

Restaurateur trois étoiles au Michelin, Régis Marcon s'est impliqué, de longue date, sur les questions de formation professionnelle. En 2009, il s'est vu confier la rédaction d'un rapport sur le développement de l'alternance dans le secteur de la Restauration remis en février 2010 au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, à celui de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle et au Secrétariat d'État en charge du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation. À cette occasion, il s'était engagé à poursuivre la réflexion sur les conditions de mise en œuvre opérationnelle des recommandations portées par le rapport. Travail collectif, ce livre blanc se veut aujourd'hui un véritable plan stratégique pour le développement de l'alternance dans la Restauration et l'Hôtellerie. À travers la présentation de neuf actions prioritaires, il fixe des objectifs précis pour tous les acteurs concernés. Pour avancer ensemble.

# L'ALTERNANCE DANS LA RESTAURATION, AVANÇONS ENSEMBLE

Mission pilotée par **Régis Marcon**





# ÉDITO

J'avais eu le privilège, dans le cadre du contrat d'avenir, de conduire une première mission sur le développement de l'alternance dans le secteur de la Restauration. Les engagements pris dans le rapport « Développer l'alternance dans le secteur de la Restauration » concernent toute la restauration : salle et cuisine, service et production, restauration classique, rapide ou collective... Ce débat impacte des secteurs qui vont bien au-delà de ce périmètre. En effet, assurer la promotion des métiers de cuisine et de salle, œuvrer pour un renforcement et une amélioration des parcours de formation préparant à ces emplois, c'est aussi travailler pour la restauration scolaire non concédée, l'hôtellerie de plein air, les parcs d'attractions, les maisons de retraite... D'une façon plus large, toutes les formations qui préparent à nos métiers sont concernées. Ce travail effectué pour les formations de notre secteur va naturellement contribuer à l'amélioration de dispositions mises en place pour d'autres. Il est donc susceptible de faire bouger les lignes, un peu partout, en matière d'organisation des formations, de rythme et d'alternance, de « modularisation ».

Lors de la remise officielle de ce rapport en février 2010, je m'étais engagé à poursuivre ma mission afin de préciser les conditions de mise en œuvre

réalistes de ses recommandations. J'ai donc profité de mon tour de France de présentation du rapport pour repérer toutes les énergies susceptibles de nous aider à construire les outils qui feront aboutir nos 33 recommandations à des solutions concrètes.

Comme pour le rapport qui s'était nourri de toutes mes rencontres – centres de formation, entreprises, organisations professionnelles et syndicales, les jeunes eux-mêmes, les élus

locaux et les autorités compétentes... –, j'ai voulu pour cette nouvelle étape m'entourer de personnes venant d'une grande diversité d'horizons lors de la constitution des groupes de travail. Toutes les parties prenantes (représentants de l'Éducation nationale, de l'orientation, de la formation, des Régions et de syndicats professionnels...) ont, pendant cinq mois, analysé ces recommandations pour définir les conditions de mise en place d'actions prioritaires et générer des collaborations, des dynamiques nationales, régionales, locales qui pourraient perdurer dans le temps.

**C'est le fruit de ce travail – un plan stratégique et 9 actions opérationnelles – qui est présenté dans ce livre blanc.**

**Régis Marcon**

## SOMMAIRE

Informier sur les métiers de la restauration  
Repérer et informer les « décrocheurs »  
Valoriser les métiers du service en salle

P. 4

Mettre en place une démarche compétences clés  
Développer la formation par compétences  
Former et certifier les formateurs

P. 8

Former les tuteurs  
Labelliser les entreprises  
Labelliser les centres de formation

P. 12

DONNER  
ENVIE  
DONNER  
CONFIANCE  
DONNER  
L'EXEMPLE

# NOTRE DÉMARCHE



## Nos principes fondateurs

La formation en alternance requiert des démarches pédagogiques et éducatives innovantes, mais aussi un accompagnement et une sécurisation spécifiques. Elle doit se recentrer sur les fondamentaux des métiers : les gestes de base, le travail des produits, l'accueil et la prise en charge de la clientèle. L'alternance est un partenariat à culture partagée qui exige un système interactif et relationnel permanent entre l'apprenant, sa structure de formation et l'entreprise, ainsi qu'un accompagnement pour faciliter l'installation des jeunes dans les territoires. Enfin, l'alternance s'appuie sur une logique contractuelle constamment actualisée, définissant notamment les « termes de l'échange ».

