



## ETUDE ATTRACTIVITE DES METIERS HORECA

2022



## Table des matières

1. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE .....	3
2. LES METIERS HORECA : DES METIERS PLEINS DE SENS ET VALORISANTS QUI REPONDENT AUX ATTENTES D'AUJOURD'HUI.....	5
3. L'HORECA : UNE ROTATION DU PERSONNEL ET UNE MOBILITE INTERSECTORIELLE TRADITIONNELLEMENT IMPORTANTES .....	11
4. UNE CRISE SANITAIRE QUI PROVOQUE UN EXODE MASSIF .....	12
5. UN COVID QUI AGIT COMME UN REVELATEUR DE DYSFONCTIONNEMENTS DEJA PRESENTS ANTERIEUREMENT .....	14
6. L'HERBE EST PARFOIS PLUS VERTE AILLEURS !.....	17
7. SURCHARGE DE TRAVAIL ET MANQUE DE MOYENS, PERTE DE SENS, MANQUE D'AUTONOMIE, ET MANQUE DE RECONNAISSANCE, LE COCKTAIL QUI POUSSE AU DEPART ..	18
8. UNE DIFFICULTE A ATTIRER DE NOUVEAUX VENUS QUI NE DATE PAS D'AUJOURD'HUI	30
9. UN MANQUE D'ATTRACTIVITE QUI S'EXPLIQUE PAR QUATRE FACTEURS.....	31
10. SYNTHESE ET POINTS D'ACTION.....	45

## 1. Objectifs et méthodologie

### 1.1. Contexte et objectifs de l'étude

**La difficulté à recruter de nouveaux candidats et la rotation du personnel font l'objet d'une attention croissante dans l'Horeca.** La crise sanitaire semble amplifier le problème. L'écoute sectorielle, les analyses de chiffres Actiris et les retours de terrain font état d'une importante migration de talents. La rentrée de septembre 2021 témoigne d'une difficulté à recruter de nouveaux candidats tant à l'emploi qu'à la formation professionnelle dans toutes les sections, et pas seulement pour la salle.

Afin de valider ou d'adapter l'offre de formation prévue et à prévoir, Horeca Forma Be Pro désire mener une étude dont l'objectif est de déterminer **comment attirer et fidéliser** des salariés motivés.

Plus précisément, il s'agit d' :

- Identifier les **leviers de fidélisation et de démotivation** des travailleurs et le rôle que la formation peut jouer dans la rétention et la fidélisation des candidats. Cet aspect est essentiel pour pouvoir valider et orienter notre offre de formation ;
- Identifier les **argumentaires que l'on peut utiliser dans la communication** afin d'attirer des candidats de qualité. Ceci tient compte tant des expériences positives vécues en entreprise que des difficultés et attentes rencontrées.

### 1.2. Méthodologie et échantillon

Etant donné qu'il s'agit de comprendre une situation, nous avons opté pour **une méthode qualitative** qui permet d'aller en profondeur dans la compréhension des motivations et freins des personnes interrogées, ainsi que dans leurs représentations du secteur.

Les entretiens, d'une durée d'1h pour les (ex-)travailleurs, chercheurs d'emploi et étudiants, et de 30 minutes pour les chefs d'entreprise, ont été réalisés via Zoom, par téléphone ou en face-à-face.

**Nous avons déterminé quatre cibles :**

- **Les travailleurs et chercheurs d'emploi-stagiaires placés et suivis par Horeca Forma Be Pro (HFBP)** qui désirent continuer à travailler dans l'Horeca, pour comprendre ce qui les fait rester ;
- **Les travailleurs qui ont quitté l'Horeca**, pour comprendre ce qui les a poussés à quitter le secteur (avec un mix de personnes qui ont quitté avant et pendant la crise sanitaire) ;
- **Les chercheurs d'emploi sans expérience Horeca-stagiaires placés et suivis par Horeca Forma Be Pro (HFBP) ou un organisme d'insertion socio-professionnelle (OISP) et les étudiants de filières Horeca**, pour comprendre leurs motivations et les facteurs d'attractivité de l'Horeca, ainsi que la manière dont se construisent leurs représentations du secteur ;
- **Des patrons/RH d'entreprises dont les équipes sont relativement stables**, afin d'identifier ce qu'ils ont mis en place pour attirer et fidéliser leurs travailleurs.

Au total, nous avons effectué **53 interviews** réparties comme suit :

<b>Cibles</b>	<b>Nombre d'interviews</b>
Travailleurs et chercheurs d'emploi avec expérience Horeca-stagiaires placés et suivis par Horeca Forma Be Pro (HFBP)	10
Ex-travailleurs	11
Chercheurs d'emploi sans expérience Horeca-stagiaires placés et suivis par Horeca Forma Be Pro (HFBP) ou un organisme d'insertion socio-professionnelle (OISP)	13
Etudiants de filières Horeca	15
Patrons/RH d'entreprises dont les équipes sont relativement stables	4
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>

Dans notre recrutement, nous avons veillé à représenter l'hétérogénéité du secteur en interrogeant **des personnes issues des différents sous-secteurs** (cuisine, salle, hôtellerie, collectivités et restauration rapide), et **des étudiants issus des différentes filières d'enseignement** (enseignement secondaire technique, professionnel, en alternance (CEFA), et bachelier).

## 2. Les métiers Horeca : des métiers pleins de sens et valorisants qui répondent aux attentes d'aujourd'hui

Ce qui frappe dans les témoignages et qui peut paraître surprenant au premier abord, c'est le côté **intrinsèquement gratifiant du métier** que beaucoup de répondants mettent en avant, y compris des ex-travailleurs. Parmi ces derniers, certains n'excluent d'ailleurs pas de revenir dans le secteur mais comme indépendant ou comme extra. On constate en fait que ces métiers répondent à de nombreuses attentes d'aujourd'hui, qui sont autant de leviers de communication.

