteront le secteur avant trois ans d'activité professionnelle.

**Enfin, l'accord signé en février dernier par les partenaires sociaux du secteur HCR sur les salaires et le temps de travail va dans le bon sens en prouvant que la profession peut se réformer pour rendre ses emplois plus attractifs.**

## 1.2 Les évolutions microéconomiques

### 1.2.1 La restauration reste majoritairement traditionnelle mais attire de plus en plus d'investisseurs

Les outils statistiques traditionnels rendent difficilement compte de l'extrême diversification des modes de restauration apparus ces quinze dernières années. On s'efforcera de la décrire plus loin, en expliquant les différents mouvements sociologiques de la clientèle.

#### **A - La restauration traditionnelle toujours majoritaire, mais de qualité hétérogène**

Dans un premier temps, on soulignera tout de même l'imposante suprématie de la restauration traditionnelle par rapport aux autres formes de restauration (restauration rapide et cafés ; cf. tableau n° 4). La restauration liée à l'hôtellerie et la restauration collective (cantines d'entreprises, d'administration, d'hôpitaux, etc.) sont ici exclues, alors qu'elles représentent 60 % de l'ensemble de la restauration hors foyer (5 milliards de repas par an). À l'intérieur même du secteur de la restauration commerciale, il faudrait aussi pouvoir isoler ce qui relève de la restauration d'affaires, qui n'obéit pas du tout à la même logique que la restauration de loisirs.

**Tableau n° 4 : Composition du secteur HCR**

|  | Nombre d'entreprises | Effectif moyen/entreprise | CA en milliards d'€ |
|--|----------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>Restauration commerciale, cafés</b> | <b>152 273</b>       | <b>3,5</b>                | <b>33,02</b>        |
| Restaurants traditionnels              | 82 467               | 4,3                       | 21,29               |
| Restauration rapide                    | 26 703               | 4,0                       | 6,716               |
| Cafés-tabacs                           | 12 723               | 2,1                       | 2,285               |
| Débîts de boissons                     | 30 380               | 1,6                       | 2,730               |

Source INSEE – enquête annuelle d'entreprise 2004

Si l'on en croit les enquêtes réalisées par le cabinet spécialisé Coach Omnium, le secteur de la restauration est marqué par **la prédominance de toutes petites entreprises, servant moins de 50 repas par jour et par établissement**, sans variation sensible depuis 1989, loin des 360 repas servis dans un Buffalo Grill, ou des 1 000 repas servis par un McDonald's (dont 40 % à 50 % de ventes à emporter). Leur chiffre d'affaires est inférieur à 300 000 € dans 83 % des cas. Il est supérieur à 840 000 € dans 4 % des cas seulement, avec un effectif total permanent moyen de 4 personnes (membres d'une même famille d'exploitants et salariés).

Selon le cabinet de sondage SECODIP, 72 % des établissements servent une cuisine française ou régionale, 26 % une cuisine à thème (pizzerias, crêperies, restaurants de poissons, etc.), 10 % une cuisine exotique (chinoise surtout). Leur implantation a suivi l'exode des populations du centre-ville vers la périphérie : 60 % en centre-ville (contre 70 % en 1989), 16 % hors agglomération, 2 % dans les centres commerciaux et les grands magasins. Globalement la fréquentation des restaurants a baissé de 4 % en 2005, un fléchissement compensé en partie par la hausse des prix.

Depuis 15 ans, la restauration traditionnelle est bousculée par l'apparition d'une restauration « tendance », symbolisée par des établissements comme les restaurants Costes, le Buddha Bar, « Le Spoon » de Ducasse, en France, ou les restaurants Conran en Grande-Bretagne. Ce nouveau type de restauration ne positionne plus simplement son offre par la cuis-

ne qui y est servie mais aussi par un décor et une atmosphère spécifiques. La restauration « tendance » se décline sur différents styles, de la *fusion food* (combinaison de différentes traditions culinaires à travers le monde) au bistro gastronomique (produits « terroir », alliant simplicité et grande qualité à des prix abordables), en passant par la néo-brasserie et le restaurant purement design. C'est dans cette nouvelle offre, souvent plus accessible que la cuisine de grand chef étoilé, que se sont développés innovation et dynamisme au fil des dernières années, avec l'arrivée d'une nouvelle génération de chefs, souvent autodidactes et voyageurs.

#### ***B - Les groupes de restauration attirent les investisseurs***

La part des restaurateurs indépendants stagne depuis plusieurs années (près de 130 000 établissements), tandis que la restauration de chaîne progresse de 6 % à 8 % par an en moyenne en nombre d'unités (toujours selon les informations fournies par Coach Omnium), principalement en restauration rapide (près de 57 % des ouvertures). Mais les fonds d'investissement sont de plus en plus nombreux à être attirés par la restauration, et plus seulement la restauration de chaîne. Récemment on a ainsi vu CEDC Entreprises Capital entrer dans le capital du groupe les Frères Blanc, le groupe Flo vendu à Albert Frère, et le groupe Olivier Bertrand (brasserie Lipp, cafétéria Eris, Toastissimo, Berts) est désormais détenu partiellement par deux fonds d'investissement, Capital et Capzanine.

#### ***C - L'évolution des modes de consommation bouleverse les conditions d'exploitation***

Presque plus de repas complets (17 % des repas servis), mais un, à la rigueur deux plats, moins de boissons alcoolisées, souvent remplacées par une carafe d'eau, quasi-disparition du digestif et raréfaction de l'apéritif (en lien avec le durcissement des politiques de sécurité routière), la durée du repas est passée d'1 h 38 en 1975 à 38 mn en 2005 (source : Gira Foodservice) ; telles sont les principales modifications enregistrées ces dix ou quinze dernières années. 67 % des repas reviennent à moins de 10 €, 78 % à moins de 15 €, et seulement 2 % à plus de 30 €. Coach Omnium souligne par ailleurs la tendance des restaurateurs à s'installer au plus près des zones de passage d'une clientèle de plus en plus nomade : gares, aéroports, parcs d'attraction, sites culturels et de loisirs représentent 22 % des nouvelles implantations, avec une augmentation du prix moyen des repas.

Mais si, selon la société SECODIP, le prix moyen du repas n'a que faiblement augmenté, c'est surtout parce que la clientèle s'est progressivement orientée vers des formules de restauration moins coûteuses, au fur et à mesure que celles-ci apparaissaient et se développaient. Le prix entre-t-il seul en ligne de compte ? Pas sûr ; on tentera de répondre plus précisément en traitant des modes de consommation.



## Pour trouver leur place parmi les chaînes, les indépendants misent sur le luxe ou les marchés de niche

La structure de l'hôtellerie française s'apparente trait pour trait à la situation décrite ci-dessus pour la restauration : coexistence d'un secteur indépendant, protéiforme, réunissant des acteurs nombreux, mais en recul, et d'un secteur intégré, constitué d'établissements de groupes capitalistes, chaînes en franchise ou chaînes volontaires, dont l'influence ne cesse de grandir.

### A - Panorama global : prime au haut de gamme et à l'intégration

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, l'hôtellerie classée en France rassemblait près de 18 100 hôtels représentant 613 000 chambres, selon le cabinet de conseil KPMG. De 2000 à 2005 le parc hôtelier, selon les mêmes sources a augmenté de 4,2 % en nombre de chambres, surtout en Île-

de-France, et principalement en 0 étoile et 4 étoiles, 4 étoiles-luxe. À l'inverse, le nombre d'établissements diminue de 2,1 % en cinq ans, essentiellement en province. Sur longue période, précisons que de 1994 à 2006, le nombre d'établissements 0 étoile et 1 étoile a diminué de 23,7 %, celui des 2 étoiles de 8,2 %, celui des 3 étoiles a augmenté de 14,9 %, celui des 4 étoiles et 4 étoiles-luxe a augmenté de 47,4 %. Phénomène de vieillissement d'un côté, de rattrapage de l'autre ? On tentera de répondre à la question plus loin.

Le tableau n° 5 retrace le **développement majeur des chaînes hôtelières, au détriment des hôtels indépendants**, dont la situation est plus que jamais contrastée. L'hôtellerie indépendante résiste mal dans le milieu de gamme, mieux dans le luxe. C'est surtout le nombre des chambres en franchise qui, dans l'hôtellerie de chaîne, a été multiplié par 9 sur la période 1999-2005, et, dans une moindre mesure, le nombre d'adhérents à une chaîne volontaire qui a connu la meilleure expansion (sauf en 2004-2005).

**Tableau n° 5 : Évolution de la répartition du parc hôtelier (au 1<sup>er</sup> janvier)**

| En nombre de chambres  | 1999<br>(en % du total)    | 2002<br>(en % du total)     | 2005<br>(en % du total)    |
|--|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Chaînes intégrées</b> (établissement détenu par un groupe hôtelier)           | <b>151 002</b><br>(25,7 %) | <b>171 099</b><br>(28,5 %)  | <b>133 934</b><br>(22,2 %) |
| <b>Franchisés</b> (établissement détenu par son gérant qui achète une franchise) | <b>9 324</b><br>(1,6 %)    | <b>31 815</b><br>(5,3 %)    | <b>84 887</b><br>(14,05 %) |
| <b>Adhérents à une chaîne volontaire</b>   | <b>78 496</b><br>(13,5 %)  | <b>91 038</b><br>(15,2 %)   | <b>90 970</b><br>(15,1 %)  |
| <b>Total chaînes</b>   | <b>238 222</b><br>(40,6 %) | <b>293 952</b><br>(48,9 %)  | <b>309 791</b><br>(51,3 %) |
| <b>Indépendants</b>  | <b>348 122</b><br>(59,3 %) | <b>306 540</b><br>(51,05 %) | <b>294 444</b><br>(48,7 %) |
| <b>Total</b>   | <b>586 944</b><br>(100 %)  | <b>600 492</b><br>(100 %)   | <b>604 235</b><br>(100 %)  |

Sources : INSEE – Direction du Tourisme



# CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### CHAPITRE 1

Hôtellerie de chaîne et hôtellerie indépendante sont confrontées à la **montée des charges d'exploitation**, qui a conduit une part importante de l'hôtellerie de chaîne de haut de gamme à céder les murs de ses établissements, pour ne conserver que le développement de l'exploitation commerciale. Les chaînes, franchisées ou volontaires, constituent souvent une perspective intéressante pour les hôteliers indépendants qui en attendent, en théorie, une stratégie commerciale de groupe, une homogénéisation du service et l'efficacité d'un réseau (centrale de réservation, groupement d'achats). Toutefois, les indépendants peuvent aussi trouver un positionnement original, notamment sur le haut de gamme, qui leur permette de rester compétitifs.

Au niveau européen, la répartition selon les pays montre que **la France compte encore davantage de chaînes que la plupart de ses voisins** : en 2006, l'hôtellerie de chaîne européenne représente 20 % de l'offre des chambres hôtelières contre plus du double en France. Cela étant, en dépit de son intégration plus poussée, il semblerait que l'hôtellerie française dégage une rentabilité bien inférieure à celle de ses voisins européens.

#### ***B - Une fréquentation géographique très concentrée***

On ne saurait porter un jugement sur l'état du système hôtelier français en se contentant d'examiner l'évolution du stock de chambres disponibles et sa répartition suivant les différents types d'acteurs. La fréquentation, son évolution dans le temps, la localisation de la clientèle sont à l'évidence des indicateurs au moins aussi importants.

