

L'EMPLOI, LE CASSE-TÊTE DU SECTEUR

Les professionnels de l'hôtellerie-restauration peinent toujours autant à recruter.

Poids lourd de l'emploi en France avec environ 960 000 actifs et 400 000 emplois saisonniers, l'hôtellerie-restauration reste un recruteur de premier plan. D'après l'enquête annuelle « Besoins en main-d'œuvre » (BMO) de Pôle emploi, ce secteur occupe encore, en 2018, la 2^e place au niveau des volumes prévisionnels d'embauche avec près de 290 000 projets de recrutement. Un chiffre en hausse de 11,7 % par rapport à 2017.

UN RECRUTEMENT SOUS HAUTE TENSION

Le secteur est toutefois confronté à un paradoxe endémique : malgré ses besoins en main-d'œuvre importants et récurrents, le secteur connaît des difficultés chroniques et croissantes à recruter. Selon l'enquête BMO, 50 % des projets d'embauche s'accompagneraient de difficultés en 2018, soit 8 points de plus qu'en 2017. La pénurie de main-d'œuvre, qui s'avère une constante pour les métiers de cuisine, touche désormais également de plus en plus les métiers de salle. S'ajoute la forte composante saisonnière de l'emploi dans ce secteur qui complique encore les ajustements entre l'offre et la demande. En pleine saison touristique début août, 130 000 emplois étaient ainsi annoncés comme toujours vacants.

L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR ET LA FORMATION POSENT QUESTION

Cette pénurie de candidats et le turn over élevé sont d'abord liés à une perte d'appétence des jeunes pour ce secteur. En cause, des horaires contraignants, la pénibilité du travail, des salaires jugés insuffisants... Des conditions de travail qui



sont en décalage avec les objectifs de vie et le rapport au travail des jeunes générations. Le parcours professionnel dans ce secteur pose aussi question. Les dispositifs de formation en alternance (33 500 contrats d'apprentissage et 12 500 contrats de professionnalisation en 2017) y sont prioritaires. Mais le rapport d'enquête publié en juin 2017 par le Fonds d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière (Fafih), l'Opcva du secteur, pointait des taux de rupture et d'abandon très élevés. Ces différents écueils incitent à repenser l'organisation du travail pour attirer, former et fidéliser les jeunes. À cet égard, l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (Umih) réfléchit à des propositions sur la formation et l'emploi qu'elle présentera cet automne au Gouvernement afin de revaloriser ces métiers en perte d'attractivité auprès des jeunes. L'emploi sera d'ailleurs le sujet central de deux rendez-vous importants du secteur : le congrès de l'Umih qui se tiendra à Saint-Etienne en décembre prochain et le 4^e Conseil interministériel du tourisme prévu en janvier 2019.

Jacques Letertre, président de la Société des Hôtels Littéraires

« J'AI PU CONJUGUER MA PASSION AVEC MON MÉTIER »

Bibliophile et lecteur passionné, Jacques Letertre, entrepreneur dans l'hôtellerie, décline depuis 2013 son concept différenciant d'hôtels littéraires.



Jacques Letertre

Bibliophile et
lecteur passionné.

Comment est né le concept des Hôtels Littéraires ?

Jacques Letertre : j'investis dans l'hôtellerie depuis 30 ans. Notre groupe possède une douzaine d'hôtels gérés comme un groupe familial hôtelier. J'ai acquis mon premier hôtel en 1988. Nous avons racheté ensuite toute une série d'hôtels, mais en changeant au fil du temps d'axe de développement. Dans les années 80-90, nos premiers hôtels étaient des hôtels « utilitaires » de périphérie. À l'époque, ce qui fonctionnait, c'était avant tout des hôtels normés, standardisés. Puis, notre vision du secteur a profondément évolué. Nous avons pris conscience, au tournant des années 2010, que le consommateur avait changé et qu'il voulait de la différenciation, d'où le succès grandissant des boutiques hôtels. Dans cette optique, il fallait que notre groupe se positionne sur un créneau particulier correspondant à une spécificité française