## Une méthodologie

Autre parti pris : la méthodologie appliquée par ces groupes de travail reposait sur la nécessité d'impulser et de coordonner les circuits déjà existants et de définir de manière rigoureuse les niveaux d'actions : national pour le cadrage, la validation et l'évaluation des actions ; régional ou local pour l'impulsion et l'accompagnement.

Une manière de faciliter le conventionnement avec l'État, mais surtout avec les Régions qui constitue toujours un véritable gage de succès. Ce travail auprès des institutionnels, leur mobilisation autour du développement de l'alternance constituent un préalable transversal à toutes nos actions prioritaires :

- mobilisation de l'État, à travers le soutien du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, du Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, du Ministère de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle et du Secrétariat d'État en charge du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services, des Professions libérales et de la Consommation ;
- mobilisation des Régions qui exercent la compétence formation professionnelle et apprentissage en termes, tant de décisions d'ouverture des formations, d'orientation, de communication que de financement ;
- mobilisation enfin des collectivités territoriales qui peuvent et doivent faciliter l'installation des jeunes sur leur territoire.

## Des moyens

Dans la recherche de solutions efficaces, nous disposons d'un certain nombre de moyens :

- la mise en réseau de tous les établissements de formation du secteur de la Restauration d'une même région ;
- la sollicitation et l'implication des structures d'accueil et d'information ainsi que des organisations professionnelles du secteur Hôtels Cafés Restaurants (HCR) ;
- L'implication des principaux et des professeurs de collègues dans la découverte des métiers de la Restauration et l'exploitation des situations de travail comme supports éducatifs et pédagogiques ;
- le soutien, l'animation et la formation des personnels de Centres de formation d'apprentis (CFA), des maîtres d'apprentissage et des équipes tutorales ;
- les chambres consulaires CCI et CM qui portent historiquement les Centres de formation d'apprentis (CFA) du secteur et soutiennent les initiatives professionnelles en matière de formation ;
- les principaux OPCA du Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière (Fafih) et de l'Association pour la Gestion et la Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises (Agefos-PME), acteurs majeurs dans la construction et le financement de la formation continue des salariés et des futurs salariés.

## Trois groupes de travail

Le premier groupe de travail, « **Donner envie** », a retenu trois sujets qui lui semblaient répondre à notre volonté de développer des démarches positives dans l'intérêt de la formation des jeunes souhaitant entrer dans le métier :

- informer et orienter nos futurs collaborateurs ;
- faciliter l'accès des « décrocheurs » aux informations et formations professionnelles ;
- valoriser les métiers du service en salle.

Le deuxième groupe de travail, « **Donner confiance** », a porté son attention sur trois démarches de nature à améliorer la formation des bénéficiaires. Par l'adaptation de l'organisation générale des parcours, des contenus mais également des supports de travail :

- organiser les parcours de formation autour des compétences clés ;
- développer la formation par compétences en lien avec le passeport formation ;
- accompagner et renforcer la formation continue des formateurs et des enseignants avec, notamment, le maintien des connaissances des réalités de l'entreprise.

Un dernier groupe de travail, « **Donner l'exemple** », a quant à lui, réfléchi aux moyens de renforcer la formation et l'engagement des tuteurs et maîtres d'apprentissage à transmettre aux nouveaux entrants l'attachement à leur travail et la valorisation de la qualité à tous les niveaux :

- la formation et l'engagement des tuteurs et des maîtres d'apprentissage ;
- la labellisation des entreprises ;
- la labellisation des centres de formation.