Il ne faut pas oublier en effet que le consommateur, français ou étranger, ne séjourne pas en France uniquement en vue d'occuper un hébergement, mais pour pratiquer d'autres activités, d'affaires ou de divertissement, qu'un territoire est en mesure de lui proposer. L'environnement, sa richesse, sa diversité, font partie intégrante de l'attractivité de l'hôtel fréquenté.

Le tableau n° 6 doit être interprété avec beaucoup de précautions : nous avons volontairement éliminé les années intermédiaires entre 2000 et 2005, absolument pas représentatives de l'évolution habituelle du tourisme français, en raison des événements (attentats, guerre d'Irak, épidémie, etc.) qui ont eu de graves répercussions sur le tourisme. L'année 2005 marque un lent retour à une situation « normale », voisine de celle de 2000.

Le tableau n'en reflète pas moins **l'énorme suprématie de trois régions (Île-de-France, Rhône-Alpes et PACA)** en matière de fréquentation hôtelière : plus de 52 % des nuitées en 2005. Si l'on parvenait à accroître et à mieux répartir la fréquentation sur la totalité du territoire, c'est l'ensemble du secteur hôtelier qui en profiterait, à l'évidence. Deuxième enseignement du tableau : la progression du nombre de nuitées tous hébergements confondus, sensiblement supérieure à celle de l'hôtellerie, confirme l'évasion de la clientèle vers d'autres formes d'hébergement. Les meublés de tourisme, puis les résidences de tourisme et les chambres d'hôtes sont, parmi les autres modes d'hébergement, ceux qui ont le plus accru leurs capacités entre 2003 et 2005.

**Tableau n° 6 : Évolution de la fréquentation française et étrangère (loisirs et affaires) de l'hôtellerie homologuée**

| Évolution en milliers de nuitées  | 2000           | 2005                              |
|---|----------------|-----------------------------------|
| <b>Régions de plus de 10 millions de nuitées</b>                                |                |                                   |
| Île-de-France   | 55 399         | 61 480                            |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 23 165         | 21 605                            |
| Rhône-Alpes   | 18 224         | 18 250                            |
| <b>Régions de 5 à 10 millions de nuitées</b>                                    |                |                                   |
| Alsace  | 5 993          | 5 850                             |
| Aquitaine   | 8 074          | 8 186                             |
| Bretagne  | 6 404          | 6 840                             |
| Pays de la Loire  | 5 099          | 5 721                             |
| Centre  | 5 971          | 5 967                             |
| Languedoc-Roussillon  | 7 153          | 7 716                             |
| Nord-Pas-de-Calais  | 5 826          | 5 865                             |
| Midi-Pyrénées   | 9 695          | 9 357                             |
| <b>Régions de 1 à 5 millions de nuitées</b>                                     |                |                                   |
| Auvergne  | 3 555          | 3 593                             |
| Basse-Normandie   | 3 989          | 4 754                             |
| Bourgogne   | 4 078          | 4 836                             |
| Champagne-Ardenne   | 2 355          | 2 720                             |
| Corse   | 2 725          | 2 720                             |
| Franche-Comté   | 2 126          | 2 121                             |
| Haute-Normandie   | 2 564          | 3 045                             |
| Limousin  | 1 316          | 1 274                             |
| Lorraine  | 3 499          | 3 610                             |
| Picardie  | 2 374          | 2 423                             |
| Poitou-Charentes  | 4 982          | 4 563                             |
| <b>Total</b><br><i>(accroissement entre 2000 et 2005)</i>                       | <b>184 530</b> | <b>192 377</b><br><i>(4,25 %)</i> |
| <b>Ensemble des nuitées en France tous hébergements confondus</b> (en milliers) | <b>792 190</b> | <b>874.410</b>                    |
| <b>Augmentation globale des nuitées entre 2000 et 2005</b>                      | <b>10,4 %</b>  |                                   |

Sources : INSEE - Direction du Tourisme - partenaires régionaux

# CHAPITRE 1

## CHAPITRE 1

### CHAPITRE 1

Reste néanmoins à préciser, autant que faire se peut, quelles catégories d'hôtels sont principalement concernées par ces évolutions.

**Tableau n° 7 : Évolution du nombre de nuitées par segment d'hôtellerie**

| Nombre de nuitées (en millions)    | 2000         | 2005         |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>0 étoile</b>                    |              |              |
| Français                           | 14,6         | 22,1         |
| Étrangers                          | 4,7          | 6,3          |
| Total                              | 19,3         | 28,4         |
| <b>1 étoile</b>                    |              |              |
| Français                           | 7,7          | 7,6          |
| Étrangers                          | 2,3          | 2,3          |
| Total                              | 10           | 9,9          |
| <b>2 étoiles</b>                   |              |              |
| Français                           | 57,4         | 57,5         |
| Étrangers                          | 26,6         | 22,7         |
| Total                              | 84           | 80,2         |
| <b>3 étoiles</b>                   |              |              |
| Français                           | 25,5         | 26,7         |
| Étrangers                          | 27,9         | 26,7         |
| Total                              | 53,4         | 53,4         |
| <b>4 étoiles et 4 étoiles-luxe</b> |              |              |
| Français                           | 5,1          | 6,4          |
| Étrangers                          | 12,7         | 14,1         |
| Total                              | 17,8         | 20,5         |
| <b>TOTAL</b>                       |              |              |
| Français                           | 110,3        | 120,3        |
| Étrangers                          | 74,2         | 72,1         |
| Total                              | <b>184,5</b> | <b>192,4</b> |

Sources : INSEE – direction du Tourisme – partenaires régionaux

Le tableau n° 7 fait apparaître une progression de l'hôtellerie sans étoile, aussi bien du côté de la clientèle française que des touristes étrangers, qui peut étonner. Elle est cependant moins surprenante que la bonne tenue de la fréquentation française en 2 étoiles, et la forte progression des visiteurs étrangers en 4 étoiles et 4 étoiles-luxe. L'explication la plus vraisemblable réside dans le fait que 80 % de la clientèle étrangère de la France est originaire d'Europe, et à une écrasante majorité constituée de CSP (cadres supérieurs et professions libérales).

### **C - Une hôtellerie indépendante menacée ?**

La part de l'hôtellerie indépendante reste majoritaire en volume (15 083 hôtels et 376 635 chambres) mais a diminué de plus de 5 % depuis le début de la décennie.

Le groupe a auditionné Mark Watkins, directeur du cabinet Coach Omnium, et président du comité qu'il a créé pour la modernisation de l'hôtellerie française. Il dresse un constat assez sombre sur l'état de l'hôtellerie actuellement, et notamment du secteur indépendant : **un quart des établissements serait vétuste, un tiers environ serait réellement à bout de souffle**<sup>4</sup>. Un établissement sur six seulement serait irréprochable. L'hôtellerie de 0 à 2 étoiles

4 - Rappelons que ces évaluations sont empiriques et ne résultent pas d'un recensement exhaustif de tous les établissements. Notons toutefois que le rapport du Conseil économique et social présenté par André Daguin n'est guère plus optimiste puisqu'il considère que la moitié du parc hôtelier indépendant serait à terme menacée d'éviction du marché (p. I.25 et I.26 du rapport). À l'inverse, plus de la moitié du parc total aurait, selon lui, fait l'objet d'une rénovation.

aurait ainsi perdu 2 000 établissements en 12 ans, tandis que les 3 et 4 étoiles augmentaient respectivement de 15 % et de 47,4 %. Si on estime qu'environ 6 % seulement du parc hôtelier bénéficie chaque année d'une rénovation en profondeur ou au moins significative, le chemin est encore long pour parvenir à rénover l'ensemble du parc !

Plusieurs explications ont été avancées :

- les exploitants sont accaparés par la gestion quotidienne et anticipent rarement les investissements indispensables pour maintenir la qualité de leur offre ;
- nombre d'établissements de trop faible capacité, dans un environnement modérément attractif, sont en limite de rentabilité et ne dégagent pas suffisamment de fonds propres pour accéder au crédit (40 % à 60 % d'apport personnel sont exigés à Paris et 30 % en province). Le cycle de l'hôtellerie de sept ans mute vers un cycle de trois à quatre ans, qui complique la planification des investissements. Les banquiers apparaissent en outre peu familiers avec les contraintes du secteur et les offres de crédit les mieux adaptées sont mal connues des professionnels ;
- des normes de sécurité toujours plus exigeantes sont imposées aux établissements, et dans le même temps aucune statistique ne dénombre les établissements hors normes, imposant à plus ou moins long terme aux assureurs la mission de vérifier le respect de ces normes ;
- les classifications hôtelières sous forme d'étoiles, assimilées par la clientèle à des normes de qualité, apparaissent de plus en plus inadaptées puisqu'elles ne correspondent pas à un niveau de qualité, mais à un niveau d'équipement qui peut toutefois être parfaitement respecté dans un établissement par ailleurs vétuste et inconfortable. Il est en outre

avéré que certains hôtels ont renoncé au classement par étoiles, soit parce qu'il leur paraît en effet inapproprié, soit pour ne pas payer la taxe de séjour. S'ajoutent à cela les normes affichées dans les guides touristiques, et celles propres à certaines chaînes (par exemple, les cheminées des Logis de France). Il en résulte une totale opacité de l'offre du point de vue du client, qui n'y comprend plus rien et ne s'intéresse, quant à lui, qu'au confort de l'hôtel, sa situation, etc.

D'autres arguments ont été soulevés :

- l'extrême vulnérabilité du secteur aux phénomènes de crises : épidémies, conflits armés, attentats, etc. Il en a toujours été ainsi, hélas, et l'hôtellerie-restauration n'est pas *a priori* la seule concernée ; mais on peut en effet imaginer que ces phénomènes contribuent à la déstabilisation d'un secteur déjà fragile. Les marges économiques auraient ainsi diminué de 3 % à 30 % depuis septembre 2001 selon les régions, ce qui aurait entraîné une augmentation du prix des chambres de 37 % en 5 ans ;
- la concurrence d'autres formes d'hébergement : en premier lieu les résidences hôtelières, qui contrairement aux hôteliers, bénéficient d'une défiscalisation. En second lieu, les gîtes ruraux et chambres d'hôtes, qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes qu'une entreprise hôtelière.

Tous ces arguments méritent attention ; ils correspondent à une réalité, mais n'expliquent pas à eux seuls les difficultés de l'hôtellerie indépendante.

### **D - Un système de classification à revoir**

La refonte du système de classification de l'hôtellerie française est un débat de longue date qui réapparaît périodique-

ment. Il a récemment été relayé par la procédure de qualification « Qualicert » qui, en dépit de ses avantages, tarde tout de même à prendre son essor. À peine deux ans après sa mise en œuvre, seulement 350 établissements ont reçu le label, dans l'indifférence du public qui ignore généralement son existence. On ne peut être que favorable à la remise à plat du système de classification, telle qu'elle a été engagée par un nouveau groupe de travail réuni par le ministère du Tourisme à l'automne 2006, afin de mieux rendre compte de la qualité objective de l'hôtellerie française. On ne s'oriente toutefois pas encore vers une normalisation européenne, pourtant bien nécessaire.

Il n'est certes pas inutile de tout mettre en œuvre pour donner à la clientèle une information fiable, mesurable et vérifiable, afin qu'elle choisisse son hébergement en toute connaissance de cause. L'exemple de l'Italie, où des dizaines de classifications coexistent, montre que l'hôtellerie transalpine ne s'en porte ni mieux ni moins bien que l'hôtellerie française, mais fait tout de même réfléchir, et suggère que la classification par étoiles, comme la qualification, ne sont pas la panacée et que d'autres éléments entrent en ligne de compte dans la décision du consommateur.