capable d'attirer une clientèle beaucoup plus internationale et susceptible d'être relayée dans les médias pour gagner en visibilité. Étant un bibliophile et un lecteur passionné, la littérature m'a semblé d'emblée être un terrain de prédilection sur lequel se positionner. Cela représentait une formidable opportunité à double titre. D'abord, à titre personnel, pouvoir conjuguer ma passion avec mon métier ne pouvait que me rendre heureux. Ensuite, mon analyse a été de me dire que lorsque vous avez une véritable passion, vous pouvez la faire partager et obtenir l'adhésion du client plus facilement que si vous essayez de lui vendre un concept purement marketing. Le concept des hôtels littéraires est d'offrir aux clients l'univers d'un auteur que nous apprécions et que nous souhaitons faire découvrir et si possible aimer. Même si le client connaît peu l'écrivain concerné, il faut lui donner envie d'en savoir plus et qu'il reparte avec l'envie d'y revenir et d'en parler autour de lui.

Comment rendez-vous hommage à vos écrivains préférés au sein des hôtels ?

J. L. : l'univers de l'hôtel s'inspire entièrement de la vie et des écrits de l'auteur. Les emplacements retenus



correspondent à des lieux chers aux écrivains. Tous les détails sont pensés en fonction de l'écrivain : le nom et la décoration des chambres dédiées (à chaque chambre, un personnage ou une oeuvre), les espaces communs proposent des œuvres originales (tableaux, photos, éditions originales...), une bibliothèque de 500 livres disponibles en plusieurs langues. Au Marcel Aymé par exemple, nous exposons une soixantaine d'éditions originales de l'écrivain que j'ai mis 35 ans à collectionner.

Combien détenez-vous d'hôtels littéraires ?

J. L. : La Société des Hôtels Littéraires regroupe à date 4 établissements. Ce sont des hôtels que nous possédions déjà et qui ont été transformés en hôtels littéraires. Notre premier hôtel « Le Swann » a vu le jour en 2013 à Paris au cœur du quartier historiquement

proustien de la plaine Monceau. L'hôtel « Gustave Flaubert » a ouvert en octobre 2015 à Rouen, l'hôtel « Alexandre Vialatte » en novembre 2016 à Clermont-Ferrand, l'hôtel « Marcel Aymé » en avril 2018 à Montmartre.

Quels investissements avez-vous engagé pour leur transformation en hôtel littéraire ?

J. L. : l'hôtellerie est une industrie lourde qui exige des investissements importants pour l'exploitant. Nous avons entrepris des travaux pour les faire passer de 3 à 4 étoiles et pour déployer l'univers de l'auteur au sein de chaque hôtel. Nous avons toute une équipe qui travaille avec nous sur chaque projet : une conseillère littéraire, une architecte, une décoratrice... 2 ans de travaux ont été nécessaires pour chaque rénovation. Le montant de la rénovation oscille entre 3,5 et 4,5 M€, selon la capacité hôtelière.

FICHE D'IDENTITÉ

DÉNOMINATION

Société des Hôtels Littéraires (holding)

ACTIVITÉ

Hôtellerie indépendante

PARC

4 Hôtels Littéraires

PROJET D'OUVERTURE

Hôtel « Arthur Rimbaud » en avril 2019 à Paris (gare de l'Est)

Comment avez-vous financé ces investissements ?

J. L. : ce qui compte pour un groupe privé indépendant comme le nôtre, c'est la confiance de nos banquiers. Or, les banques n'hésitent pas à vous suivre quand ils voient vos résultats d'opérateur hôtelier sur 20-25 ans, ce qui est notre cas. D'autant que la partie empruntée est minime par rapport à la réelle valeur de l'hôtel.

Nous avons, par ailleurs, étalé dans le temps ces investissements, ce qui nous a permis de montrer au fur et à mesure les résultats positifs engrangés par notre premier hôtel littéraire.

Quels sont ces résultats ?