### 2.1. Des métiers où l'on se sent utile

Les personnes passionnées qui s'engagent dans cette voie mettent en avant **le plaisir de se sentir utile, la satisfaction d'avoir un impact positif sur la vie des gens, de susciter des émotions, de donner du plaisir**, de contribuer à faire passer un bon moment au client en rendant l'expérience agréable, ...

*'J'aime aussi être en relation avec les gens, même si c'est bref. J'aime m'occuper d'eux...J'ai l'impression d'être une petite maman qui s'occupe de sa famille pendant une fête.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 21 ans)

*'Il y avait beaucoup de vieilles personnes qui venaient chercher du réconfort. En leur accordant de l'attention, avec notre sourire, on voit qu'on leur fait oublier leurs problèmes.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'La cuisine, c'est se nourrir du bonheur des autres.'* (Cheffe de cuisine, 31 ans)

*'L'hôtellerie, c'est être au service du bien-être et de la détente des gens.'* (Étudiante, 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière, 20 ans)

*'C'est nourrir les autres, mettre un sourire sur le visage des gens, leur faire passer un bon moment, (...) leur offrir des moments hors du temps, de pause, de bien-être, dans leurs vies super actives.'* (Stagiaire HFBP, projet cuisine statut indépendant, 38 ans)

*'J'ai rendu le monde encore meilleur. Je leur rends leur journée encore plus agréable.'* (Host, 35 ans)

Ces travailleurs ou stagiaires (surtout en salle et réception) mettent aussi en avant la plénitude que l'on retire de voir des gens contents ainsi que de **la reconnaissance directe et des mercis** qu'exprime le client pour le service : on voit le *'pour quoi'* on bosse, le résultat de son travail.

*'On voit l'émerveillement des gens, les mercis que l'on relaie en cuisine.'* (Collaboratrice F&B polyvalente, 25 ans)

*'Voir les avis positifs des clients, ça te remet en selle.'* (Étudiante 5<sup>ème</sup> technique, 19 ans)

*'Si les clients sont satisfaits, cela m'aide à me reposer, à faire disparaître ma fatigue. Cela me nourrit.'* (Étudiante, 1<sup>ère</sup> année gestion hôtelière, 22 ans)

*'Pendant mon stage, j'entendais des clientes qui disaient qu'elles n'avaient plus dormi aussi bien depuis des années. Cela me faisait tellement plaisir de contribuer à cela.'* (Étudiante, 2<sup>ème</sup> année hôtelière, 20 ans)

*'Quand je dépose mon plat sur le comptoir, j'aime regarder la tête des gens quand ils reçoivent leur plat.'* (Cheffe de cuisine, 41 ans)

*'Les compliments des clients, ça me donne une énergie incroyable. Je me recharge avec ça.'* (Host, 35 ans)

A côté de cette satisfaction d'avoir un impact au niveau de **l'individu**, on voit de plus en plus venir se greffer la volonté de vouloir aussi jouer un rôle à un niveau **plus sociétal** (avoir un impact sur la santé des gens, sur l'environnement, sur le changement des mentalités, sur l'intégration socio-professionnelle, ...).

*'J'aime travailler les produits frais, bios, locaux (...). Je veux prendre soin de mes clients pour leur santé.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnel, 20 ans)

*'Je voulais développer un concept qui permet de prendre soin du corps et de la terre.'* (Stagiaire HFBP cuisine, avec projet pour devenir indépendante, 38 ans)

*'Je veux amener un concept qui rééduque l'humain et le reconnecte à la nature.'* (Stagiaire HFBP cuisine, avec projet pour devenir indépendante, 24 ans)

*A terme, j'ai envie de créer un gîte gastronomique qui serait un moyen de réinsertion sociale pour jeunes déscolarisés sortant d'IPPJ, car les métiers de l'Horeca sont des métiers où l'on apprend différemment. Ce sont aussi des métiers très rudes, exigeants, qui permettent de se dépasser, de grandir et de retrouver l'estime de soi.'* (Demi-cheffe de partie, 31 ans)

## 2.2. Des métiers avec un réel savoir-faire

Ce sont aussi des métiers **avec un réel savoir-faire**, qui demandent de multiples connaissances et compétences qui ne sont pas à la portée de tout le monde.

En cuisine	En salle/à la réception
<p><b>On se voit comme un artiste/un créateur/un artisan.</b></p> <p><b>On met en avant le plaisir de créer :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fait de partir de rien ;</li> <li>- De fabriquer/créer soi-même, à partir de ses mains ;</li> <li>- D'assembler des saveurs, des visuels ;</li> <li>- Pour raconter des histoires, créer des émotions, exprimer sa personnalité (même dans les plats simples et traditionnels) et laisser une trace</li> </ul> <p>Et pour ceux qui visent le gastronomique ou y travaillent : la recherche de l'excellence et le sentiment de créer des œuvres uniques.</p>	<p><b>On se voit comme un chef d'orchestre ou maître de maison, qui règle le tempo et s'assure du bon déroulement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui crée l'ambiance/l'atmosphère, transmet les valeurs, raconte des histoires ;</li> <li>- Qui est à l'écoute des attentes du client et qui le guide dans ses choix ;</li> <li>- Qui s'assure que tout se passe bien dans l'expérience client ;</li> <li>- Qui tempère le stress entre la cuisine et les clients ;</li> <li>- Qui relaie les compliments ou les insatisfactions des clients.</li> </ul>
<b>Barman = mix de création et chef d'orchestre/maître de maison</b>	

---

*'Quand je regarde un chef cuisiner, je ne regarde pas le chef, je regarde ses mains, je regarde la façon dont il manipule les aliments, la façon dont on peut passer de rien du tout à tout. On passe d'un point sur la feuille à un tableau de Van Gogh.'*  
(Stagiaire HFBP, commis de cuisine, 25 ans)

---



---

*'Le service en salle, c'est le chef d'orchestre, les cuisiniers sont les musiciens. On a besoin d'un chef d'orchestre pour diriger un service, gérer la clientèle, son stress, pour que tout se passe bien en cuisine et en même temps le chef d'orchestre a besoin de ses musiciens. Sinon tout seul, il a difficile de jouer de la musique. Le service et la cuisine ont besoin l'un de l'autre.'* (Ex-travailleur, barman, 38 ans)

---

Les travailleurs en salle regrettent cependant que les compétences de leur métier ne soient pas mises en évidence. Outre leurs capacités d'organisation et de créateur d'ambiance, ils aimeraient que l'on mette plus en avant leur expertise et leurs connaissances culinaires, leurs compétences commerciales et communicationnelles, ainsi que leur maîtrise de soi.