Ainsi, Internet offre désormais aux établissements la possibilité d'afficher leur propre positionnement sur le marché, selon des critères qu'ils auront choisis eux-mêmes. Par Internet, on peut en effet aujourd'hui voir un hôtel, en visiter, en image fixe ou en vidéo, les chambres, la réception, la salle de restauration. Il reste à définir comment la profession peut participer au développement de ce nouvel outil d'appréciation de la qualité de manière plus coordonnée et efficace.

### ***E - L'offensive du marketing de marque***

Le tourisme de masse, dont l'hôtellerie fait partie, est par rapport à beaucoup d'autres secteurs de consommation une industrie jeune : à peine cinquante ans. Depuis vingt cinq ans environ, on est sorti d'une activité de cueillette, où, muni de quelques guides touristiques, il était possible de trouver l'établissement de son choix sans trop de difficultés, pour entrer dans une période de vive concurrence, et d'embarras du choix, entre d'une part des établissements indépendants, le plus souvent anonymes, et d'autre part des chaînes, intégrées ou non, qui, comme pour tout autre bien de consommation, ont imposé la notion de marque comme signe de reconnaissance d'un certain niveau voulu – même s'il n'est pas toujours respecté – de qualité de prestations, de confort, d'image.

Des Logis de France à Novotel, en passant par Best Western, les Relais et Châteaux ou les autres, toutes les enseignes jouent sur le besoin de « rassurance » du consommateur qui sait à peu près à quoi s'attendre dès lors qu'il réserve dans tel établissement de marque plutôt que dans tel autre. En hôtellerie économique, la multiplicité des marques, plutôt bas de gamme, aux établissements implantés souvent au milieu de nulle part ou dans des zones d'activités peu attractives en périphérie des villes, devient suicidaire parce que les marques ne sont plus en mesure de se différencier entre elles sur un marché qui n'est pas extensible à l'infini.

La partie est-elle perdue alors pour l'hôtellerie indépendante qui n'est pas en mesure de fidéliser une clientèle sur une marque ? Certainement pas. Les

chiffres de fréquentation indiqués plus haut montrent que la situation est sérieuse, mais pas dramatique. Plusieurs solutions sont envisageables :

- **se démarquer de la concurrence en innovant.** C'est un problème de financement, on l'a dit, mais c'est surtout un problème de concept : il faut inventer l'hôtel du XXI<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, cet effort d'innovation est impulsé par les chambres d'hôtes qui révolutionnent le concept d'hôtellerie en proposant une expérience humaine. Parallèlement, il faut **faire connaître l'innovation.** A l'inverse de la restauration qui vit, à quelques exceptions près, d'abord sur une clientèle de proximité qu'il est possible de fidéliser et d'élargir par le bouche à oreille, l'hôtelier n'a d'autre choix que de communiquer pour faire connaître son innovation. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont un outil précieux, et relativement peu coûteux. Dans cette perspective, les professionnels devraient **recourir davantage aux conseils** de prestataires qualifiés (consultants en tourisme, architectes, décorateurs...);
- **adhérer à une chaîne conforme à l'image de l'établissement** et aux valeurs que défend l'exploitant. En cas de travaux de rénovation, l'appartenance à une chaîne constitue aussi une sécurité sérieuse pour les prêteurs. Mais si toutes les chaînes n'ont pas le même niveau d'exigence vis-à-vis de leurs adhérents, la démarche d'adhésion est toujours coûteuse ; enfin beaucoup d'exploitants sont viscéralement attachés à leur indépendance, et ne sont pas prêts à y renoncer au profit de ce qui peut leur apparaître comme un pis aller, une solution « faute de mieux ».

## Éléments de comparaison 1.2.3 internationale

La situation comparée de l'hôtellerie en France et à l'étranger a pu être établie d'une part grâce aux avis des consultants internationaux que nous avons interrogés, d'autre part au travers des travaux spécialisés demandés par le Centre d'analyse stratégique à plusieurs Missions économiques (Grande-Bretagne, Espagne, États-Unis). Les points de convergences et de divergences par rapport à la situation française sont les suivants :

- la fréquentation des établissements haut de gamme et de luxe est partout à la hausse : aux États-Unis plus de 50 % des nouvelles constructions sont positionnés sur les segments haut de gamme (*upscale*) et très haut de gamme sans restaurant, le segment bas de gamme (16 % du parc hôtelier) enregistre les plus bas taux d'occupation ; mais le segment milieu de gamme connaît le plus fort développement en terme de capacité. Les chaînes contrôlent les trois quarts du marché ;
- en Espagne, les 4 et 5 étoiles constituent 44 % de l'offre ; 21 % de l'offre a été créée depuis 2001, alors que subsiste un secteur « auberge-pension » qui représente encore près de 15 % de l'offre, en diminution constante ;
- en Grande-Bretagne, au-delà des nouveaux établissements londoniens (hôtels et restaurants) à la pointe de la mode, le parc hôtelier est en voie de vieillissement, fortement concurrencé par les Bed and Breakfast : d'après une étude réalisée par People 1st en 2006, la Grande-Bretagne occuperait en termes de productivité la 9<sup>e</sup> place parmi un panel de 14 pays. Le secteur souffre d'une mauvaise image auprès de la clientèle (en 17<sup>e</sup> position sur 35 sur le plan du service-client, sur l'échelle de Anholt-GMI National Brand Index) ;

- tous les pays analysés éprouvent des difficultés à recruter du personnel qualifié, soit pour des raisons d'image du secteur, soit en raison des rémunérations proposées.

### 1.3 Innover, individualiser

Les prestations d'hôtellerie et restauration sont touchées au premier chef par la tendance actuelle à l'individualisation toujours plus grande des comportements de consommation. Il y a une attente croissante d'une offre, en particulier dans le milieu de gamme, individualisée et originale, de qualité et à un prix accessible.

#### 1.3.1 La cuisine, expression d'une individualité

La sociologue Sylvie-Anne Mériot<sup>5</sup> rappelle que « l'âge d'or de la gastronomie française » remonte au XIX<sup>e</sup> siècle lorsque le maître d'hôtel jouait un rôle pédagogique majeur pour apprendre aux bourgeois l'art de vivre aristocratique. La gastronomie est alors synonyme de bon goût, en référence aux œuvres d'art. De ce fait, elle parvient à écarter pendant trois siècles toute référence à une quelconque préoccupation diététique, et à enfoncer dans les esprits français qu'ils sont les gastronomes les plus raffinés du monde.

La deuxième moitié du vingtième siècle, après dix ans de privation (les tickets de rationnement sont encore nécessaires jusqu'à la fin des années 1940), coïncide

avec l'arrivée des femmes sur le marché du travail. Avec deux vies, professionnelle et familiale, difficiles à concilier, les femmes délaissent les fourneaux, ce qu'elles tendent à considérer alors comme une libération, et s'adonnent à la « cuisine vite faite » : plats préparés, conserves et, plus tard plats congelés. La gastronomie est alors réduite à la portion congrue. Est-ce un hasard si cette période coïncide également avec l'arrivée de la restauration rapide, des pizzerias, et autres sandwicheries ?

Selon la journaliste Catherine Roig, responsable de la rubrique « Cuisine » au magazine ELLE auditionnée par le groupe de travail, un revirement à 180° s'est opéré à la fin des années 1990, et la cuisine, qui s'était « ringardisée », a retrouvé ses lettres de noblesse. **Elle est redevenue un plaisir, et surtout un phénomène de mode.** Les femmes, mais aussi les hommes, à qui les parents n'ont pas transmis le savoir-faire culinaire, se précipitent désormais sur les livres de cuisine et sur les bons conseils culinaires : explosion des blogs et des cours de cuisine, boom de l'édition culinaire (deuxième domaine de lecture après les livres sur la santé, 607 titres en 2000, 1 048 en 2004). En 2004, pour la première fois depuis 30 ans, le temps passé à cuisiner serait remonté de 2 %.

Cohabitent toutefois deux manières de se nourrir : la nourriture-obligation avec le restaurant, la cantine ou la restauration rapide au déjeuner, entre deux réunions de bureau, et la cuisine-plaisir que l'on fait chez soi le week-end, ou que l'on apprécie dans des restaurants fins le samedi soir.

Le « cooking out » des Français se répercute aussi sur la restauration traditionnelle qui esthétise de plus en plus le repas. Apparaît ainsi dans les an-

<sup>5</sup> - *Le Cuisinier nostalgique : entre restaurant et cantine*, CNRS Editions, 2002.

nées 1990 le mouvement « Fooding® » (contraction de *food* et de *feeling*) qui milite, à travers des guides et des événements, pour une cuisine désacralisée, inventive et personnalisée :

- apparition d'une nouvelle génération de chefs, souvent autodidactes et voyageurs, fréquemment dédaigneux des faveurs étoilées des guides, mettant en avant une cuisine plus abordable, décomplexée, alliant des saveurs nouvelles ou insolites ;
- c'est peut-être autant dans les assiettes que dans leur environnement qu'apparaissent les innovations les plus marquantes, surtout dans les grandes villes : horaires décalés permettant aux clients de trouver un restaurant ouvert après le spectacle, décoration soignée avec l'irruption de designers célèbres (Stark, Biecher, Garcia, Jouin, etc.), musique avec disc-jockey, ambiance club qui marque peu à peu une continuité entre la restauration pure et le monde de la nuit, etc. Arrivée de grands chefs dans les petits bistrots (cf. Camdeborde). Tout devient possible, on va au restaurant pour manger, mais aussi quelquefois pour voir et être vu : le spectacle est alors autant dans la salle que dans l'assiette ;
- les nouvelles façons de manger épousent les nouvelles façons de vivre (individualisation croissante des modes de consommation, nouveaux liens familiaux et sociaux, culte du corps et des loisirs). « Comme on invente sa vie, on invente ce que l'on mange, et où on le mange » (C. Roig).

Mais toute innovation n'est pas nécessairement vouée à un succès durable, surtout si elle n'essaime pas ailleurs qu'à Paris : il existe toujours une « fracture gastronomique » entre urbains et ruraux. Comme pour les autres achats de produits de grande consommation, la restauration est désormais soumise aux

effets de mode, qui peuvent rapidement frapper d'obsolescence une innovation jugée remarquable à sa naissance. Surtout si elle ne passe pas le seuil de la diffusion à une plus large part de la population, elle risque de ne concerner qu'un marché de niche, une clientèle d'initiés.

Si la restauration commence à se décoiffer, pour inventer une autre manière de cuisiner, la pratique culinaire reste dans l'ensemble très conventionnelle et académique et ne s'adapte encore que modestement aux besoins réels d'une clientèle à la recherche d'une cuisine plus simple, plus inventive et vivante.

### **Des clients en quête d'expériences hôtelières originales**

Avec la montée en puissance de la civilisation des loisirs et des voyages, les hôtels font l'objet de nouvelles attentes de la part des clients. L'« orientalisation » actuelle des valeurs fait place à un nouvel hédonisme en mettant au premier plan la jouissance, le plaisir, la passion. Ainsi, les innovations hôtelières récentes tendent de plus en plus à proposer au consommateur une « expérience » individualisée, et non plus seulement un service d'hébergement, pouvant justifier en elle-même un déplacement.

