

# Hôtellerie-restauration : les écoles s'ingénient à pallier la pénurie de personnel

200 000 postes sont vacants dans ce secteur, qui a été particulièrement affecté par la pandémie de Covid-19.

AUDE BARIÉTY @AudeBarley

**FORMATION** Deux cent mille postes non pourvus. Parmi les secteurs qui, depuis des mois, alertent sur la pénurie de personnel - enseignants, chauffeurs, soignants... -, l'hôtellerie-restauration tient une place prépondérante. Depuis la pandémie de Covid-19, les salariés fuient cet univers professionnel aux conditions de travail difficiles, aux horaires décalés et aux rémunérations souvent peu élevées. « Les gens se sont rendu compte qu'ils pouvaient avoir une meilleure vie familiale et sociale. Beaucoup n'ont pas souhaité reprendre après la crise », souffle un restaurateur. Résultat : une « *claque énorme* » pour le secteur. « On a cruellement besoin de talents. Il faut qu'à court terme on arrive à faire en sorte de pourvoir ces jobs », reconnaît Olivia Grégoire, ministre déléguée chargée des PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme.

Dans ce défi, les organismes formant aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration sont en première ligne. Extrêmement divers, ils mêlent formations initiales ou continues, publiques ou privées, à temps complet ou en alternance... Les lycées hôteliers et centres de formation des apprentis (CFA) côtoient les écoles privées de renom, françaises ou étrangères, ainsi que les formations de courte durée permettant une insertion professionnelle rapide. Malgré leurs différences et leur concurrence, tous partagent un même objectif : donner envie aux jeunes - et aux moins jeunes - de rejoindre le secteur. Si aucune solution miracle ne se dégage, les formateurs fourmillent d'idées.

## Possibilité d'ascension sociale

Premier axe, évoque par tous : la « valorisation » de ce secteur auprès de l'opinion publique. D'abord, par le biais des multiples trophées existants, qu'ils soient destinés aux jeunes ou non : concours général des métiers, meilleur ouvrier et meilleur apprenti de France, Coupe Georges Baptiste... Mais aussi par les émissions de télévision, très à la mode ces dernières années, comme « Top Chef » ou « Le Meilleur Pâtissier ». « On a eu une espèce d'engouement à la suite du succès de ces émissions », confirme Laurence Colin, proviseur du lycée professionnel Condorcet d'Arcachon (Gironde) et secrétaire générale adjointe du Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale (SNPDEN). Richard Ginioux, directeur de Ferrandi Paris, et Jean-Luc Lapeyre, inspecteur en charge des filières hôtellerie et alimentation pour l'académie d'Orléans-Tours, évoquent toutefois un écueil : le peu de place accordé aux métiers de la salle. « Malheureusement, ils sont trop peu valorisés, alors que le service et la cuisine ne vont pas l'un sans l'autre ! », insiste Jean-Luc Lapeyre.

Par ailleurs, l'évolution du secteur passe forcément par une meilleure considération des envies de la jeune génération. À l'École hôtelière de Lausanne (Suisse), les professeurs tentent d'« inculquer » aux futurs managers une approche « plus humaine » du management et de leur faire comprendre l'importance de l'« expérience employé ». « Nous leur apprenons à prendre en compte les besoins de l'entreprise, mais aussi les demandes du staff », explique Alain Berruex, enseignant à l'EHL. « Il faut que les managers de demain sachent s'adapter au défi de cette nouvelle génération, qui n'a plus les mêmes attentes et est notamment plus attachée à sa qualité de vie en dehors du tra-

Il faut que les managers de demain sachent s'adapter au défi de cette nouvelle génération, qui n'a plus les mêmes attentes et est notamment plus attachée à sa qualité de vie en dehors du travail »

JÉRÉMIE LAURENT, DIRECTEUR ADJOINT DU LAUSANNE PALACE

Des élèves assistent à un briefing dans la cuisine du lycée professionnel hôtelier Ferrandi, à Paris, le 14 novembre 2019.

vail », souligne Jérémie Laurent, directeur adjoint du Lausanne Palace et ancien élève de l'EHL.