## 2011-2015 : neuf actions-cadres pour avancer

Ces travaux ont permis la définition de neuf actions-cadres. Un cadre qui est tout sauf figé et qui s'enrichira au fil du temps par la manière dont les acteurs vont se l'approprier et par leurs initiatives. L'objectif est désormais de lancer la mise en œuvre à la fin octobre 2011 par la formalisation et la diffusion de ces objectifs opérationnels à l'ensemble des acteurs potentiels de l'information, l'emploi et la formation.

Chaque structure devra alors se positionner pour indiquer dans quelle mesure elle est en capacité d'adhérer, de développer et/ou d'être porteuse d'un ou plusieurs objectifs. Une fois cet inventaire terminé, une programmation opérationnelle des actions sera réalisée pour un déploiement sur quatre ans.



# DONNER ENVIE



Il est complexe pour un prescripteur, un conseiller d'orientation ou un parent d'imaginer toutes les composantes d'un métier ou d'un emploi. Ils peuvent s'appuyer, au sein des structures d'accueil, sur de vrais professionnels de l'orientation qui maîtrisent les conditions pédagogiques des parcours de formation. Mais ce n'est pas suffisant et il faut, à présent, associer davantage le monde professionnel à l'information sur les métiers de la Restauration.

Le secteur professionnel doit contribuer à cette information et dispose pour cela d'un réseau d'« Ambassadeurs des métiers » qu'il convient d'étoffer. Composé de professionnels qui acceptent d'accueillir sur leur lieu de travail, toute personne en recherche d'informations sur les métiers de la Restauration, ce réseau peut accompagner efficacement les prescripteurs dans leur mission d'information.

Cela passe par la détection de ces professionnels à travers la mobilisation des réseaux professionnels existants et l'implication des organismes de formation. Localement, le réseau des « Ambassadeurs des métiers » doit construire des partenariats avec les prescripteurs afin de mettre en place des sessions et/ou des parcours de découverte des métiers. Ces partenariats permettront en retour de faciliter l'identification des Ambassadeurs par les conseillers chargés de l'orientation dans les collèges et de formaliser l'utilisation des modules de découverte professionnelle DP3 et DP6.

« QUI MIEUX QU'UN PROFESSIONNEL PEUT PARLER DE SON MÉTIER, DE SA PASSION, RACONTER UN PARCOURS, GUIDER ? » **Régis Marcon**

## REPÉRER ET INFORMER LES « DÉCROCHEURS »



À côté des jeunes sortant de classe de troisième, il existe des flux non négligeables d'apprenants issus de la voie générale, de la voie technologique et de l'enseignement supérieur. Il existe également un flux spécifique de jeunes en rupture scolaire ou en réorientation. Quel que soit le parcours initial, ce sont 180 000 élèves qui sortent du système scolaire sans aucun diplôme en poche, 180 000 « décrocheurs » en quête d'orientation et pour qui les métiers de la Restauration peuvent constituer d'extraordinaires vecteurs d'intégration. Il s'agit donc de repérer ces publics, de les informer sur les métiers de la Restauration et de faciliter leur réorientation professionnelle et leur formation. Inventorier les intermédiaires et les lieux susceptibles d'être des relais d'information vers ces publics est l'une des premières actions à lancer. Les organismes de formation, CFA et organismes privés doivent évidemment être incités à contribuer au repérage de ces publics. Mais nous pouvons mobiliser les professionnels, employeurs et salariés autour de cette démarche à travers les réseaux professionnels existants, dont les « Ambassadeurs des métiers ». Notre action doit également porter sur les opérateurs de formation pour qu'ils construisent de façon effective des parcours individualisés en adéquation avec les contours du secteur, ses besoins et ses objectifs.