Cette tendance trouve des résonances particulièrement fortes dans le segment de l'hôtellerie de luxe. Les établissements du groupe indonésien Aman Resorts, par exemple, sont emblématiques de ce phénomène en développant leur offre sur « l'expérience » personnelle que vivra le visiteur, qui se joue au moins autant à l'intérieur de l'hôtel qu'à l'extérieur. Situés à proximité de destinations exceptionnelles, les hôtels Aman incarnent en effet la quintessence du luxe par le raffinement de leur architecture et de leur aménagement,



chaque établissement étant construit dans le style du pays où il se trouve. L'hôtel en lui-même constitue ainsi un objet de curiosité et de convoitise, un espace de détente et de bien-être hors du commun. L'architecture d'intérieur et la décoration occupent une place de plus en plus importante dans la qualité de l'offre hôtelière. Depuis plusieurs années déjà, les grands hôtels font appel à des designers réputés pour leur aménagement (Andrée Putman, Philippe Starck, etc.), mais les clients deviennent de plus en plus exigeants sur le délai de renouvellement du décor, celui-ci motivant en partie leur séjour. Par ailleurs, aux multiples services proposés par l'hôtellerie de luxe s'ajoute de plus en plus souvent le spa (massages, soins du corps, etc.), qui symbolise le bien-être au sein même de l'établissement.

L'enrichissement du séjour hôtelier gagne également les autres segments du marché à travers certaines niches comme les hôtels de designers, les boutique-hôtels, les hôtels « *cheap and chic* » (qui proposent pour un prix modeste une ambiance, un état d'esprit), ou encore les chambres d'hôtes. Ces trois exemples ont pour trait commun de proposer au visiteur un cadre d'hébergement extrêmement personnalisé : un confort au moins équivalent à celui du domicile tout en donnant accès à un univers hors du commun. L'originalité des différentes offres peut facilement se faire connaître par le biais d'un site Internet présentant le concept de l'hôtel, les activités et services proposés et des photos des chambres.

Pour permettre aux professionnels de l'hôtellerie-restauration de mieux anticiper les nouvelles tendances en aiguissant leur créativité, trois champs d'action doivent être abordés : l'éducation

et la formation professionnelle, le financement de la création d'entreprise et la communication.

**Les priorités :  
une formation plus  
innovante, des modes  
de financement plus  
modernes,  
une communication  
plus efficace**

## 2

### 2.1 Placer l'innovation au cœur de la formation

Si l'État reste un interlocuteur-clé dans le domaine de la formation, les changements demanderont un engagement fort de la profession. Il faut plus d'échanges, plus de rencontres et de partenariats entre les professionnels et les établissements de formation.

#### Clarifier le système 2.1.1 des diplômes existants

Les filières de formation actuelles tiennent davantage de la forêt vierge que du jardin à la française. La volonté d'individualiser les formations au plus près des compétences des élèves a conduit à une multiplication des filières et des diplômes. Le système est opaque, pour les jeunes comme pour leurs parents : comment comprendre que le CAP débouche automatiquement sur la vie active, alors que le BEP permet de continuer des études plus longues ? Pourquoi le CAP fait-il figure de dépotoir

aux yeux des jeunes, alors qu'il est très demandé par la profession ? Comment comprendre que le Bac techno est beaucoup moins technique et beaucoup plus généraliste que le Bac pro, quand, au bout du compte, les professionnels eux-mêmes ne constatent guère de différence entre les deux types de compétences ?

Deux solutions sont alors possibles :

- **un effort d'explication**, pour que parents et enfants comprennent les enjeux des différentes filières et les métiers auxquelles elles mènent. Le message pédagogique à faire passer auprès des jeunes devrait être clair : « Si vous ne voulez pas, ou ne pouvez pas, poursuivre des études, choisissez le CAP ou le Bac pro ; si vous voulez poursuivre, choisissez le BEP ou le Bac technologique » ;

- **un effort de simplification** : faut-il fusionner certaines formations ? Peut-être, le groupe n'a pas tranché sur ce point, mais a souligné :

- que le BEP et le Bac techno nécessitant une meilleure culture générale, une simplification de l'offre de cursus par la fusion du BEP avec le CAP d'une part, du Bac techno avec le Bac pro d'autre part, engendrerait des disparités de profils et un manque d'homogénéité des formations ;

- la nécessité, *a contrario*, de donner aux jeunes les plus doués qui le désirent la possibilité de revenir dans le circuit éducatif à tout moment pour reprendre leurs études. À l'inverse, la tendance actuelle à l'inflation de diplômes doit être vigoureusement combattue, car la profession recrute peu dans les cursus de haut niveau ;

- la nécessité pour des personnes en requalification professionnelle de pouvoir continuer à accéder au CAP, sachant que la profession compte beaucoup plus d'autodidactes que

d'employés issus de la formation. Le CAP pour ces adultes en requalification professionnelle est un sésame de grande valeur, qui les valorise et leur redonne confiance en eux-mêmes ;

- la nécessité de mettre un terme à la concurrence entre systèmes de formation privés et publics, et d'essayer plutôt de monter des partenariats entre eux, comme proposé plus loin.

## Actualiser l'image des métiers

### 2.1.2 de l'hôtellerie-restauration

« Passe ton Bac d'abord, on verra après pour ton CAP » : telle est, brièvement résumée, la position de principe de beaucoup de parents, tant les études longues sont valorisées par le discours ambiant. Pour mieux réformer le système de formation, il faut d'abord changer l'image des métiers de l'hôtellerie et restauration auprès des collégiens et des lycéens. Ces filières sont souvent choisies « faute de mieux » par les élèves en difficulté. Les métiers du secteur sont souvent mal perçus par les jeunes et leurs parents : pénibilité, rémunérations faibles et perspectives de carrière limitées, telles sont les images largement associées à ces professions.

Pour inciter de bons éléments, motivés par des métiers de service et de création, à choisir les filières de formation spécialisées, il faudrait leur donner l'occasion de mieux connaître la réalité du secteur, loin des clichés. La méthode à suivre repose sur :

- la mobilisation des professionnels du secteur pour transmettre aux parents, aux conseillers d'éducation, aux professeurs, aux responsables d'établissements scolaires, davantage **d'information** sur les métiers et les opportunités de l'hôtellerie-restauration, et en allant à la rencontre des collégiens et des lycéens. Une formule de partenariat avec

quelques établissements ciblés, dans le style de celle développée par Sciences Po dans le cadre de la Convention éducation prioritaire, est peu coûteuse et relativement facile à mettre en œuvre ; elle permettrait de cibler des bassins d'emploi. Ce serait l'occasion de rappeler que le secteur est un des rares à donner sa chance à chacun, quel qu'ait été son parcours scolaire, et à permettre aux meilleurs d'envisager, à plus ou moins long terme, de créer leur propre entreprise ;

- **l'effet de mimétisme** en faisant intervenir devant les collégiens ou lycéens non pas des célébrités, mais des jeunes professionnels, qui leur parleraient de leur expérience, de leur salaire, de leur temps de travail, des satisfactions qu'ils éprouvent, etc. Ils pourraient ainsi concrétiser les métiers du secteur dans l'esprit des jeunes. L'opération « 100 000 entrepreneurs » lancée par le Club Horizon illustre cette démarche, visant à transmettre la culture d'entreprendre à travers les témoignages d'entrepreneurs, dans des collèges et des lycées. Mais ces initiatives ne peuvent être couronnées de succès que si professionnels, professeurs et conseillers d'orientation travaillent ensemble, établissement par établissement. Le témoignage des jeunes professionnels dans les établissements de formation pourrait s'inscrire dans le cadre de la formation professionnelle continue financée par le Fafih ;

- **la découverte précoce et pratique des métiers du secteur.** Les adolescents ont besoin d'être stimulés pour s'investir, il faut donc leur permettre de faire l'expérience concrète du service de haut niveau, par exemple en organisant des stages découverte au sein d'établissements de qualité reconnue.

- Le moyen pour mettre en place ces actions ? Des conventions passées entre les professions et les établissements scolaires de tous types (collèges, lycées, etc.), y compris dans les zones sensibles (collèges « ambition réussite »). L'impulsion pourrait provenir du **pôle de compétitivité** spécialisé dans le secteur HCR, qui mobiliserait et assurerait la liaison entre le monde professionnel et les établissements de formation.

### 2.1.3 Rénover, enrichir la formation

Les innovations à apporter au système actuel de formation doivent reposer sur le postulat suivant : chacun, à son niveau de compétence et d'envie, doit avoir sa chance, trouver sa place. Personne ne doit rester sur le bord de la route. Mais pour favoriser une dynamique d'excellence sur l'ensemble du secteur, la formation professionnelle doit intégrer d'autres apprentissages, qui développent la créativité et permettent aux jeunes professionnels d'évoluer.

La rénovation de la formation doit viser à **élargir la base des niveaux de formation** (CAP et Bac professionnel) : il faut rendre ces cursus attractifs par un grand degré de nouveauté et d'ouverture sur le monde professionnel, afin que les jeunes n'éprouvent pas le besoin d'aller jusqu'au BTS. Parallèlement, on cherchera à **limiter le nombre d'élèves sortant des filières plus longues** (BTS, licence professionnelle, master) afin de ne pas excéder la quantité d'offres d'emplois à ce niveau de qualification (beaucoup plus réduites dans ce secteur qu'au niveau CAP ou Bac pro).

## A - Les axes de réforme des contenus

- La formation doit tenir compte de **l'environnement international** : choix des enseignements, des langues... Les élèves devraient pouvoir effectuer plus facilement des **stages en entreprise à l'étranger**. Pour cela, il faudrait inciter les établissements de formation professionnelle à recourir davantage aux **programmes d'échanges et d'équivalences mis en place au niveau européen** : les programmes Leonardo et Erasmus. Le **programme Leonardo** permet en effet d'intégrer dans le cursus de formation des élèves ou apprentis un stage à l'étranger de deux semaines à trois ans, et d'encadrer des stages à l'étranger de deux semaines à deux ans pour les demandeurs d'emploi, notamment les jeunes venant d'achever leur cursus de formation. Le **programme Erasmus** offre aux élèves de l'enseignement supérieur (BTS compris) la possibilité d'effectuer une partie de leur cursus dans un établissement européen partenaire et d'accomplir un stage à l'étranger de trois mois à un an encadré par leur établissement de formation d'origine. La recherche de stages à l'étranger peut être facilitée par une **plus grande concertation des établissements de formation avec les organismes de placement à l'international** comme l'ANPE International (site « Emploi international ») ou le réseau européen Eures (site « Europa »). Enfin, dans la perspective d'une mobilité accrue des étudiants, il serait utile que soit finalisé un passeport professionnel européen pour les étudiants en alternance et les apprentis, allant au-delà d'un simple CV et leur permettant d'accéder rapidement à des contrats de travail.
- Les établissements doivent offrir la possibilité de **se former tout au long de la vie**, en ouvrant leur cursus à différentes générations et en intégrant la

procédure de la VAE (validation des acquis de l'expérience) pour les personnes en reconversion professionnelle et les demandeurs d'emploi.