J. L. : ce n'était pas gagné d'avance car nous avons démarré cette nouvelle aventure avec Marcel Proust qui n'est pas l'écrivain le plus facile à faire découvrir. Beaucoup de gens le connaissent, mais ne l'ont pas lu. Avec un seul livre de 2 800 pages, des phrases longues, les gens s'arrêtent souvent au bas de la montagne.



« L'ÉQUATION À RÉSOUDRE EST DE TROUVER LE BON SITE QUI COLLE AVEC L'ÉCRIVAIN. »

Et pourtant, bien que nous ayons perdu 8 chambres avec le passage de 3 à 4 étoiles, notre chiffre d'affaires sur « Le Swann » a progressé de 40 % grâce à une hausse du prix moyen et à une amélioration du taux d'occupation. Chaque Hôtel Littéraire génère actuellement un chiffre d'affaires compris entre 2 et 3,5 M€ par an. Nos hôtels parisiens ont un taux d'occupation aux alentours de 85 % grâce à une clientèle touristique et d'affaires. En province, il est plutôt à 75 %.

Vos hôtels littéraires sont affiliés à la chaîne volontaire Best Western. Quels en sont les avantages ?

J. L. : l'appartenance à la chaîne volontaire Best Western présente un triple intérêt : un nom connu à l'international et une bonne centrale de réservation pour l'international ; une centrale d'achat pour les 350 établissements en France ; la formation de nos équipes à des métiers nouveaux.

Quels sont vos futurs projets ?

J. L. : en avril 2019, nous ouvrons à la gare de l'Est, un hôtel consacré à Arthur Rimbaud. Nous sommes actuellement sur un rythme d'ouverture d'un Hôtel Littéraire tous les 18 mois à 2 ans. Nous avons aussi des projets autour de Guy de Maupassant, Blaise Cendrars, François Mauriac. L'équation à résoudre est de trouver le bon site qui colle avec l'écrivain. À terme, nous aimerions que, sauf exception, l'ensemble de nos hôtels soient des Hôtels Littéraires 4 étoiles de centre-ville rénovés et appartenant au groupe Best Western. Nous pourrions donc être amenés à nous séparer de certains des établissements qui ne sont pas littéraires. Et nous ne ferons plus d'acquisition d'hôtel qui n'aurait pas pour vocation à devenir un hôtel littéraire. Il y a des acquisitions qui pourraient nous intéresser sur Paris, mais les prix sont pour le moment trop élevés. La rentabilité d'un investissement est pour le moment compliquée malgré des taux d'intérêt attractifs. Actuellement, un dossier sérieux suppose de ne pas emprunter plus de 40 % de l'investissement total. Il faut donc disposer de beaucoup de fonds propres pour emprunter. À terme, le développement des Hôtels Littéraires pourrait aussi passer par la franchise. Ce serait un bon moyen de dupliquer plus rapidement et d'augmenter notre visibilité.

L'ESSOR DU E-TOURISME ATTIRE DE NOUVEAUX ACTEURS

De nouveaux entrants issus d'autres secteurs font bouger les lignes de l'e-tourisme.

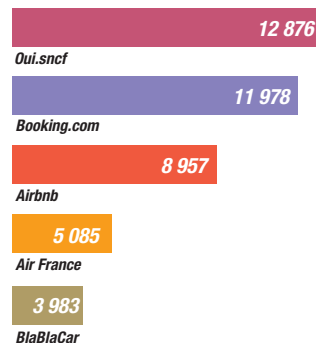
La part d'internet non seulement dans le processus de préparation, mais aussi de réservation des vacances ne cesse de progresser. Selon l'enquête CSA/Franfinance publiée en juillet, 87 % des Français réservent leurs vacances en ligne : 55 % sur des sites spécialisés et 32 % sur des sites de promotion. L'essor du tourisme en ligne s'est d'ailleurs accéléré en 2017, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad) : après +4 % en 2015 et +3 % en 2016, les ventes en ligne de voyages ont grimpé de 13 % sur 2017. Un dynamisme qui continue à susciter les convoitises d'acteurs issus d'autres secteurs. Notamment les pure players du e-commerce, mais aussi des enseignes traditionnelles de distribution. Les leaders de la vente privée sur internet, focalisés initialement sur la mode, ont ainsi lancé très tôt leur offre voyages : en 2009 pour Vente-privée, en 2010 pour Brandalley, et en 2011 pour Showroomprivé.