*'Mes amis sont étonnés de ce que je connais. Ils s'aperçoivent que je ne fais pas que porter des assiettes. Je peux expliquer le rôle du poisson dans la santé, la composition des cocktails, la fabrication de la bière, ...'* (Étudiant, 5<sup>ème</sup> technique, 18 ans)

*'Un serveur, ce n'est pas seulement servir des plats. Tu dois être un expert, car tu dois répondre du tac au tac aux questions des clients (...). Le client te demande une bière plutôt sucrée. Tu as une carte de 20 bières et en quelques secondes, tu dois lui faire une proposition. Ce n'est pas facile, d'autant plus qu'en brasserie, des références changent tous les jours.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 21 ans)

*'Je demandais aux gens de me faire confiance. J'essayais de comprendre leurs besoins pour leur faire des propositions. Tu es quand même le mieux placé car tu sais ce que tu as dans la maison.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'J'aime quand quelqu'un vient sans réserver. Il faut chercher à le séduire. Trouver la bonne façon de communiquer.'* (Étudiant, 5<sup>ème</sup> technique, 18 ans)

*'Un bon contact client, c'est aussi faire sentir au client qu'il est spécial, le mettre en valeur.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP, avec projet cuisine pour devenir indépendante, 38 ans)

*'Face à certains commentaires de clients, on doit se faire violence. Cela te permet de travailler sur ton impulsivité, ton ego.'* (Chercheur d'emploi, ex-serveur, stagiaire HFBP commis de cuisine, 25 ans)

*'Tu apprends aussi à mettre ton ego de côté, et tu vois que cela fonctionne mieux.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 21 ans)

### 2.3. Des métiers attirants, avec de multiples avantages

Ces sont des métiers attirants, qui offrent de multiples avantages :

- **Des métiers où l'on peut être soi, car ...**
  - Même s'ils sont régis par des règles et des codes, **on peut apporter une touche personnelle** ;  
*'Même s'il y a des codes et des règles, des techniques à suivre, on peut personnaliser sa cuisine, son service, son accueil.'* (Demi-chef de partie, 31 ans)  
*'On peut tous, faire un bœuf bourguignon mais il n'aura pas le même goût.'* (Cheffe de cuisine, 41 ans)
  - Il y a une **multitude de concepts et de métiers différents** ; ce qui permet de trouver ce qui nous convient le mieux, en fonction des étapes de notre vie et de notre personnalité ;
  - C'est un secteur où il est possible de **créer son propre projet**, un projet qui correspond à ses valeurs.
- **Des métiers où l'on est toujours en mouvement, dans l'action.** Certains parlent même d'adrénaline, de transe ;
- **Des métiers non routiniers, où l'on ne s'ennuie pas, où 'aucun jour ne se ressemble', parce que :**
  - **Il y a toujours du nouveau, des imprévus.** Il faut réfléchir en fonction de ce qui se passe sur le terrain, prendre des décisions rapidement, être réactif. Ça stimule, ça dynamise par le défi, les challenges;
  - (Pour la salle et l'accueil) On rencontre **des personnes provenant d'horizons multiples, d'univers** qui ne sont pas les nôtres, voire des célébrités pour certains. On a des anecdotes à raconter, des échanges, voire des bouts de vie. On observe les gens, leurs manières d'être, de réagir.

*'Les gens viennent vers vous pour discuter. On apprend des tas de choses sur l'histoire, sur les personnalités. C'est un peu social aussi.'* (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans)

*'Ce sont des petites discussions sur les plats, le restaurant, parfois des discussions plus personnelles sur des intérêts communs ou le pays d'où l'on vient, ...'* (Ex-étudiante jobiste en salle, 38 ans)

- **C'est un secteur en constante évolution** (nouvelles techniques, nouvelles associations de saveurs, nouvelles approches, nouveaux concepts, ...) (surtout en cuisine) ;  
*'Il y a toujours des nouvelles saveurs, des nouvelles manières de cuisiner à découvrir.'* (Stagiaire HFBP cuisine, avec projet pour devenir indépendante, 38 ans)
- **On apprend en permanence** parce qu'il y a énormément d'opportunités de changement de carrière, de variétés d'expériences (en raison de la variété des métiers et des établissements) et qu'on apprend sur le terrain, en passant de poste en poste ;
- **Des métiers où l'on peut grimper/évoluer/devenir son propre patron rapidement**, notamment parce qu'il s'agit de métiers riches en rencontres qui sont autant d'opportunités pour trouver mieux (surtout en salle) ;  
*'Ce sont des métiers de self-made man. Tu peux commencer commis et terminer patron. (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de cuisine, 35 ans)'*
- **L'esprit d'équipe/de famille/de corps** : le fait de travailler ensemble à quelque chose, l'esprit d'entraide dans les moments difficiles, de rush, et le partage de moments relax avec les collègues.  
*'Dans les coups de rush, on se motive dans l'équipe, on se dit qu'on va gérer. Cela aide énormément.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans)

## 2.4. Des métiers qui apportent une image de soi très valorisante

Finalement, des métiers où l'on a l'impression de se dépasser et qui vous renvoient l'image très valorisante d'une personne tournée vers l'humain, serviable, ouverte d'esprit, curieuse, mais aussi débrouillarde (savoir faire face à l'imprévu), créative, dynamique, organisée, rapide et efficace, capable de faire évoluer ses connaissances, et de relever des défis.