Très concrètement, Richard Ginioux suggère de proposer des activités aux salariés pour « meubler la coupure » entre le service du déjeuner et celui du dîner. « Des salles de repos, des abonnements pour des activités type salles de sport ou de gaming, des formations... » Autre piste de réflexion, sur le modèle espagnol : un service en continu, du matin au soir, avec deux équipes, pour faire disparaître cette fameuse « coupure ». Par ailleurs convaincu que « l'intéressement à l'activité » est une clé, Richard Ginioux cite le modèle américain de pourboires obligatoires. Ou du moins, sans aller aussi loin, l'instauration dans tous les établissements d'un « vrai partage des pourboires » pour « éviter le sentiment d'injustice ». Le directeur de Ferrandi rappelle également l'importance de coller aux aspirations des jeunes, nombreux à être attachés aux circuits courts, au bio, à la saisonnalité et très sensibles au gaspillage.

Guy Lambert, chef de cuisine formateur dans l'école parisienne Cuisine mode d'emploi(s), précé-

nse quant à lui de rappeler la possibilité d'ascension sociale dans le secteur. « On peut devenir patron en partant de rien, il suffit d'avoir de la chance ! », souligne celui qui déplore par ailleurs que l'image de son métier soit souvent « dénigrée » : « Le refrain, c'est : "Si t'es pas bon à l'école, tu seras cuisinier." » « C'est un cliché que nous essayons de déconstruire auprès des jeunes et de leur famille », lance Richard Ginioux. Les parents ont parfois peur que leurs enfants soient enrôlés dans des métiers qui leur semblent limités en termes d'horizons. Alors qu'avec le savoir-être acquis dans nos écoles, les jeunes peuvent faire un nombre de choses incroyables, notamment dans le domaine très large de l'hospitalité ».

Pour lutter contre les stéréotypes persistants, et faire découvrir aux élèves l'ensemble des familles de métiers, l'exécutif compte sur la demi-journée « Avenir », expérimentation menée dans certains collèges depuis la rentrée. La ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels, Carole Grandjean, croit également dur comme fer aux rencontres

avec des jeunes engagés dans les Olympiades des métiers, cette compétition internationale de professionnels âgés de moins de 25 ans aussi connue sous le nom de WorldSkills. « Des jeunes qui parlent aux jeunes, c'est souvent plus efficace », souligne-t-elle. « Je crois beaucoup en l'élève ambassadeur », opine l'inspecteur Jean-Luc Lapeyre, qui rappelle aussi le rôle crucial des principaux de collège dans l'orientation des adolescents. Le gouvernement et les écoles parlent par ailleurs encore et toujours sur l'alternance, qualifiée de « voie de réussite » par Carole Grandjean.

## « Métiers en tension »

Reste une dernière piste, évoquée par Thierry Marx, célèbre chef cuisinier, président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih) et fondateur des écoles Cuisine mode d'emploi(s). Le sexagénaire souhaiterait que l'hôtellerie-restauration figure sur la liste des « métiers en tension ». Prévu dans le projet de loi du gouvernement sur l'immigration, ce dispositif permettrait d'attribuer des titres de séjour à des étrangers en situation irrégulière qui travaillent dans des secteurs qui peinent à recruter. Cette liste est « en cours d'élaboration », fait savoir le ministère du Travail.