« IL EST CAPITAL D'ALLER AU-DEVANT DES « DÉCROCHEURS » POUR LEUR DONNER LES BONS OUTILS ET LEUR OUVRIR DE NOUVELLES PERSPECTIVES D'AVENIR. » **R. M.**

## VALORISER LES MÉTIERS DU SERVICE EN SALLE



Le meilleur serveur en salle peut maîtriser les techniques, mais s'il n'est pas en capacité d'assurer un accueil de qualité, sa prestation ne laissera pas le souvenir qu'elle aurait dû laisser. Un emploi sur deux en Restauration est dédié à l'accueil et au service clientèle. Les difficultés à pourvoir ces emplois tiennent à l'absence de valorisation de ces métiers ainsi qu'aux qualités spécifiques exigées pour occuper les postes. Tous les étrangers le disent : ils se souviennent surtout de la façon dont ils ont été reçus, guidés, accompagnés. C'est de nos attitudes et comportements que provient en effet la plus-value de nos cuisines. Nous devons donc mettre en avant les métiers de la salle. Quitte, à l'instar de ce qui s'est produit en cuisine, à stariser quelques leaders professionnels du domaine. En tout cas, en associant dès que possible à toutes émissions, actions, concours le service en salle aux côtés de la cuisine et en développant, par la formation, l'obtention des prérequis pour occuper les emplois de salle. Après l'inventaire des outils médiatiques et de communication, telle que l'édition de guides gastronomiques, il s'agira de développer toutes les initiatives de valorisation des métiers de la salle. À partir des réseaux professionnels existants, il faut sensibiliser les employeurs et les salariés à cette démarche. Nous devons également mettre à contribution les organismes de formation dans la détection des leaders professionnels, ainsi que les opérateurs de formation dans la construction de parcours adaptés à la prise en compte des attentes de la clientèle.

« LA FORMATION AU SERVICE EN SALLE TIRERAIT GRAND BÉNÉFICE DE CONTENUS DE FORMATION AXÉS SPÉCIALEMENT SUR LA COMMUNICATION ET LA VENTE, AVEC UNE INITIATION AUX PRODUITS (PROVENANCE, QUALITÉ...), À L'EXEMPLE DU VIN QUI FAIT L'ATTRAIT DU MÉTIER DE SOMMELIER. » **R. M.**

# DONNER CONFIANCE



ACTION N°

# 4

## METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE COMPÉTENCES CLÉS



L'exercice des métiers requiert des connaissances et des compétences que la formation en centre et en entreprise permet d'acquérir. Pour mieux articuler cet apport réciproque, la diversité des activités de Restauration impose de définir et d'établir le socle professionnel commun des compétences et des connaissances.

L'identification de ces compétences clés permettrait alors une plus grande individualisation des parcours de formation par une meilleure prise en compte des acquis des apprenants. Une telle approche offrirait également la possibilité d'identifier des situations à corriger comme celles relevant de l'illettrisme.

Nous devons définir les compétences clés notamment en partant des travaux du secteur HCR et inviter les centres de formation à utiliser cette démarche utile, voire indispensable, pour une meilleure définition et adaptation des parcours de formation.

« FAUTE DE MAÎTRISE DES BASES ESSENTIELLES INDISPENSABLES, BEAUCOUP DE JEUNES APPRENTIS PERDENT CONFIANCE. » **R. M.**



# 5 DÉVELOPPER LA FORMATION PAR COMPÉTENCES



Face à la diversité des publics accueillis et aux nouvelles exigences en matière de formation, un système prônant le tout disciplinaire n'est aujourd'hui ni assez flexible, ni suffisamment réactif. D'autres modèles doivent être privilégiés et la formation par compétences peut répondre à ces nouveaux enjeux en contribuant à l'attractivité et à la performance de la formation.