*'Ce sont des métiers d'excellence. Il faut être la perfection car les clients ont le pouvoir de ternir très vite la réputation de l'établissement. En sortant de nos études, on croyait que c'était le métier le plus important du monde.'* (Ex-travailleuse, assistante gouvernante, 34 ans)

*'Quand tous les clients arrivent en même temps, il y a cette pression, cette adrénaline qui monte pour relever le défi. Il y a ce sentiment de faire des choses incroyables, de se dépasser.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans).

Pourtant, malgré ces côtés très valorisants des métiers de l'Horeca, le secteur fait face à un important exode de talents et peine à recruter.

Il est vrai qu'à côté des témoignages positifs, nous avons aussi entendu des expériences négatives. Au vu de leur nombre et de certaines convergences dans les histoires des répondants, on ne peut nier certaines tendances. Ces témoignages exposés dans la suite de ce rapport n'ont pas pour but de faire le procès d'un secteur, mais sont plutôt autant de pistes de réflexion pour améliorer certains

modes de fonctionnement et redonner de l'aura au secteur et à ses métiers. Le but est que chacun puisse y trouver matière à réflexion pour apporter sa pierre à l'édifice.

Dans les chapitres suivants, nous essayons de comprendre les raisons de ce désamour, d'abord en investiguant la problématique de l'exode de talents, ensuite celle de la difficulté d'attirer de nouvelles recrues.

### 3. L’Horeca : une rotation du personnel et une mobilité intersectorielle traditionnellement importantes

Dans une étude sur la mobilité des travailleurs réalisée en 2013, Vandekerckhove et al<sup>1</sup> montrent que le secteur Horeca a la plus forte mobilité **intra-sectorielle** de tous les secteurs et se positionne parmi les 4 premiers secteurs où la mobilité **intersectorielle** est la plus élevée (derrière l’intérim et l’agriculture et au même niveau que le secteur de la construction).

Dans ce rapport, Vandekerckhove et al, montrent également que la mobilité intra-sectorielle est nettement inférieure à la mobilité intersectorielle mais qu’il existe une corrélation positive entre les deux : les secteurs avec plus de mobilité intersectorielle affichent également plus de mobilité intra-sectorielle. Ils notent aussi que ***‘dans l’hôtellerie-restauration et les autres secteurs de services, la mobilité inter et intra-sectorielle en Belgique implique principalement des mouvements vers et depuis d’autres secteurs, plutôt qu’à l’intérieur du secteur lui-même.’***

Le secteur Horeca est donc un secteur qui **se distingue déjà traditionnellement par une importante mobilité intersectorielle**. Toutefois, la crise sanitaire a amplifié cette mobilité et provoqué **un exode massif de travailleurs**.

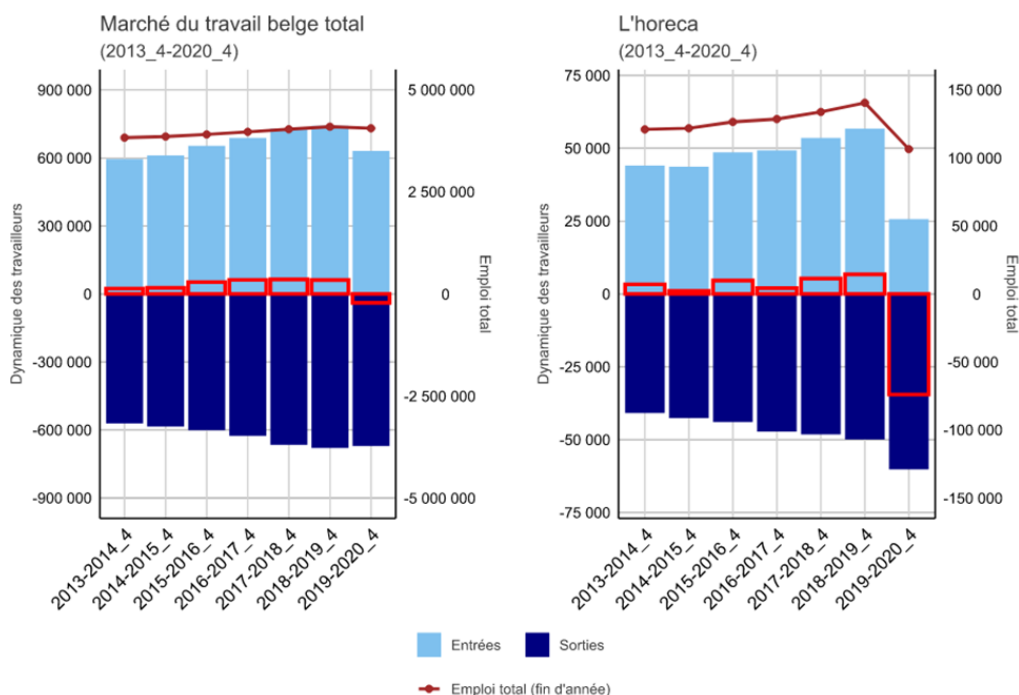
---

<sup>1</sup> Vandekerckhove, S., Struyven, L. & Heylen, V. (2013), HIVA-KUL, *Inter- en intrasectorale jobmobiliteit in België. Een analyse van de grootte van werknemersstromen in relatie tot de sector voor de periode 2006-2011.*

## 4. Une crise sanitaire qui provoque un exode massif

La figure 1<sup>2</sup> ci-dessous montre au-dessus et au-dessous de la ligne zéro, l'évolution annuelle du nombre de salariés entrant (en bleu clair) et sortant (en bleu foncé) du secteur. Les rectangles rouges le long de la ligne zéro montrent le différentiel entre les salariés entrant et sortant. La ligne continue rouge en haut du graphique représente le nombre total de salariés actifs à la fin de chaque année.