LIDL, CDISCOUNT ET LA REDOUTE

Plus récemment, tour à tour, Lidl à la rentrée 2017, suivi par Cdiscount et La Redoute au printemps 2018 se sont positionnés sur le voyage en ligne. L'ancien hard-discounter allemand, à la recherche de leviers pour changer son image, a lancé en France sa plate-forme de voyages en ligne, Lidl Voyages, en septembre 2017. La promesse de l'enseigne : proposer le meilleur rapport qualité/prix, mais aussi des offres éphémères à prix cassés. Elle mise sur sa force de communication (12 millions de prospectus distribués chaque semaine) pour s'imposer dans ce secteur. 6 mois après son lancement, Lidl Voyages avait déjà 15 000 clients à son actif, dont 80 % de clients Lidl, pour un panier moyen d'environ 1 100 € par dossier. Quant aux deux pure players, Cdiscount et La Redoute, ils tablent sur leur expertise du commerce en ligne et sur une base clients conséquente. Pour La Redoute, cette diversification s'inscrit dans le cadre de la construction d'une « offre globale lifestyle au meilleur rapport style/qualité/prix ». De son côté, Cdiscount, filiale d'e-commerce de Casino, cherche depuis 2 ans à diversifier ses activités dans le domaine des services. Après la téléphonie mobile en 2016 et l'électricité en 2017, c'est donc au tour de l'e-tourisme avec le lancement en mai dernier de sa boutique en ligne, Cdiscount Voyages.



Classement des sites de tourisme en ligne en France*



* EN NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES
SOURCE : FEVAD.MEDIAMÉTRIE

PARTENARIATS

En 3 mois, Cdiscount a construit son offre voyages avec 4 partenariats réussis : les réservations de vol et d'hébergement avec MisterFly, l'hôtellerie de plein air avec Campings.com, la location d'hébergements de vacances avec Maeva.com et les croisières avec Croisiere.fr.

CONJONCTURE

RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE DE LA FRÉQUENTATION TOURISTIQUE

La croissance de la fréquentation dans les hébergements collectifs touristiques a évolué selon un rythme plus modéré en glissement annuel sur le 2^e trimestre 2018, avec une hausse de +2,1 %. Et ce, après une hausse encore soutenue de 7,4 % au 1^{er} trimestre 2018. Côté mode d'hébergement, la fréquentation hôtelière marque le pas (+1,3 %) avec des disparités de performances selon le niveau de gamme, la clientèle et la zone d'implantation. Le haut de gamme (catégories 4-5 étoiles) tire son épingle du jeu avec une hausse de +4,2 %. La fréquentation poursuit sa dynamique en Île-de-France (+3,9 %), mais reste atone dans les espaces urbains de province (+0,3 %) et est même en repli sur le littoral (-0,9 %) et dans les massifs de ski (-1,7 %). La fréquentation de la clientèle étrangère progresse toujours (-5,6 %), mais à un rythme moins spectaculaire qu'au 1^{er} trimestre (+13,5 %). Fait nouveau : la fréquentation des résidents est

désormais en recul (-1,3 %) après un an et demi de hausse. De leur côté, les campings clôturent ce 2^e trimestre avec une fréquentation en augmentation de +1,7 %. Enfin, la fréquentation des autres hébergements collectifs affiche une croissance plus soutenue de +4,1 %. Et c'est l'agglomération parisienne qui fait le plein (+21 %).