La méthode que nous prônons vise à mettre en place des démarches portfolio. Celles-ci consistent à valider en compétences tout parcours individuel professionnel et, plus généralement, à prendre en considération ces compétences pour individualiser les parcours de formation et adapter les rythmes d'alternance, en lycées, CFA et établissements privés de formation, aux besoins et capacités d'apprentissage des bénéficiaires. L'existence d'un livret de compétences permettrait d'améliorer l'adhésion des apprenants à la formation. Il reste à construire et à informatiser le livret de base. Plus globalement, il s'agit de promouvoir l'appropriation de ces démarches dans la formation. Après avoir repéré les initiatives existantes dans les centres, cette démarche devra être construite dans le respect des dispositions prévues par la CEE et l'Accord national interprofessionnel (ANI). Avant d'inciter les organismes et les établissements de formation (lycées, CFA et organismes privés) à l'utiliser dans les parcours de formation mis en place.

« AVEC SON LIVRET DES COMPÉTENCES, LE JEUNE CONTRIBUERA À SON ÉVALUATION. IL POURRA AINSI MIEUX SUIVRE ET ACCOMPAGNER SES PROGRESSIONS, ÊTRE MIEUX GUIDÉ EN ENTREPRISE ET EN CENTRE DE FORMATION. » **R. M.**

# 6 FORMER ET CERTIFIER LES FORMATEURS



Les métiers de la Restauration sont en pleines mutations, techniques, managériales mais aussi organisationnelles.

L'évolution et l'adaptation des contenus sont donc essentielles pour accompagner et permettre aux prestations réalisées par les entreprises de demeurer en phase avec les attentes et besoins du marché.

Pour y parvenir, les formateurs et enseignants doivent mettre à jour régulièrement leurs connaissances. Cette démarche de formation continue pourrait être favorisée et renforcée par une immersion régulière dans les entreprises mais également par un coaching organisé au sein même des centres de formation.

Enfin, par la délivrance d'une certification professionnelle, le secteur pourrait délivrer une reconnaissance professionnelle de la qualité de formateur en Restauration. À partir des pratiques, des formations et des validations existantes des formateurs, la construction d'un parcours sera établie en nous appuyant sur le réseau des CFA du Fafih.

« POUR TENIR COMPTE DES ÉVOLUTIONS TECHNIQUES ET HUMAINES DU SECTEUR ET MAINTENIR LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES CONTENUS DES ENSEIGNEMENTS PROFESSIONNELS, LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE DES FORMATEURS EST INDISPENSABLE. » **R. M.**

# DONNER L'EXEMPLE



ACTION N°

# 7

## FORMER LES TUTEURS



Le tutorat est l'un des éléments capitaux d'une formation réussie et d'une intégration durable. Or, la qualité de l'accueil des tutorés est loin d'être homogène. Savoir accueillir, montrer aux jeunes, échanger avec les centres de formation, ne va, en effet, pas de soi... mais peut s'apprendre ! Notre conviction est qu'un professionnel formé à ces techniques d'accueil accompagnera mieux le bénéficiaire et le centre durant la totalité du parcours de formation. Et qu'au-delà de l'acquisition des techniques de management, les professionnels se sentent engagés vis-à-vis des centres de formation.

Il nous faut donc mettre en place une démarche de formation des tuteurs en entreprise. En soulignant l'importance du management dans l'accompagnement (accueil, entretien d'embauche, suivi des apprenants, etc.), une telle démarche favoriserait une intégration durable. Elle permettrait également d'améliorer les relations entre les entreprises et les centres de formation, ainsi que l'image du secteur.

Développer la qualité de l'accompagnement tutoral passe par une incitation à la formation des tuteurs à partir des dispositions arrêtées par le secteur professionnel des HCR.

Il faut que cette nécessité soit intégrée dans tous les dispositifs de formation et par tous les financeurs des formations pour qu'ils s'assurent du bon accueil des élèves.

« LA FORMATION OBLIGATOIRE DES TUTEURS ET DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE  
EST LA CLÉ DE VOÛTE DE L'ENGAGEMENT DE LA PROFESSION VERS LA QUALITÉ. » **R. M.**





Il existe de multiples initiatives labellisant les entreprises, notamment pour leurs pratiques professionnelles et managériales, rarement, en revanche, pour la qualité d'accueil des publics en formation. Ces éléments sont aujourd'hui difficilement identifiables du grand public, des parents et des opérateurs de formation, avant que ne soit mise en place une convention.