Figure 1. L'emploi total et les sorties sur le marché du travail belge ne bougent guère, l'horeca est une grande exception (#, 2013\_4-2020\_4)



© Dynam-dataset, Office national de Sécurité sociale et HIVA – KU Leuven

Si le secteur Horeca arrive traditionnellement et globalement à remplacer les salariés qu'il perd (comme l'indique les rectangles rouges de la figure 1 situés au-dessus de la ligne zéro), l'année 2020 marque un tournant avec la crise sanitaire. Cette année-là, le secteur Horeca perd **24% de ses effectifs**, soit **13% des salariés à temps plein et partiel**, et **75% de la frange flexible<sup>3</sup>**, comme le montre le tableau 4 ci-dessous.

<sup>2</sup> Prof Ludo Struyven, Tine Vandekerckhove, dr. Tim Goesaert, Dynam Flash Corona – 31 août 2021, KUL, <https://www.dynamstat.be/fr/en-un-rien-de-temps-de-la-penurie-de-travail-a-la-penurie-de-personnel-dans-le-secteur-de-l-horeca>

<sup>3</sup> La frange flexible comprend les contrats très courts et/ou irréguliers, y compris le travail saisonnier et les flexi-jobs.

**Tableau 4<sup>4</sup> :**

	Décembre 2019	Décembre 2020	Ecart 2019-2020
Frange flexible de l'emploi	26.505	6.608	-19.897
Temps plein et partiel	114.512	99.914	-14.598
TOTAL	141.017	106.522	-34.495

Dans un rapport publié en 2021, le professeur Struyven et al<sup>5</sup> expliquent cette importante fuite de salariés par l'importance de l'utilisation des contrats flexibles dans le secteur et par le fait que le système du chômage temporaire n'était pas ou peu applicable à ces contrats flexibles.

**De nombreux travailleurs sont ainsi restés sans ressources et furent obligés de se tourner vers d'autres secteurs.**

Près de deux ans plus tard, les employeurs témoignent de **la pénurie de personnel**. Celle-ci est tellement importante qu'elle **peut entraver la reprise de certaines activités**. Très peu de postulants se présentent, voire aucun pour certaines annonces.

*'J'ai mis 2 annonces pour trouver 2 chefs de rang extra en été : aucun résultat (pas de cv, pas de mail, pas de demande de renseignements, rien). Avant, il y avait encore des gens qui n'avaient pas les compétences et qui se présentaient car ils avaient besoin d'un boulot pour subvenir aux besoins du ménage. Ici, même pas. J'ai donc dû engager 2 étudiants et fermer des salles pour ne pas que le client sente trop le manque de personnel.'* (Patron de brasserie)

D'autre part, si cette pénurie permet aux candidats restants de sélectionner les employeurs offrant des conditions de travail correctes et justes, et de rejeter des conditions abusives, elles poussent aussi certains candidats à surenchérir avec des demandes irréalistes.

*'J'ai des étudiants qui postulent mais ils ne veulent pas travailler le week-end. Ce n'est pas possible dans un bar !'* (Patronne d'un bar)

*'Des gens sans diplôme, une formation d'autodidacte et qui veulent un salaire de responsable de cuisine.'* (Patron de restaurant)

Les difficultés de recrutement semblent être présentes à tous les niveaux de compétences et de statut (personnel régulier, personnel flexible, étudiants).

---

<sup>4</sup> Prof Ludo Struyven, Tine Vandekerckhove, dr. Tim Goesaert, Dynam Flash Corona – 31 août 2021 , KUL, <https://www.dynamstat.be/fr/en-un-rien-de-temps-de-la-penurie-de-travail-a-la-penurie-de-personnel-dans-le-secteur-de-l-horeca>

<sup>5</sup> Prof Ludo Struyven, Tine Vandekerckhove, dr. Tim Goesaert, Dynam Flash Corona – 31 août 2021 , KUL, <https://www.dynamstat.be/fr/en-un-rien-de-temps-de-la-penurie-de-travail-a-la-penurie-de-personnel-dans-le-secteur-de-l-horeca>

## 5. Un Covid qui agit comme un révélateur de dysfonctionnements déjà présents antérieurement

Si le Covid a poussé un grand nombre de travailleurs vers d'autres secteurs **par manque de ressources financières**, les interviews que nous avons réalisées mettent en lumière qu'un certain nombre de départs et non-retours à la réouverture de l'Horeca s'expliquent aussi par la **multiplication d'expériences de conditions de travail et de pratiques managériales démotivantes** déjà largement présentes avant la crise, et pour certains de ceux qui ont continué de travailler pendant la crise, par une **aggravation de ces conditions de travail déjà difficiles à la base** (augmentation de la charge de travail et du stress, augmentation de l'agressivité des clients, ...).

**Autrement dit**, même si le secteur de l'Horeca se caractérise par des conditions de travail intrinsèquement plus difficiles (longues journées, station debout, travail le week-end et le soir, ...), poussant des travailleurs à quitter le secteur, pour des raisons de santé ou des difficultés à pouvoir concilier leur vie privée et professionnelle, et que la crise du Covid a accéléré la sortie de certains d'entre eux :

*'Je pense à avoir un enfant et je commençais déjà à me poser des questions sur la difficulté de concilier mes horaires de maman avec ceux de l'Horeca.'* (Ex-travailleuse, gérante restauration rapide, 30 ans)

*'Je voulais sortir du monde de la nuit, pour être là pour mon enfant. Si je ne l'avais pas fait, j'aurais perdu certains moments.'* (Ex-travailleur, barman, 38 ans)

... même si des travailleurs s'épanouissent pleinement dans leur entreprise :

*'C'est un endroit hyper bienveillant et je me sens épanouie.'* (Travailleuse, cheffe de cuisine, 31 ans)