ALLIANCE

GÎTES DE FRANCE ET CLÉAVACANCES VONT SE RAPPROCHER

Gîtes de France et Cléavacances, les deux spécialistes et acteurs historiques de l'hébergement chez l'habitant, ont annoncé début juillet être entrés en négociation exclusive en vue d'un rapprochement. Ensemble, les deux acteurs veulent construire un géant français capable de rivaliser avec Airbnb. Le nouvel ensemble réunirait, en effet, 50 000 propriétaires et 90 000 hébergements. Concrètement, une taskforce réunissant des per-

sonnes des deux associations travaillera au cours des prochains mois sur les modalités du rapprochement : organisation, gouvernance, digitalisation, positionnement des marques, etc. Pour poursuivre leur développement, Gîtes de France et Cléavacances comptent sur leurs points de différenciation avec la plate-forme américaine, notamment le service de proximité auprès des adhérents et la valorisation du tourisme local.

Les deux acteurs espèrent également bénéficier d'un effet taille pour encore faire grandir leur réseau. L'objectif fixé : atteindre 100 millions de touristes hébergés. Parmi les projets déjà évoqués : la labellisation d'hébergements en Polynésie française et la création de « packages » pour Cléavacances, mais surtout l'amélioration de la distribution (digital, partenariats, professionnalisation de la commercialisation, etc.).

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

DELIVEROO DÉCLINE EN FRANCE SON CONCEPT DE CUISINE PARTAGÉE

Deliveroo, la licorne britannique qui s'est faite une place de choix sur le marché des repas livrés, a choisi la ville de Saint-Ouen pour tester dans l'Hexagone son nouveau concept « Deliveroo Editions ». L'idée est simple : rassembler sur un même site les cuisines de plusieurs restaurants pour pouvoir proposer une offre de livraison de repas à domicile dans des zones peu pourvues en restauration. Pour les restaurateurs, le modèle est séduisant. Il permet d'étendre leur activité tout en faisant l'économie de la recherche de locaux et en limitant les investissements. Une formule qui réduit également les coûts de personnel au minimum, le site étant destiné uniquement à la préparation des repas. Pour Deliveroo, il s'agit d'une évolution de son business model, en passant d'un acteur de la logistique à un acteur de la restauration. Si ce test s'avère concluant, Deliveroo essaiera en France son concept qui compte déjà 74 sites à travers le monde. Au total, la start-up ambitionne un réseau de 250 « Deliveroo Editions » d'ici à la fin 2018.



RECRUTEMENT

TOP 5 DES RÉGIONS

Sur le plan géographique, 5 régions concentrent 68 % des intentions d'embauche, selon l'enquête BMO 2018 réalisée par Pôle emploi. La Provence-Alpes-Côte d'Azur est, sans surprise, celle où les opportunités sont les plus nombreuses. 45 383 postes sont à pouvoir dans les métiers de l'hôtellerie-restauration, dont 69,7 % en emplois saisonniers. Deuxième du palmarès, l'Auvergne-Rhône-Alpes comptabilise 41 510 projets de recrutement, dont 57,7 % en contrats saisonniers. L'Île-de-France, qui arrive en 3^e position, offre les meilleures perspectives d'emplois non saisonniers. Sur les 39 301 postes à pourvoir, seulement 16 % des embauches se font en contrats saisonniers. L'Occitanie (36 247 projets de recrutement en 2018) et la Nouvelle-Aquitaine (31 675) clôturent ce Top 5 des régions les plus demandeuses de main-d'œuvre.

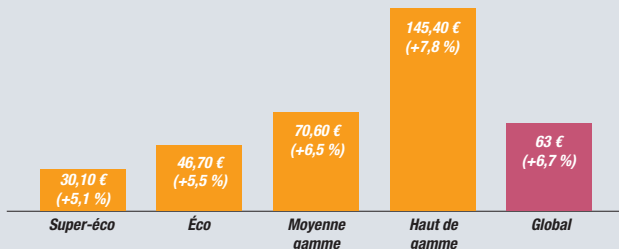
GASTRONOMIE

LE NOUVEAU QUARTIER BEAUPASSAGE À PARIS ACCUEILLE LES GRANDS NOMS DE LA CUISINE FRANÇAISE

L'ouverture officielle au public de la rue piétonne dédiée à la gastronomie a eu lieu le 25 août dernier. Ce lieu d'exception regroupe espaces végétalisés, œuvres d'art, gastronomie et commerces de bouche haut de gamme. L'espace commercial (5 621 m²) du passage rassemble notamment les grands noms de la gastronomie française. Yannick Alléno ouvre sur 3 niveaux l'Allénothèque composé d'un restaurant bistronomique, d'une cave à vins au sous-sol et d'une galerie d'art contemporain à l'étage tenue par sa femme, la sculptrice Laurence