- Pour encourager leurs élèves à la création et à l'innovation dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, la transdisciplinarité est indispensable dans la formation. Il serait utile de **sensibiliser les élèves à des disciplines connexes** (marketing, arts, design, etc.) de manière concrète, en faisant intervenir des professionnels de ces secteurs au cours des enseignements.
- **Développer les possibilités d'alternance dans toutes les filières de formation**. L'alternance dès les premières années de formation permet aux élèves d'acquérir rapidement une image réaliste des métiers et des opportunités de carrière. Elle les encourage également à entrer sur le marché du travail à la fin de leur CAP ou de leur Bac professionnel, sans chercher à tout prix à poursuivre des études qui ne leur apporteraient que peu de valeur ajoutée dans des métiers très pratiques.
- Pour que l'alternance soit féconde, il faudrait que la **charte de l'apprentissage**, déjà mise en œuvre dans quelques régions, soit signée par les organisations professionnelles au niveau national. Une telle charte permet d'éviter les situations trop dures et décourageantes pour l'apprenti.
- On pourrait également inciter les établissements de formation à s'ouvrir davantage aux banques proposant des formules de prêt à l'apprenti sur le modèle de celui du Crédit agricole (achat du matériel d'apprentissage, d'un scooter, caution pour le logement), et promouvoir cette aide au financement des études auprès des familles.

#### **B - Les axes d'enrichissement des structures**

##### ■ **Créer un institut de recherche de l'hôtellerie-restauration**

L'innovation, la recherche et la prospective sont essentielles à la réussite de nombreux secteurs. Elles sont cruciales pour l'hôtellerie-restauration française d'aujourd'hui. Les professionnels et les établissements de formation manquent pourtant d'outils pour y accéder. Il serait donc très profitable de loger au sein du pôle de compétitivité un observatoire du secteur HCR, en lien direct avec l'ensemble des parties prenantes (professionnels, formateurs, administration, financiers...). Cet observatoire aurait deux fonctions :

- **mettre en place une veille stratégique** sur le secteur et la diffuser vers le maximum de partenaires des milieux professionnels et de l'enseignement (sous forme de *newsletter*, par exemple). Elle révélerait les tendances dans les attentes des clients, les évolutions en œuvre à l'étranger ou dans des disciplines connexes, les bonnes pratiques, etc ;

- **promouvoir la recherche en lien avec le secteur** en finançant des chaires ou des bourses de recherche. Les thèmes de recherche peuvent relever de multiples disciplines (le gustatif, l'économie, le sanitaire, la sociologie) pourvu qu'ils soient liés à une problématique du secteur de l'hôtellerie-restauration. Les thèmes de recherche pourront être proposés par le chercheur ou bien répondre à une demande précise émanant de l'institut. Les sujets suivants mériteraient par exemple d'être davantage étayés :

- comment introduire le développement durable dans les hôtels ?
- comment labelliser les restaurants les plus exigeants ?

- les règles d'hygiène et de sécurité sont-elles appropriées à la réalité du terrain ?

- étude du modèle des chambres d'hôtes.

- *benchmark* des écoles hôtelières dans le monde ;

- quelle place la formation au service doit-elle prendre dans l'éducation ?

- quelle est la force de l'hôtellerie-restauration dans l'attractivité touristique française ?

- quels sont les grands styles de restauration en expansion ?

- opportunité de créer un cursus de deux ans de stages internationaux encadrés par un établissement d'enseignement ?

##### ■ **Créer des pôles régionaux**

Les cursus de formation spécialisés dans le secteur HCR souffrent d'un émiettement entre différentes structures souvent complémentaires (université et école hôtelière, par exemple). Il existe peu de passerelles de l'une à l'autre. Il faudrait créer **des pôles régionaux**, grâce à des accords entre écoles hôtelières et universités. Les étudiants auraient ainsi la possibilité de suivre un cursus complet dans la même région. Des succès ont déjà été enregistrés dans le Sud-Est, grâce à un partenariat entre l'école Savignac en Dordogne et l'université de Bordeaux-III, ainsi qu'à Lyon, entre l'école Bocuse et l'université. Un autre type de partenariat vient d'être lancé dans le management du tourisme entre le groupe Sup de Co-La Rochelle, l'université d'Angers, l'université de la Côte d'Opale, et l'université du Québec à Montréal. L'école proposera un cursus en cinq ans après le Bac, avec des équivalences universitaires (licence et master). Les cours seront dispensés en français et en anglais et le recrutement des étudiants sera international. Des cursus de formation au management seront également proposés aux profes-

sionnels en activité. D'autres collaborations pourraient être encore envisagées, par exemple en région parisienne, entre l'université d'Évry et le lycée hôtelier de Saint-Quentin-en-Yvelines.

### ■ Une école-tremplin, incubateur des meilleurs professionnels de demain

Cornell ou Lausanne sont des établissements déjà très réputés, spécialisés dans la gestion. Il serait illusoire de chercher à rivaliser frontalement avec eux en créant un nouveau cursus d'excellence à Bac+5. En France, les besoins en personnel de ce niveau d'études sont déjà pourvus par les formations de gestion (MBA, écoles de commerce...). En revanche, « l'exception culinaire » à la française et l'innovation hôtelière pourraient se propager à travers une **école-tremplin permettant à des personnes motivées de mûrir des projets originaux**. L'inventivité, la cuisine et la culture du produit seraient placées au cœur des enseignements.

Ce programme serait **porté par plusieurs établissements d'excellence** dans diverses disciplines complémentaires (cuisine, gestion, décoration, agronomie...) **mis en réseau**. Les candidats seraient sélectionnés sur leur motivation et leur **volonté de créer**, et le recrutement serait ouvert à l'**international**. Les élèves devraient avoir une idée de projet à faire mûrir, voire à réaliser au cours de leur scolarité. L'enseignement serait réparti à parts égales entre théorie et pratique. Comme au sein d'un incubateur, les étudiants bénéficieraient de conseils personnalisés pour mener à bien leur projet (par des professeurs, des professionnels ou des spécialistes financiers).

## ■ Élargir les possibilités de financement

### 2.2

Beaucoup d'aides spécifiques au secteur ont été créées au fil des dernières années. Ici, nous nous intéresserons plus spécifiquement au financement de la création d'entreprise en hôtellerie-restauration, financement de plus en plus problématique pour les indépendants en raison de l'inflation des fonds de commerce et de l'immobilier, de la disparition du système d'entraide et de la réticence des banques à leur accorder des prêts importants.

### Simplifier et professionnaliser la gestion des aides à la

#### 2.2.1 reprise ou à la création

Les aides publiques destinées au secteur de l'hôtellerie-restauration sont déjà multiples. L'Institut supérieur des métiers (créé entre autres par le ministère délégué aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation), par son Observatoire des aides aux petites entreprises, en a recensé plus de 180 aux niveaux européen, régional et départemental, et les a classées par type d'aide :

- aides aux hôtels indépendants ;
- aides à la reprise d'hôtels ;
- bonification d'intérêts pour les hôtels ;
- aides aux entreprises touristiques ;
- aides aux restaurants indépendants ;
- aide aux équipements touristiques ;
- aide au conseil et études touristiques.

Ces aides sont le plus souvent des subventions à l'investissement et à la rénovation. Elles sont réparties de manière disparate sur le territoire en fonction de la politique suivie par les collectivités territoriales. Peu connues des entrepreneurs, elles ont fait jusqu'à récemment l'objet d'une gestion très administrative par les régions et les

départements. Cela signifie peu de publicité autour des aides existantes, des démarches lourdes pour l'entrepreneur (dossier à constituer, pièces à fournir), et un délai souvent long de déblocage des fonds (plus de deux ans après le dépôt de la demande).

Sans prévoir l'attribution de nouveaux moyens, une meilleure organisation pourrait optimiser l'efficacité des aides existantes :

- **créer un guichet unique d'information** qui s'appuie sur le travail de recensement de l'Observatoire des aides aux PME. Ce guichet pourrait être hébergé par un portail Internet géré par le pôle de compétitivité ;

- **améliorer la gestion des aides existantes grâce à une mise en réseau des acteurs** sur le type de la **procédure Odatel**, créée dans les Côtes-d'Armor pour la transmission d'hôtels. Menée par le conseil général et les chambres de commerce, cette procédure met en œuvre, en premier lieu, un audit de l'établissement (audit technique, financier, commercial), puis accorde une aide au conseil afin d'améliorer l'existant, et enfin aide à trouver un repreneur. Ce dispositif a essaimé dans d'autres régions. En accompagnement, certaines subventions sont accordées. Cette procédure n'est pas infaillible, mais elle a contribué à renverser la tendance dans les départements où elle a été implantée. **Les chambres de commerce jouent un rôle capital** dans sa mise en œuvre. Enfin, les bailleurs d'aides publiques devraient porter leurs efforts sur **le raccourcissement des délais d'obtention des fonds**.

### 2.2.2 Créer des modes de financement modernes

Dans le secteur HCR, les créateurs d'entreprise éprouvent de sérieuses difficultés à emprunter de fortes sommes auprès des banques. Compte tenu du **taux de sinistralité de 60 % en création** d'entreprise sur le secteur (d'après l'INSEE, le taux de survie à cinq ans est de 47 % dans ce secteur contre 56 % tous secteurs économiques confondus), les banques sont réticentes à s'engager aux côtés des indépendants de l'hôtellerie-restauration. Pourtant, l'offre bancaire existe, et la garantie Oséo en création d'entreprise couvre à 70 % des prêts bancaires jusqu'à 2 millions d'euros.

La source du problème de financement bancaire des créateurs/repreneurs d'entreprise tient donc moins dans l'offre bancaire que dans la crédibilité des projets. Il faut donc mieux accompagner les créateurs. Les statistiques Oséo sur la création d'entreprise montrent que les probabilités de succès sont nettement améliorées quand l'entrepreneur est entouré par d'autres entrepreneurs (70 % des créateurs qui réussissent ont parmi leurs relations un créateur ou un repreneur d'entreprise) et qu'il recourt à la formation ou au conseil en amont de son projet.

Par ailleurs, un autre obstacle majeur à l'accès au crédit bancaire dans le secteur est **l'apport initial** de l'entrepreneur. Avec la hausse des prix de l'immobilier et des fonds de commerce, il est de plus en plus difficile aux créateurs d'entreprise d'apporter 20 à 30 % du montant du projet en épargne personnelle. En aidant les entrepreneurs à alimenter cet apport personnel, on faciliterait leurs démarches auprès des banques. Créer une entreprise en France coûte en moyenne 150 000 €. Il faut donc une épargne initiale d'environ 40 000 €.



Pour faciliter l'accès au crédit bancaire des créateurs d'entreprises d'hôtellerie ou de restauration, il faudrait mettre en place au sein du pôle de compétitivité une association « **Entreprendre hôtellerie-restauration** » qui réunirait des professionnels concernés par le secteur pour :

- **accompagner les créateurs d'entreprise** (en amont du projet puis dans sa phase de démarrage) afin de réduire le taux de sinistralité du secteur. Les entrepreneurs expérimentés apporteraient ainsi aux « nouveaux » des conseils, un soutien technique et psychologique dans cette étape décisive et semée d'obstacles ;

- accroître l'épargne initiale de l'entrepreneur par des **prêts d'honneur** (jusqu'à 40 000 €), alimentés par la Caisse des dépôts et France Investissement. Une association comme le Réseau Entreprendre (cf. encadré) a déjà mis en place un système performant d'accompagnement et de prêts d'honneur, mais qui ne bénéficie pas actuellement au secteur HCR.