*'Je n'ai jamais renoncé à l'Horeca car je savais qu'il y avait des bons et des mauvais employeurs. Il faut choisir les bons. Ceux qui croient en toi, qui voient tes compétences et qui te laissent montrer tes capacités.'* (Travailleur, host, 35 ans)

*'On aime travailler ici car on est bien traité, on est payé à notre juste valeur, on est déclaré, on a un 13<sup>ème</sup> mois, ...'* (Travailleuse, chef de cuisine, 41 ans)

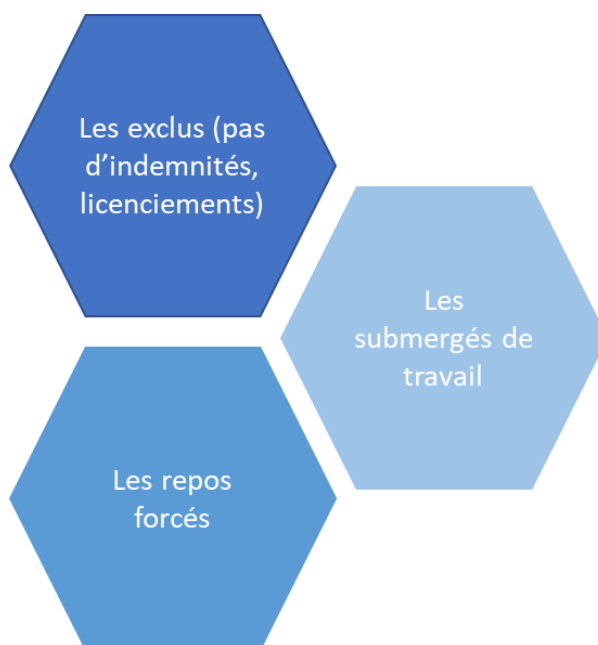
... on observe cependant qu'un certain nombre de travailleurs pourtant motivés et passionnés quittent le secteur en raison d'une **accumulation d'expériences négatives et de pratiques managériales démotivantes, voire abusives dans certains cas**. La crise Covid les a amenés à reconsidérer leurs ambitions et leurs valeurs, leur rapport au travail et l'importance de concilier leur vie privée et professionnelle.

*'L'Horeca, j'ai adoré faire ça. C'était vraiment ma passion mais je veux une vie à côté (...). On donne beaucoup mais il n'y a pas de reconnaissance des patrons.'* (Ex-travailleuse, cheffe de rang, 36 ans)

*'J'ai aimé travailler dans l'hôtellerie. Travailler le soir, le week-end ne me dérangeait pas mais il n'y avait pas assez de reconnaissance de la part de l'employeur. J'ai pensé changer*

*d'employeur, mais les témoignages que j'entendais, allaient dans le même sens.' (Ex-travailleuse, Front office supervisor, 29 ans)*

Si des employés démotivés quittaient déjà le secteur auparavant, la crise Covid a agi comme un révélateur. **C'est la goutte qui a fait déborder le vase, poussant en masse des travailleurs en-dehors du secteur. On peut classer ceux-ci en 3 catégories :**



1. **Les exclus** : qui n'ont pas eu droit à des indemnités de chômage temporaire en raison de leur contrat de travail 'flexible', ou qui ont été licenciés. Ils ont été contraints de chercher un nouveau job. Certains d'entre eux étaient déjà très insatisfaits et ce fut l'occasion de sauter le pas. Par contre, d'autres étaient contents de leur travail et ne pensaient pas quitter le secteur.

*'S'il n'y avait pas eu le Covid, je n'aurais pas quitté le secteur. Mais j'ai pris conscience qu'il y avait une autre vie. C'est quand même agréable d'avoir des soirées.' (Ex-travailleuse, assistante gouvernante, 34 ans)*

*'J'ai été licencié en novembre 2020 par téléphone, après 15 ans de service. Pas de message de la direction, pas de proposition de si 'jamais t'as besoin de quelque chose' (...) Je voulais m'écarter du milieu. Il fallait digérer d'avoir été écarté comme un malpropre.' (Ex-travailleur, chef de rang, 39 ans)*

*'Après la première vague, je n'avais plus droit à des indemnités. Ma femme était aussi dans l'Horeca et on n'aurait plus eu assez pour vivre. J'ai vu cette formation d'administrateur réseau. On était payé pour la suivre. Cela nous permettrait de vivre.' (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)*

2. **Les personnes en repos forcé qui trouvent le temps de faire le bilan** : ces personnes n'étaient pas satisfaites de leur travail. Mais prises dans le rythme du travail, elles admettent qu'elles occultaient cette insatisfaction. Mises au repos forcé, elles ont le temps de faire le bilan : suis-je épanoui ? suis-je au bon endroit ? quelles sont mes priorités ?

*'Tant que tu as le nez dans le guidon, tu continues, tu ne te poses pas de questions. Et puis il y a eu le Covid, l'arrêt forcé. On a le temps de réfléchir.'* (Ex-travailleur, cuisinier, 29 ans)

3. **Les submergés de travail** qui continuent de travailler mais dont les conditions de travail se dégradent parce que l'on maintient le maximum de personnes au chômage temporaire, ou parce que les collègues sont partis et ne sont pas remplacés. Ils finissent par jeter l'éponge, épuisés physiquement et mentalement.