En position de force face à un secteur très en demande, les formations sont confrontées au revers de la médaille : la fuite, avant la fin de leur scolarité, de jeunes se voyant proposer des contrats par les entreprises les ayant par exemple accueillis en stage. Le phénomène, difficile à quantifier, touche essentiellement les lycées professionnels. « Dans un contexte de très forte reprise économique, vous avez des élèves qui peuvent avoir fait le choix de l'insertion professionnelle en cours d'année », admettait en juin dernier Édouard Geffray, le directeur général des affaires scolaires (Dgesc) du ministère de l'Éducation. « Ces deux dernières années, nous avons en effet constaté des désaffectations d'élèves débauchés par le monde professionnel, confirme Laurence Colin au lycée Condorcet d'Arcachon. Or il est très important pour les jeunes de valider un diplôme, qui leur permettra d'aller plus loin dans la suite de leur carrière et éventuellement de rebondir s'ils changent de secteur. » ■



## Inès Blal : « Nos métiers se sont toujours relevés des crises »

« Nous formons nos élèves à devenir des managers qui comprennent l'importance du travail d'équipe et de l'excellence, qu'ils se destinent à une carrière dans l'hôtellerie ou non », déclare Inès Blal, AURELIEN BERGOT/EHL HOSPITALITY BUSINESS SCHOOL



Le Figaro. - Quelle est la situation du marché du travail dans l'hôtellerie-restauration ?

Inès Blal. - Après plusieurs années de pandémie, le secteur de l'hôtellerie-restauration fait face à un véritable déséquilibre. D'un côté,

on observe un retour, voire une explosion, de la demande sur les produits hôteliers, le tourisme, la restauration. Et de l'autre, on constate de grandes difficultés de recrutement. C'est une tendance que l'on observe au niveau mondial, malgré évidemment des différences géographiques. Je ne suis absolument pas pessimiste sur l'avenir du secteur. L'hôtellerie-restauration est un vieux métier qui a traversé crises, pénuries, guerres, pandémies, attentats... Et s'est toujours relevé. C'est cyclique. Pour parler de la situation actuelle, on a bien vu pendant le Covid-19 que nous étions des animaux sociaux. Tant qu'il y aura des humains, il y aura de l'hôtellerie et de la restauration ! Mais après chaque crise, les entreprises du secteur doivent innover, chercher de nouvelles solutions. Et ce sont généralement celles qui réussissent à faire cela qui émergent comme des leaders.

Comment donner envie aux jeunes d'entrer dans le métier et d'y rester ?

D'abord, il faut arrêter de dire que les jeunes veulent travailler moins. Ce n'est pas le cas. La jeune génération est à la recherche de plus de sens, de transparence de la part des entreprises. Elle est attachée au triptyque « travail, salaire, impact » quand ma génération était peut-être plus centrée sur « travail, salaire ». Les entreprises doivent prendre cela en compte. Ensuite, il faut valoriser le secteur de toutes les manières possibles. Rappeler que si les contraintes horaires existent, elles peuvent permettre à certains de trouver un équilibre vie privée-vie professionnelle qui leur convient. Mettre en avant des success-stories. Montrer que l'hôtellerie-restauration est l'un des secteurs où le relationnel humain est le plus gratifiant. Accompagner le développement de carrière de ceux qui se lancent...

Que fait l'EHL pour lutter contre la pénurie de personnel dans le secteur ?

Nous travaillons à être un laboratoire d'innovation, un lieu où on élabore des idées pour faire avancer les choses et où on peut tester de nouvelles pratiques de management. Nous accompagnons les professionnels qui arrivent à se dégager du temps pour réfléchir à ces solutions innovantes. Nous formons nos élèves à devenir des managers qui comprennent l'importance du travail d'équipe et de l'excellence, qu'ils se destinent à une carrière dans l'hôtellerie ou non. Ainsi, pendant le premier semestre de la première année de notre bachelors, que nous appelons « l'année préparatoire », les étudiants changent de poste de travail très régulièrement. Ils enchaînent des sessions de gestion de réception, nettoyage, boulangerie, service ou cuisine dans tous nos points de vente, du fast-food au restaurant étoilé... L'idée est de les exposer à tout ce qui existe dans l'industrie hôtelière, encadrés par des experts de leur domaine.

PROPOS RECUEILLIS PAR A. B.