Pour augmenter l'apport initial du créateur d'entreprise, on pourrait aussi encourager le développement d'**un livret d'épargne-crédation qui permette ensuite d'accéder à un prêt pour une première installation.**

### L'exemple du Réseau Entreprendre

Le Réseau Entreprendre a été créé en 1986 par André Mulliez avec « Nord Entreprendre », puis a essaimé dans d'autres régions. Il fédère aujourd'hui 34 associations régionales en France animées par 2 500 chefs d'entreprise bénévoles. Cette association de chefs d'entreprise vise à « faire émerger et réussir de nouveaux entrepreneurs (créateurs ou repreneurs), créateurs d'emplois » en leur proposant un soutien technique (accompagnement personnalisé), humain (clubs de créateurs) et financier (prêts d'honneur). Orienté vers la personne et fondé sur les principes de gratuité et de réciprocité, le réseau privilégie dans sa sélection les projets « à potentiel » ayant la capacité d'atteindre la taille d'une PME et de créer treize emplois en cinq ans. Deux mille entreprises ont profité de l'accompagnement du réseau. Près de 40 millions d'euros ont été accordés sous forme de prêts d'honneur. Chaque année, plus de 40 000 heures de conseil et de suivi sont accordées gratuitement par les chefs d'entreprise.

**L'accompagnement personnalisé du créateur** par d'autres chefs d'entreprise bénévoles se déroule en trois étapes : accueil et validation du projet pour orienter le créateur et l'aider à professionnaliser son projet, puis acceptation par le comité d'engagement qui attribue un prêt d'honneur à l'entrepreneur et désigne un accompagnateur, et enfin appui opérationnel pendant trois ans par l'accompagnement personnalisé et l'introduction aux réseaux économiques locaux.

L'accompagnement se fait également de manière collective à travers les clubs de créateurs dans lesquels se réunissent chaque mois, et pendant deux à trois ans, les nouveaux chefs d'entreprise, afin de partager leurs expériences et de se former.

L'accompagnement financier passe par **des prêts d'honneur, sans intérêts ni garanties**, remboursables sur cinq ans. Le montant moyen du prêt est de 25 000 euros, dans une fourchette de 10 000 euros à 45 000 euros. Destiné à consolider les fonds propres du créateur, le prêt d'honneur facilite l'accès aux prêts bancaires.

Le Réseau Entreprendre bénéficie du soutien financier de la Caisse des dépôts et d'Oséo. **Son action est en effet très positive sur le taux de pérennité des nouvelles entreprises accompagnées** : 82 % des entreprises lauréates sont toujours en activité après trois ans, soit 19 points de plus que la moyenne nationale.



Par ailleurs, le pôle de compétitivité pourrait faire valoir auprès des banques que la durée de remboursement des prêts immobiliers professionnels devrait être allongée (15 à 20 ans), en cohérence avec les évolutions récentes sur le marché des particuliers.

### **Faire émerger des réseaux de *business angels* dans le secteur HCR**

Les *business angels* investisseurs individuels en fonds d'amorçage (cf. encadré)

ne s'intéressent pas au secteur à l'heure actuelle. Les réseaux de financement de l'hôtellerie-restauration demeurent encore très informels. Les projets de création d'entreprise dans l'hôtellerie-restauration sont susceptibles de désorienter les *business angels* habitués aux projets de biotechs ou de nouvelles technologies par plusieurs aspects : la rentabilité attendue (montant et délai) et le degré d'innovation des projets présentés.

Des garanties sont pourtant d'ores et déjà disponibles par le biais d'Oséo, qui assure la moitié des fonds investis par le capital-risque

#### **Les *business angels***

##### **Portrait et motivations des *business angels***

Un *business angel* est une personne physique qui investit son argent personnel dans des projets innovants à fortes perspectives de croissance. L'innovation doit ici s'entendre au sens large puisqu'elle ne s'accompagne pas nécessairement d'un dépôt de brevet, mais peut prendre la forme de procédés innovants dans la distribution ou dans les services.

La motivation des *business angels* n'est pas seulement de faire fructifier leur argent. Ils souhaitent également s'impliquer dans la gestion du projet aux côtés de l'entrepreneur en lui apportant leurs compétences et les connaissances acquises au fil de leur expérience. Les *business angels* sont en effet le plus souvent d'anciens entrepreneurs qui ont revendu leur entreprise avec profit ou des cadres supérieurs qui ont acquis une expertise dans un secteur ainsi qu'un bon carnet d'adresses. La logique d'intervention est donc soit la poursuite de son expérience personnelle d'entrepreneur en passant de l'autre côté de la barrière comme apporteur de capital, soit l'envie d'entreprendre par procuration. L'activité se développe fortement en France depuis dix ans. Aujourd'hui en particulier, de plus en plus de médecins et de pharmaciens qui ont revendu leur pharmacie souhaitent devenir *business angels* et viennent se former au sein des réseaux.

##### **Leurs critères d'investissement**

Les projets sélectionnés par les *business angels* doivent se distinguer par un fort potentiel de croissance car l'investissement est susceptible d'intervenir dans la phase de financement la plus risquée sur le marché aujourd'hui. En moyenne, sur dix investissements de *business angel*, cinq déposent le bilan, deux ou trois maintiennent le statu quo (production de liquidités mais sortie impossible) et une ou deux génèrent une forte plus-value. La plus value attendue par le *business angel* est de multiplier sa mise par trois ou cinq, ou souvent encore plus (par plus de

sept). Toutefois, les *business angels* savent qu'il ne faut pas se fier au *business plan* présenté par l'entrepreneur car il sera rarement rempli, mais ils s'impliquent fortement dans l'accompagnement du porteur de projet.

### **Fonctionnement des réseaux de *business angels***

Certaines structures se contentent de réceptionner les demandes de financement, de présélectionner les dossiers et de « coacher » les entrepreneurs pour qu'ils fassent aboutir leur projet, puis chaque *business angel* décide individuellement d'investir ou non. Ainsi, la prise de risque peut être mutualisée (prise de participation à plusieurs, elle permet de diminuer le ticket d'entrée, et donc les pertes possibles), minimisée en outre par le partage de l'expertise entre *business angels*. Parallèlement, de plus en plus, les réseaux de *business angels* accompagnent leur action par la création d'un fonds mutualisé (société de capital risque) qui prend collégialement la décision d'investir dans certains projets. Quand les structures sont trop importantes, la décision se prend au travers d'une représentation des personnes physiques.

### **Le soutien public à la création de réseaux**

Aujourd'hui, il existe des réseaux de *business angels* locaux, fédérés par l'association France Angels. Depuis six mois, une nouvelle entrée sectorielle est en cours d'élaboration sur deux secteurs particulièrement porteurs pour les *business angels* : les biotechnologies et l'éco-innovation. Cette approche pourrait être appliquée au secteur de l'hôtellerie restauration. France Angels dispose aujourd'hui d'une réelle expertise en la matière. Avec l'aide du ministère des PME et de la Caisse des dépôts, elle a contribué à la mise en place de quarante réseaux, le plus souvent locaux.

Le gouvernement appuie résolument l'action de France Angels. Il apporte **une aide à la structuration des réseaux** (subventions pour faire face aux frais fixes d'une structure permanente) via le ministère des PME (subvention de 100 000 € sur trois ans pour chaque réseau labellisé : 22 depuis août 2006). Ainsi, par exemple, le réseau Paris Business Angels, qui regroupe 90 investisseurs, a pu se doter de deux employés permanents. L'État va également soutenir l'action des *business angels* via **France Investissement, qui pourra doter les fonds de capital risque créés par les réseaux de *business angels*.**

en France, à hauteur de 50 % (70 % si la PME a moins de cinq ans) sur des projets de 750 000 € à 1,5 million €. De manière générale les *business angels* investissent entre 50 000 € et 500 000 € sur un projet. Ces montants peuvent être augmentés (jusqu'à 1 million €) en recourant au co-investissement avec d'autres réseaux. S'est développée en particulier la pratique du partenariat avec les fonds d'amorçage régionaux, réunis dans l'Association UNICAER. La Caisse des dépôts est partie prenante de tous ces fonds d'investissement (moins de 30 % du capital).

Il faudrait donc structurer des réseaux d'investisseurs locaux autour de professionnels ayant réussi dans le secteur et donc capables de sélectionner les bons projets, ou diriger ces professionnels vers les réseaux de *business angels* existant dans leur région pour ouvrir ces derniers à des projets sur le secteur HCR. Ces réseaux auraient pour tâches :

- le recrutement d'investisseurs (« l'école des *business angels* » est un processus bien rôdé par France Angels) ;
- la collecte et la sélection des projets ;

- le coaching des entrepreneurs avant et après collecte des fonds ;
- la gestion d'un fonds d'investissement commun au réseau en plus des investissements individuels.

### 2.3 Le pôle de compétitivité HCR : fédérer, dynamiser, communiquer

- Le pôle de compétitivité se chargerait de :
- structurer les réseaux d'investisseurs ;
  - effectuer les démarches de demandes de subventions auprès du ministère des PME (100 000 € répartis sur trois ans pour chaque réseau labellisé) ;
  - aiguiller France Investissement vers les réseaux (pour une ventilation sectorielle des 2 milliards d'euros qui lui ont été attribués).

Le concept de pôle de compétitivité a été élaboré pour l'industrie avec en perspective des modèles du type de la Silicon Valley, aux États-Unis, où tous les acteurs locaux (administration, universités, chefs d'entreprise, financiers, etc.) travaillent en interaction pour favoriser la création d'entreprises innovantes sur un territoire donné. Le système du pôle de compétitivité permet de labelliser un type d'activité tout en fédérant autour de lui les efforts de l'ensemble des acteurs locaux, soutenus par des subventions spécifiques (cf. encadré).

#### Les pôles de compétitivité

##### Définition

Créé en 2004 dans le but de dynamiser l'innovation industrielle, le pôle de compétitivité constitue un nouvel élément clé de la politique industrielle française.

Un pôle de compétitivité est, **sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche de partenariat autour d'une stratégie commune de développement destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction de marchés donnés.**

Le gouvernement attend des pôles que leurs acteurs aient ensemble une vision de leur secteur et fassent naître des filières. Le principal bénéfice des pôles n'est pas le financement par l'État de projets mais les habitudes de travail coopératif qui s'ensuivront et la visibilité collective que ce regroupement et ce réseau de compétences donneront à tous.

##### Création d'un pôle

Le label « pôle de compétitivité » est attribué par une **décision du Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT)**. Ce comité, **présidé par le Premier ministre**, fixe les orientations du gouvernement en matière d'aménagement du territoire en réunissant dès que nécessaire tous les ministres intéressés.

La sélection des pôles se fait sur la base d'un cahier des charges précis. **Quatre critères y sont déterminants :**

- **une stratégie de développement cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ;**
- **une visibilité internationale suffisante**, sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- **un partenariat entre acteurs et un mode de gouvernance structuré et opérationnel ;**
- **une capacité à créer des synergies en matière de recherche et développement**, et à apporter ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée.

Suite à un appel à projets en vue de sélectionner les premiers pôles, 67 pôles ont été labellisés par le CIADT du 12 juillet 2005. Des pôles répondant aux critères définis dans le cahier des charges ont par la suite été labellisés en dehors de la procédure initiale d'appel à projets. Les nouveaux projets peuvent déposer leur dossier de candidature auprès du préfet de région.

### Principes de fonctionnement

Le pôle s'incarne dans des projets collectifs, portés par une structure de gouvernance. **Les projets de R & D sont le cœur d'activité** des pôles et le principal facteur de compétitivité ; **les projets hors R & D** (formation, investissements immobiliers, infrastructures TIC, veille et intelligence économique, promotion du territoire, développement à l'international...) **sont un complément indispensable** pour la compétitivité des entreprises du pôle et le développement économique des territoires.