*'Pendant le Covid, j'étais seule pour la réception, la préparation du petit-déjeuner et le service en chambre, et la supervision 'housekeeping'. Même si tu n'as que 10 chambres occupées, ils prennent tous leur petit-déjeuner en même temps. En plus, je ne pouvais pas fermer la porte d'entrée quand j'étais en chambre. La réception était sans surveillance. Je craignais que quelqu'un entre.'* (Ex-travailleuse, Front office supervisor, 29 ans)

*'Pendant le Covid, j'étais seule en salle à la reprise ; le patron ne voulait pas engager vu la situation. Les cuisiniers ne voulaient pas venir m'aider. Ils disaient qu'ils n'avaient pas signer pour cela.'* (Ex-travailleuse, cheffe de rang, 36 ans)

## 6. L'herbe est parfois plus verte ailleurs !

Même si dans leur nouveau travail, tout n'est pas rose et que l'essence même du travail Horeca leur manque parfois, ces ex-travailleurs découvrent généralement de meilleures conditions de travail (des horaires moins contraignants, des contrats corrects, des heures supplémentaires réglementées, payées ou récupérées, des salaires plus élevés, ...).

*Qui accepterait les conditions de ce travail en voyant qu'un voisin fait un autre travail sans le rythme et le stress du service, et souvent pour le même salaire.' (Ex-travailleur, barman, 38 ans)*

*'L'Horeca, c'était ma passion. Mais ici, je suis payé 20% de plus, je fais moins d'heures, on me respecte et on me parle mieux.' (Ex-travailleur, chef de rang, 39 ans)*

Certains d'entre eux disent pourtant qu'ils pourraient revenir dans l'Horeca mais sous statut d'indépendant, en étant leur propre chef, pour avoir une autonomie d'action et pouvoir travailler comme ils l'entendent, selon leurs valeurs et leur éthique, et dans des conditions de travail qu'ils définissent eux-mêmes.

## 7. Surcharge de travail et manque de moyens, perte de sens, manque d'autonomie, et manque de reconnaissance, le cocktail qui pousse au départ

Surcharge de travail et manque de moyens, perte de sens au travail, manque d'autonomie et de pouvoir de décision, manque de reconnaissance et de valorisation sont le cocktail qui pousse au départ certains travailleurs.

---

*'A un moment, je n'avais plus envie de me battre contre les patrons, le syndicat, l'équipe, les clients. Tu travailles 13 à 14h par jour. Tu dois diriger avec le minimum de personnel. Tu te ramasses des engueulades polies. Tu n'as pas les moyens de travailler proprement, t'es obligé de travailler avec des poudres. Mais c'est toi qui es responsable vis-à-vis du client.'*  
(Ex-travailleur, chef de cuisine, 57 ans)

---

Pour expliquer cet état de fait, certains employés dénoncent une **politique managériale basée sur la maximisation des profits à court terme**, alors que d'autres soulignent le **manque de formation et de compétences de certains chefs d'entreprise**.

*'On ne se préoccupe pas du bien-être des employés. Tout est décidé pour être dans les chiffres qui sont communiqués par la direction internationale.'* (Ex-travailleur, assistante gouvernante, 34 ans)

*'On regarde des tableaux. On est dans des objectifs financiers. Il faut dégager un excédent significatif en fin d'année. L'humain se perd.'* (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans)

*'Travailler pour des gens qui veulent juste faire de l'argent rapidement, c'est stop.'* (Ex-travailleur, cuisinier, 29 ans)

*'Des patrons qui ouvrent des restos sans réfléchir à leur concept, sans étude de marché, sans connaissance de gestion, sans expérience du métier Horeca et pas à l'écoute des gens du terrain.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'Il y a des gens qui ouvrent un établissement sans avoir les compétences. Ils ne savent pas gérer un stock, ne savent pas communiquer avec les gens, se mettre dans la peau du petit personnel.'* (Ex-travailleuse, aide cuisinière, 48 ans)

*'J'ai essayé de développer une cuisine végétane. On n'a pas marketé ce concept alors qu'on était plus végétan que certains restos qui se disaient 100% végétans.'* (Ex-travailleur, cuisinier, 29 ans)

*'Les patrons engageaient des profils 'vente', alors qu'il aurait fallu des profils Horeca. On avait de gros problèmes de stocks et de matériel.'* (Ex-travailleuse, tea-room, 34 ans)

*'On paie pour des choses inutilement chères et on prend des étudiants pour compenser, (...), on fait des investissements inutiles.'* (Travailleuse, collaboratrice restauration rapide, 31 ans)

*'Pour avoir une gestion saine et pouvoir rémunérer convenablement son personnel, cela demande beaucoup d'administratif et de statistiques. Dans des petites structures tenues par exemple, par un couple, monsieur en cuisine et madame en salle, avec des petites mains, je comprends que ce n'est pas possible.'* (Patron de brasserie)

### **Mais qu'est-ce qui mine certains travailleurs et les pousse à quitter le secteur?**

**Une surcharge de travail** qui met à mal la vie privée et l'équilibre vie privée et professionnelle et qui peut mener à l'épuisement physique et mental, associée à un **manque de reconnaissance et de valorisation**, auquel s'ajoutent souvent un **manque de moyens, d'autonomie et de pouvoir de décision** et une **perte de sens**. Peut venir aussi s'ajouter parfois une communication peu respectueuse de l'individu, violente verbalement, voire physiquement, des problèmes d'alcool et de drogue, la misogynie, le harcèlement moral, ou des pratiques managériales et salariales abusives.

Ces problèmes sont-ils fréquents ? Quelle est leur ampleur ? Difficile à dire, étant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative, mais le fait que presque tous les salariés, ex-salariés et stagiaires rencontrés, ont vécu au moins une des situations décrites ci-dessous, permet de dire qu'il ne s'agit pas d'un phénomène marginal. Mais ce qui différencie les ex-travailleurs des travailleurs toujours actifs dans le secteur que nous avons rencontrés, c'est que **ces derniers ont fini par trouver un poste où ils se sentent respectés, écoutés et valorisés**, alors que les premiers accumulent des emplois où ils ne se sentent ni respectés, ni écoutés et valorisés.