Bonnel. Le chef Pâtissier-Chocolatier, Pierre Hermé, inaugure son 1^{er} café parisien, un « salon de gourmandises ». Olivier Bellin y installe une 2^e adresse pour son restaurant Mersea positionné street food de la mer (le Fish and Chips Dentelle ou le M in Black burger...). Anne-Sophie Pic duplique son concept de cantine gourmande Daily Pic basé sur des petits plats 100 % naturels conditionnés dans des verrines. Et Thierry Marx, qui ambitionne le déploiement d'un réseau de boulangeries à son nom, y crée son 2^e établissement parisien.

REV_{PAR HT} DE L'HÔTELLERIE PAR SEGMENT DE JANVIER À JUILLET 2018 (EN EUROS ET ÉVOLUTION VS N-1)



SOURCE : UMIH-OLAKALA DESTINATION

➤ 68,4 %

Taux d'occupation dans l'hôtellerie en cumul annuel à juillet 2018, en progression de 1,5 point par rapport à l'année précédente.

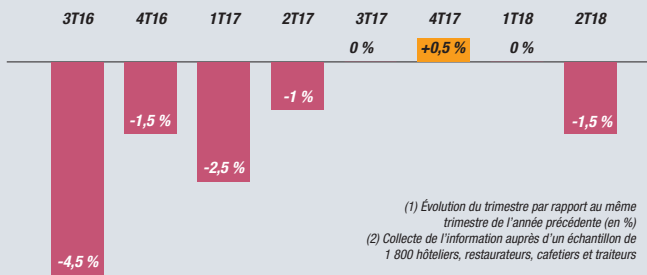
SOURCE : UMIH-OLAKALA DESTINATION

➤ 92,10€ HT

Prix moyen dans l'hôtellerie en cumul annuel à juillet 2018, en progression de 4,3 % par rapport à l'année précédente.

SOURCE : UMIH-OLAKALA DESTINATION

ÉVOLUTION⁽¹⁾ DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA PROFESSION HCR INDÉPENDANTE⁽²⁾



(1) Évolution du trimestre par rapport au même trimestre de l'année précédente (en %)

(2) Collecte de l'information auprès d'un échantillon de 1 800 hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs

SOURCE : SYNHORCAT (LETTRE TRIMESTRIELLE D'INFORMATION)

➤ 250 000

Nombre de structures de restauration en 2017.

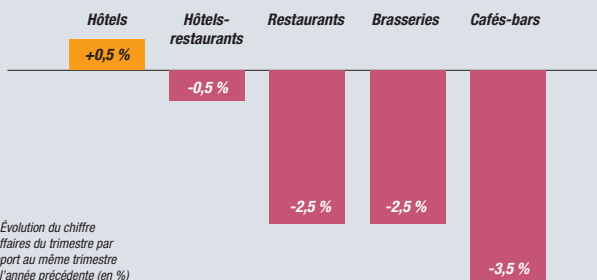
SOURCE : IRI GIRA FOODSERVICE

➤ 7,3 MILLIARDS

Nombre de tasses de cafés consommées sur les circuits hors domicile en 2017.

SOURCE : IRI GIRA FOODSERVICE

DÉTAIL DE L'ÉVOLUTION⁽¹⁾ DE L'ACTIVITÉ DE LA PROFESSION HCR INDÉPENDANTE DU 2^E TRIMESTRE 2018 (SELON LES MÉTIERS)



(1) Évolution du chiffre d'affaires du trimestre par rapport au même trimestre de l'année précédente (en %)

SOURCE : SYNHORCAT (LETTRE TRIMESTRIELLE D'INFORMATION)