**Chaque pôle est représenté et animé par une entité juridique propre**, le plus souvent une association. Cette structure de gouvernance est tenue d'accorder une place prépondérante aux acteurs industriels, scientifiques et académiques dans ses instances dirigeantes tout en permettant la représentation des collectivités territoriales intéressées. L'association dispose d'une équipe permanente qui a un rôle déterminant pour faciliter le montage des projets entre les différents acteurs des pôles. L'État et les collectivités territoriales contribuent au financement de ces structures.

**Les missions principales de l'association chargée de l'animation d'un pôle sont :**

- l'élaboration et la mise en œuvre de **la stratégie générale du pôle ;**
- **la coordination et la sélection (« labellisation ») des projets de recherche** candidats à un soutien de la part des financements publics dédiés spécifiquement à la politique des pôles ;
- **la communication du pôle**, notamment à l'international ;
- **la mise en place de coopérations avec d'autres clusters**, français et étrangers ;
- **l'évaluation** des projets.

Un contrat-cadre régit les relations entre le pôle, l'État et les collectivités territoriales impliquées.

### Financement

L'enveloppe totale dédiée par l'État au financement des pôles de compétitivité a été fixée à un minimum de 1,5 milliard d'euros sur trois ans (2006-2008) par le CIADT du 12 juillet 2005.

Les programmes de R & D associés aux pôles de compétitivité bénéficient ainsi :

- **d'exonérations fiscales** (160 millions d'euros). Une entreprise participant à un projet de recherche et développement dans une zone définie à cet effet ne paie pas l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés sur les bénéfices qu'elle réalise

pendant les trois premières années. Les parties de « zonage R & D » concernées correspondent à peu près au périmètre des pôles de compétitivité ;

- de **crédits d'intervention et d'animation du fonds unique interministériel** pour soutenir les projets de recherche et développement (830 millions d'euros) ;
- d'**interventions préférentielles de la part de diverses agences** (Agence nationale de la recherche, Agence de l'innovation industrielle, Oséo) et de la Caisse des dépôts (520 millions d'euros).

De nombreuses **collectivités territoriales apportent un soutien complémentaire** aux pôles implantés sur leur territoire. Les pôles peuvent également s'appuyer sur les réseaux de recherche mis en place par le ministère de la Recherche, et sur les programmes européens.

La déclinaison du concept au secteur des services en est encore au stade expérimental avec l'initiative de Paris Europlace. Créée par les principales institutions représentatives de la place financière de Paris (établissements et institutions financiers, chambre de commerce, conseil régional, et Ville de Paris) Paris Europlace se définit par quatre champs d'action majeurs :

- la promotion internationale de la place financière parisienne ;
- des programmes d'action et de réforme impliquant l'ensemble des partenaires ;
- la réalisation de rapports ;
- des actions de lobbying au plan européen.

**Un pôle de compétitivité dédié à l'hôtellerie-restauration serait le moteur idéal** pour les initiatives et réformes proposées dans le présent rapport, que ce soit en matière de formation ou de financement. Il permettrait également d'**organiser la communication de l'hôtellerie-restauration**. Aucun secteur économique aujourd'hui ne peut se passer de communiquer : sur son fonctionnement, ses performances, ses valeurs, etc. C'est crucial pour l'hôtellerie-restauration, qui n'est rien sans les consommateurs. Plusieurs initiatives

pourraient trouver leur place au sein du pôle de compétitivité, notamment :

- **la création d'un portail Internet dédié à l'hôtellerie-restauration**. De tous les outils de communication, Internet est devenu le plus aisément accessible, peu onéreux, et capable d'atteindre un grand nombre de cibles (un ménage sur deux est aujourd'hui raccordé au Web). Le portail regrouperait des liens vers les principaux organismes de formation et d'information sur le secteur, vers les organismes financiers en charge d'en assurer le financement, les chambres consulaires, les organismes professionnels, etc. Des logiciels adéquats permettraient de construire un business plan simplifié, susceptible d'inciter les candidats à la création d'entreprise à tester leur projet et à aller plus avant dans son montage. Outre cette fonction d'information, le site serait une vitrine pour les valeurs du secteur : la qualité, la rareté, le plaisir, le bien-être, le haut de gamme, le bon goût, l'idée, aussi, que tout est possible pour celui qui veut véritablement entreprendre dans ce secteur ;
- mais le virtuel ne suffit pas. Le pôle de compétitivité serait également chargé de construire un réseau de relais de

l'information sur le secteur et de coordonner un plan de communication, qui pourrait par exemple comprendre :

- un point presse régulier sur l'actualité, les événements qui ont marqué l'hôtellerie-restauration ;
- une campagne de communication grand public dans tous les grands médias, y compris TV. Cette campagne devrait s'appuyer sur la présence d'une ou deux grandes vedettes de la scène ou du cinéma, emblématiques des valeurs que veut faire reconnaître la profession : bien-être, plaisir, luxe... Des contacts pourraient aussi être pris avec les chaînes de télévision pour produire et diffuser une série TV grand public se déroulant dans le milieu de l'hôtellerie-restauration ;
- un « festival gourmand » ou un grand événement sur la gastronomie, permettant à de jeunes chefs de se faire connaître d'un public large, dans une ambiance de fête (sur le modèle, par exemple, du Grand Fooding® d'été ou de la Semaine du Fooding®) ;
- le dernier Festival de Berlin avait associé des chefs de la ville à la manifestation. Ce type de partenariat pourrait être proposé à des festivals français ;
- des spectacles commandés à des compagnies d'arts de la rue mettant en scène le secteur.

## 2.4 Résumé des missions du pôle de compétitivité

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, plusieurs missions ont été évoquées au fil de ce rapport pour un pôle de compétitivité. Nous les rappellerons brièvement :

- promouvoir le secteur auprès des futurs professionnels (mobilisation des professionnels pour aller à la rencontre des élèves de collège et lycée ; diffusion des attentes des professionnels vers les établissements de formation professionnelle) ;

- mettre en place l'institut de recherche de l'hôtellerie-restauration. Héberger la cellule de veille stratégique en se chargeant de la communication des informations. Réunir les ressources nécessaires aux chaires ou aux bourses de recherche ;

- faire aboutir l'école-tremplin pour des projets originaux en lien avec le secteur hôtellerie-restauration ;

- créer et maintenir le portail Internet dédié au secteur, hébergeant notamment un système d'information sur l'ensemble des aides disponibles pour les chefs d'entreprise, diffusant les études de la cellule de veille, mais aussi présentant l'éventail des formations et des opportunités professionnelles dans le secteur, voire une bourse de l'emploi, des stages, ou encore une bourse de la reprise d'entreprise ;

- faire émerger des réseaux d'entrepreneurs sectoriels locaux pour développer un accompagnement et un financement spécialisés (Réseau « Entreprendre hôtellerie-restauration » et réseaux de *business angels*) ;

- mettre en œuvre le plan de promotion du secteur.

Les projets ne manquent pas pour un pôle de compétitivité de l'hôtellerie-restauration. Il appartiendra aux professionnels d'élaborer la structure de gouvernance qui les portera en vue de remplir, *mutatis mutandis*, les quatre critères décisifs pour obtenir le label « pôle de compétitivité » : une stratégie de développement cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ; une visibilité internationale suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques ; un partenariat entre acteurs et un mode de gouvernance structuré et opérationnel ; une capacité à créer des synergies en matière de recherche et développement, et apporter ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée.

# CONCLUSION

## CONCLUSION

### CONCLUSION



Pour que les propositions élaborées dans ce rapport soient mises en œuvre avec efficacité, il faut que les professionnels du secteur hôtellerie-restauration se les approprient et unissent leurs efforts. Le pôle de compétitivité pourrait alors représenter un outil précieux. Même s'il n'est pas « prêt à l'emploi », même s'il requiert encore une définition plus précise de ses contours par les différents acteurs concernés, on peut envisager d'en faire le canal d'information, la boîte à idées et la vitrine alléchante du secteur. Le défi de l'innovation doit donc être relevé par les professionnels eux-mêmes, avec l'appui des administrations compétentes. De leur réussite dépendent, en partie, le maintien du rayonnement français dans l'art de l'hôtellerie et de la restauration et la compétitivité d'un secteur clé de l'économie française.





## A<sup>1</sup> Lettre de mission



*Le Premier Ministre*

Paris, le 5 janvier 2007

n° 17/07/SG

Monsieur,

Le développement des grandes filières économiques de notre pays, qu'elles soient industrielles ou tournées vers les services, est une priorité de l'action de mon Gouvernement. C'est dans cet esprit que j'ai lancé un certain nombre d'initiatives, fondées sur deux principes :

- mobiliser l'ensemble des compétences d'un secteur : c'est l'esprit des pôles de compétitivité ;
- aider chaque grande filière à se moderniser en profondeur en favorisant la recherche et l'innovation, sous toutes ses formes.

L'hôtellerie restauration fait naturellement partie des secteurs clés de notre économie. C'est un des premiers employeurs dans notre pays. Il participe au rayonnement culturel et touristique de la France dans le monde.

.../...

Monsieur Thierry COSTES  
Restaurant Georges  
Centre Georges Pompidou  
19, rue Beaubourg  
75004 PARIS

Le Gouvernement a d'ores et déjà mis en place un plan de développement reposant sur des allègements de fiscalité ou de charges sociales. Au-delà de ces mesures, je souhaite que soit lancée une réflexion de plus long terme permettant de dégager les grandes perspectives qui permettront de valoriser pleinement ce secteur, en termes d'emploi, de développement économique et de contribution à l'attractivité de notre pays.

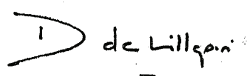
Je souhaite en conséquence vous confier une mission portant sur la valorisation des atouts de l'hôtellerie et de la restauration françaises dans la compétition internationale.

De nombreuses pistes peuvent être explorées, en particulier la modernisation du système de formation et l'amélioration des conditions de financement de la création d'entreprises. Vous pourrez également étudier la faisabilité de la constitution d'un pôle hôtelier d'excellence internationale, sur le modèle des pôles de compétitivité, pour exploiter au mieux les synergies possibles avec les industries de la mode, du luxe et du tourisme.

Pour la conduite de vos travaux, vous bénéficierez du concours du Centre d'analyse stratégique.

Cette mission devra déboucher sur la rédaction d'un rapport qui me sera remis le 1<sup>er</sup> mars 2007.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D de Villepin'. The signature is stylized and written in a cursive-like font.

Dominique de VILLEPIN

## A<sup>2</sup> Composition de la commission « Innover, créer, faire rêver : les défis de l'hôtellerie-restauration »

### **Président**

Thierry Costes, gérant de la SNC Costes

### **Membres de la commission**

Alexandre Cammas, gérant du Bureau du Fooding®

Laurent Claquin, directeur de la communication du groupe PPR

Hervé Hamon, maître de conférence en économie, Directeur du département d'éducation permanente de l'université Paris-Dauphine

Martine Pretet, professeur agrégé d'économie et de gestion, université Paris-Dauphine, responsable de la licence professionnelle hôtellerie-restauration

Martial Rozier, adjoint au directeur du développement et de l'évaluation chez Oséo-BDPME.

Ce rapport a été réalisé avec le soutien du Centre d'analyse stratégique. Il a reçu la contribution de Bertille Delaveau, en tant que rapporteur, et du Département des Affaires économiques et financières à travers la participation de Gilles Arnaud, chargé de mission.