Un de nos objectifs est de faire partager l'importance du management dans cet accompagnement (accueil, entretien d'embauche, suivi des apprenants, etc.) et de faciliter la mise en relation entre ces entreprises, les futurs apprenants et centres labellisés. L'action à mener passe donc par la diffusion des listes de lieux professionnels de formation et, à partir des réseaux existants, par l'identification des entreprises susceptibles d'adhérer aux engagements de la mission Marcon en matière de qualité d'accueil. Les listes de ces entreprises seront ensuite mises à disposition du grand public et des prescripteurs.

« LES JEUNES POURRONT PLUS FACILEMENT IDENTIFIER LES ENTREPRISES  
EN MESURE DE LES ACCUEILLIR. » **R. M.**



Les qualités d'accueil des publics en centre de formation ne sont pas identifiées du grand public. De nombreux centres pratiquent des relations construites et partenariales, s'assurent de la formation permanente de leurs collaborateurs, de la qualité des tuteurs qui reçoivent des publics en formation dans leurs structures, sans bénéficier d'aucune labellisation professionnelle et sans jamais être mis en avant.

Il est donc prioritaire d'identifier des centres de formation ayant ces pratiques, de les mettre en avant et de faciliter leur mise en relation avec les bénéficiaires de formation.

L'action consiste, à partir des réseaux existants, à détecter ces centres et les faire adhérer à une charte d'engagements reprenant ceux de la mission Marcon en matière de qualité d'accueil des publics formés. Pour y adhérer, les centres de formation devront a minima garantir que l'accueil en entreprise est réalisé par un tuteur formé. La liste des centres adhérant à cette démarche sera ensuite mise à disposition du grand public et des prescripteurs.

« VALORISER LA QUALITÉ DES CENTRES DE FORMATION CONTRIBUERA  
À AMÉLIORER L'IMAGE DE NOTRE SECTEUR. » **R. M.**

Le développement de la formation en Hôtellerie Restauration passera obligatoirement par une politique de qualité partagée par tous les acteurs de la formation et par une implication plus forte des professionnels. L'optimisme est de mise car, sur le terrain, toutes les rencontres montrent que la grande majorité des acteurs a envie d'avancer. Nombreux sont ceux qui se sont impliqués dans cette réflexion sur les conditions de développement de l'alternance, tous conscients, que les solutions peuvent et doivent naître, d'abord, de nos échanges. Nous nous devons d'être ambitieux et d'avancer tous ensemble dans cette promotion de la qualité.

Il y a urgence à l'heure où la profession est souvent à la recherche de collaborateurs, manque de nouveaux talents, où souvent de ce fait la Restauration traditionnelle fait appel aux produits finis et semi-finis, situation dommageable pour l'image de nos cuisines et pour la valorisation des produits de notre territoire.

La formation a son rôle à jouer, en se concentrant sur la formation des gestes de base et en initiant une bonne connaissance des produits, laissant à tous les jeunes formés la liberté de s'épanouir dans tous les types de Restauration.

Dans le même temps, il y a urgence à remettre à l'honneur les métiers de service et d'accueil, identifier, valoriser nos futurs talents dans le domaine de la commercialisation.

Tout le monde a son rôle à jouer, y compris les collectivités locales, services bancaires, pour faciliter l'installation de ces jeunes professionnels.

Rappelons que tous nos efforts ne porteront vraiment leurs fruits que si nous pouvons compter sur la mobilisation sans faille des institutionnels, à travers le soutien des ministères de l'Économie, du Tourisme et du Travail, de l'Apprentissage mais aussi de l'Éducation nationale, les Régions, les collectivités locales... J'y vois une des principales conditions de la réussite de toutes nos actions.