### **Personnes auditionnées par la commission**

Régis Bulot, ancien président de Relais et Châteaux, Président de la section économie touristique au Conseil national du tourisme

Yves Camdeborde, hôtelier et restaurateur

Pierre Chevalier, consultant en tourisme, responsable du MBA de l'ESG « Management du Tourisme & de l'Hôtellerie »

Hubert Cunin, responsable du marché des professionnels chez Crédit Agricole S.A.

Richard Descoing, directeur de Sciences Po

Christian Dujoncquoy, consultant et ancien directeur département tourisme de Paribas

Christian Jungling, responsable du marché des professionnels à la Fédération nationale du Crédit Agricole

Charles Luthi, directeur des relations des étudiants avec les entreprises au sein du MBA hôtelier de l'ESSEC

Serge Mesguich, directeur général du fonds d'investissement Avenir Tourisme.

Catherine Roig, rédactrice au magazine *ELLE*, responsable de la rubrique « Cuisine »

Joseph Tomatis, directeur du cabinet de conseil Détente

Mark Watkins, directeur du cabinet d'études Coach Omnium, Comité de modernisation de l'hôtellerie

### **Personnes auditionnées en particulier**

Jacques Alove, directeur des ressources humaines hôtellerie-France chez Accor

Hervé Bertrand, directeur général de l'Académie Accor

Jean-Luc Biacabe, directeur de la prospective économique et sectorielle de la CCIP

Didier Chenet, président du SYNHORCAT

Bernard Clauzel, professeur agrégé en économie et gestion, lycée des métiers de l'hôtellerie Jean Drouant

André Daguin, président confédéral de l'UMIH

Catherine Elie, responsable de l'observatoire et du développement économique à l'Institut supérieur des métiers

Nicolas Fritz, directeur de l'association France Angels

Jonathan Grandin, chargé de projet à l'Institut supérieur des métiers

Bruno Guesdon, directeur adjoint de l'École Grégoire-Ferrandi

Nicolas Jacquet, directeur général de la CCIP

Pierre de Lauzun, directeur général adjoint de la Fédération bancaire française

Gérard de Marcillac, directeur de l'École Grégoire-Ferrandi

Valérie Ohannessian, directrice de l'information et des relations extérieures de la Fédération bancaire française

Yves Portelli, adjoint au directeur de l'enseignement de la CCIP, chargé du marketing et du développement de l'enseignement

Claude Rameau, président de l'association France Angels

Johnny Ramos, secrétaire national à la CFDT-Fédération des services

François Simon, journaliste

Pierre Simon, président de la CCIP

Jean-François Tassin, président de Promotour Consultants

Les personnes auditionnées ont accepté de partager leurs expériences, leurs observations, leurs idées les plus innovantes et leur enthousiasme pour le monde de l'hôtellerie-restauration. Qu'elles en soient chaleureusement remerciées.



### A<sup>3</sup> Les résultats des services en 2004 (montants en millions d'euros)

|   | Nombre d'entreprises | Personnes occupées, en équivalent temps plein |  |
|---|----------------------|---|--|
| Services aux particuliers                           | 308 552              | 1 234 008                                     |  |
| HCR au sens INSEE                                   | 195 967              | 864 693                                       |  |
| <b>HCR au sens « étroit » (1+2)</b>                 | <b>153 337</b>       | <b>612 304</b>                                |  |
| Hôtels touristiques avec restaurant                 | 18 582               | 148 004                                       |  |
| Hôtels touristiques sans restaurant                 | 6 691                | 32 862  |  |
| Autres hôtels                                       | 2 494                | 4 413   |  |
| <b>Total hôtellerie (1)</b>                         | <b>27 767</b>        | <b>185 278</b>                                |  |
| Auberges de jeunesse et refuges                     | 147                  | 1 008   |  |
| Exploitation de terrains de camping                 | 4 947                | 14 876  |  |
| Autres hébergements touristiques                    | 7 052                | 30 374  |  |
| Restauration de type traditionnel                   | 82 467               | 353 566                                       |  |
| Cafés-tabacs  | 12 723               | 26 157  |  |
| Débites de boissons                                 | 30 380               | 47 303  |  |
| <b>Total cafés et restaurants traditionnels (2)</b> | <b>125 570</b>       | <b>427 026</b>                                |  |
| Restauration de type rapide                         | 26 703               | 106 645                                       |  |
| Cantines, restaurants d'entreprises                 | 454                  | 29 419  |  |
| Restauration collective sous contrat                | 195                  | 55 828  |  |
| Traiteurs, organisation de réceptions               | 3 132                | 14 240  |  |

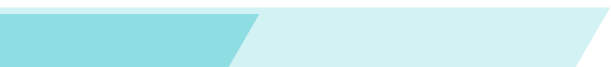
Sources : INSEE, EAE Services 2004

|  | Chiffre d'affaires par personne occupée (milliers d'euros) | Frais de personnel | Chiffre d'affaires | Part de la VA dans le chiffre d'affaires | Part de l'investissement dans le chiffre d'affaires |
|--|--|--------------------|--------------------|--|---|
|  | 83,6   | 28 662             | 103 196            | 45 %                                     | 3 %   |
|  | 69,3   | 18 783             | 59 950             | 47 %                                     | 4 %   |
|  | <b>68,4</b>  | <b>13 056</b>      | <b>41 854</b>      | <b>49 %</b>                              | <b>5 %</b>  |
|  | 81,7   | 3 804              | 12 096             | 47 %                                     | 7 %   |
|  | 95,4   | 802                | 3 135              | 53 %                                     | 8 %   |
|  | 71,9   | 62                 | 317                | 53 %                                     | 3 %   |
|  | <b>83,9</b>  | <b>4 667</b>       | <b>15 549</b>      | <b>49 %</b>                              | <b>7 %</b>  |
|  | 25,5   | 9                  | 26                 | 44 %                                     | 5 %   |
|  | 92,3   | 321                | 1 373              | 49 %                                     | 13 %  |
|  | 99,9   | 740                | 3 036              | 32 %                                     | 7 %   |
|  | 60,2   | 7 391              | 21 290             | 49 %                                     | 4 %   |
|  | 87,4   | 373                | 2 285              | 50 %                                     | 2 %   |
|  | 57,7   | 625                | 2 730              | 50 %                                     | 2 %   |
|  | <b>61,6</b>  | <b>8 389</b>       | <b>26 305</b>      | <b>49 %</b>                              | <b>3 %</b>  |
|  | 63   | 1 911              | 6 716              | 46 %                                     | 3 %   |
|  | 65,9   | 797                | 1 938              | 43 %                                     | 1 %   |
|  | 66,1   | 1 540              | 3 688              | 46 %                                     | 1 %   |
|  | 92,7   | 409                | 1 320              | 42 %                                     | 3 %   |



## Bibliographie

- AFIC et PricewaterhouseCoopers (2006), *Rapport sur l'activité du capital investissement en France 2005, étude 2006*.
- Baccaini B, Thomas G. et Khiati A. (2006), « L'emploi salarié dans le tourisme : une nouvelle estimation », *INSEE Première*, n° 1099, août.
- Conseil économique et social, rapport présenté par André Daguin (2006), « Quelle stratégie pour l'hôtellerie dans l'économie française ? », *Avis et rapports*, octobre.
- Denizet H. (2005), *Panorama du secteur hôtelier*, Direction du Tourisme, août.
- Direction du Tourisme (2006), *Les comptes du Tourisme 2005*, mai.
- Fonds national d'assurance-formation OPCA de l'industrie hôtelière (Fafih) (2003), *Politique générale de la formation professionnelle dans l'industrie hôtelière*, mars.
- Fafih (2005), *Portrait sectoriel*.
- Franco A. (2003), *Rapport sur les diplômés et les formations aux métiers du tourisme*, La Documentation française, mai.
- Gadrey J. (2002), *Hôtellerie-restauration : héberger et restaurer l'emploi. Les cas français, américain et japonais*, La Documentation française.
- Guiffre P. (2007), « Dossier rénovations : bénéficiaires de subventions. Aides aux hôtels indépendants », *CHD Génération - L'Industrie Hôtelière*, n° 605, janvier-février.
- INSEE Conjoncture (2007), « Créations d'entreprises - janvier 2007 », *Informations rapides*, n° 55, 19 février.
- Le Garrec M.-A. (2006), *L'hôtellerie de tourisme en France métropolitaine : l'offre en 2005*, Direction du Tourisme.
- Livet R. (2004), « Créer ou transmettre une entreprise touristique : le rôle de la BDPME », *Espaces*, n° 211, janvier.
- Mesguich S. (2004), « Avenir Tourisme met le capital-investissement au service du tourisme », *Espaces*, n° 211, janvier.
- Nahmias L. (2006), *Les défaillances d'entreprises : suivi et impact économique*, Observatoire des entreprises de la Banque de France, décembre.
- Oséo-BDPME (2006), *PME 2006. Rapport Oséo sur l'évolution des PME*, la Documentation française.
- Oséo-BDPME (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises. L'expérience Oséo-BDPME*, Direction des études Oséo-BDPME, juin.
- Tassin J.-F. (2004), « Faciliter la transmission de la petite hôtellerie par le portage des murs », *Espaces*, n° 211, janvier.
- Watkins M. (2005), « L'hôtellerie française ne répond plus aux attentes de ses clients », *Espaces*, n° 227, juin.
- Watkins M. (2006), *La problématique et la situation de l'hôtellerie en France*, Études de Coach Omnium 2005-2006.





Réalisation :  
Agence COM&O - [www-agence-comeo.com](http://www-agence-comeo.com)

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre »

© La Documentation française - Paris, mars 2007  
ISBN : 978-211-006658-9

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

Centre d'analyse stratégique  
18 rue de Martignac  
75700 Paris Cedex 07  
Téléphone 01 42 75 61 00

Centre  
d'analyse  
stratégique

Après la signature d'un contrat de croissance entre l'État et les organisations professionnelles de l'hôtellerie-restauration, puis d'une convention collective du secteur par les partenaires sociaux, le Premier ministre a souhaité mettre en œuvre une réflexion de plus long terme afin de dégager des perspectives de valorisation du secteur de l'hôtellerie-restauration, un des premiers employeurs du pays, contribuant largement au rayonnement de la France dans le monde.

Ce rapport repose sur une conviction profonde : l'hôtellerie-restauration, secteur de passion et de création, doit encourager l'innovation et donner aux entrepreneurs qui ont un projet solide les moyens d'exercer leur métier et de réaliser leur rêve. Les Français n'ont jamais autant fréquenté les restaurants ; ils ne se sont jamais autant passionnés pour la cuisine, l'art de vivre... Ne serait-ce pas le moment de donner une nouvelle dynamique au secteur ?

Trois axes de réforme sont envisagés : rénover et enrichir le système de formation des professionnels, faciliter le financement de la création d'entreprises, et mettre en place une véritable communication. Les réformes suggérées pourraient, pour davantage d'efficacité, être portées par un pôle de compétitivité de l'hôtellerie-restauration.

Le défi de l'innovation doit être relevé par les professionnels, avec l'appui des administrations compétentes. De ce partenariat dépendent, en partie, le maintien du label France et la santé économique du secteur.

La Documentation française  
29-31, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07  
Téléphone : 01 40 15 70 00  
Télocopie : 01 40 15 72 30  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

9 782110 066589



Imprimé en France  
DF : 5RD05180  
ISBN : 978-2-11-006658-9  
Prix : 8 euros