Notons toutefois que certains des problèmes exposés (perte de sens, manque de reconnaissance, manque d'autonomie, ...) ne sont pas inhérents à l'Horeca et sont d'ailleurs régulièrement évoqués par les psychologues et les sociologues du travail pour expliquer d'autres types de '*démissions*', telles que la 'grande démission aux Etats-Unis', le 'quiet quitting', ou le 'burn out' :

*'Qu'on l'appelle **Big Quit ou Great Resignation**, c'est un raz-de-marée (...) En France, les démissions s'envolent (...) Dans le secteur privé, les trois quarts des entreprises se plaignent de ne plus trouver de candidats pour les postes offerts. En cause : des salaires souvent trop bas, mais surtout des conditions de travail qui ne sont plus acceptées, du fait tout particulièrement d'un sentiment de **perte de sens du travail**.'*<sup>6</sup>

Concernant le '**quiet quitting**' : *'A chaque fois que vous avez le sentiment d'être **injustement reconnu** (quelle que soit la forme de reconnaissance), ne pas être considéré et de ne pas recevoir ce que vous pensez mériter, vous avez l'impression que la promesse n'est pas tenue. Et plutôt que de continuer à donner le maximum de vous-même et de vous surpasser, vous allez réduire votre investissement jusqu'à ce qu'il corresponde à ce que vous recevez en contrepartie de la valeur créée.'*<sup>7</sup>

**'Perte de sens de la valeur travail, manque d'autonomie, de reconnaissance, connexion continue grâce aux nouvelles technologies... Pour Catherine Vasey<sup>8</sup>, nos conditions de travail actuelles favorisent la multiplication des cas de burn-out. « Dans notre société, l'hyperactivité est survalorisée.**

---

<sup>6</sup> Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail - Une aspiration révolutionnaire*, Editions du Seuil et La République des Idées, septembre 2022.

<sup>7</sup> Interview d'Adrien Chignard, psychologue du travail, *Courrier des Cadres*, *Quiet quitting : et si la raison était surtout un sentiment d'injustice.*, 10 octobre 2022. [Quiet quitting : et si la raison était surtout un sentiment d'injustice ? - Courrier Cadres](#)

<sup>8</sup> Psychologue et auteure de '*Burn-out : le détecter et le prévenir*' (Editions Jouvence)

*Dès lors, les gens ne sont pas évalués sur les bons critères. On leur demande de faire mille choses à la fois, d'aller le plus vite possible, et avec les nouveaux moyens de communication, de toujours répondre dans les cinq minutes. **On les surcharge de travail et d'informations -dont la plupart ne les concernent pas- à gérer. Tout en faisant fi de leur désir d'exécuter un travail de qualité** ». D'où le sentiment qu'ont de plus en plus d'entre nous de subir leur travail.<sup>9</sup>*

Explorons maintenant ces différents facteurs de démotivation dont la combinaison et la répétition provoquent un mal-être au travail et conduisent le travailleur à quitter l'Horeca. Ces facteurs sont :

- une surcharge de travail résultant d'un sous-staffing permanent,
- une mauvaise gestion des plannings et l'impossibilité d'organiser sa vie privée,
- une perte de sens,
- le manque de moyens,
- le manque de reconnaissance et de valorisation,
- une communication dure, sèche, peu respectueuse de l'individu, violente verbalement, voire physiquement. Parfois du harcèlement moral,
- la misogynie et l'âgisme,
- des conditions et pratiques managériales abusives.

### **1. Une surcharge de travail résultant d'un sous-staffing permanent**

Le premier problème évoqué est la surcharge de travail résultant d'un sous-staffing permanent. On demande aux employés de faire des heures supplémentaires de manière systématique ou bien de travailler le même nombre d'heures mais en ajoutant des tâches. La vie privée est mise en berne, s'ensuivent l'épuisement physique et mental, et la frustration d'une rémunération jugée insuffisante par rapport à l'effort investi.

Outre le fait que l'Horeca se caractérise intrinsèquement par des horaires contraignants (horaires coupés, travail le soir, le week-end et jours fériés, ...), le travail peut encore s'en trouver alourdi par de **nombreuses heures supplémentaires, faute de personnel suffisant**.

Très souvent, ces heures supplémentaires ne sont pas payées et sont difficilement récupérées en raison du manque de personnel.

*'Quand je faisais le shift du soir, je faisais systématiquement 45 min-1h supplémentaire. Et pour le shift du matin, je ne partais jamais avant 17h. Ce n'était pas possible de récupérer les heures. Ils trouvaient toujours des excuses.'* (Ex-travailleuse, Front office supervisor, 29 ans)

*'Je travaillais au moins 10h/jour et je n'avais qu'un seul jour de repos.'* (Ex-travailleuse, cheffe de rang, 36 ans)

*'Dans ce premier job, je travaillais de 9h du matin à 1h du matin. Je ne sais pas comment mon corps a tenu.'* (Travailleuse, seconde de cuisine, 26 ans)

*'Si on est tout seul dans le shift et qu'on doit courir tout le temps, on ne peut pas tenir longtemps.'* (Ex-travailleuse, Guest relations, 34 ans)

---

<sup>9</sup> *Burn out : prévenir l'épuisement professionnel*, Psychologies magazine, 23 novembre 2020, <https://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Burn-out/Articles-et-Dossiers/Burn-out-prevenir-l-epuisement-professionnel>

*'Je travaillais au bar, puis on m'a demandé de faire les sandwiches en plus et puis de découper les légumes au bar. A la fin, je n'avais même plus le temps de prendre ma pause (...) Chaque fois que vous allez plus vite, on vous en rajoute. Après, vous avez le cœur qui palpite.'* (Ex-travailleuse, aide cuisinière, 48 ans)

*'Dans mon dernier emploi, il n'y avait pas de semaine sans heures supplémentaires, je faisais entre 40 et 55h/semaine. J'étais épuisé, je n'arrivais plus à rien faire pendant mes jours de congé, juste manger et dormir.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'Je n'ai pas peur de travailler. Cela ne m'a jamais gêné. J'ai toujours fait plus que mes 38h mais de 38, 40, voire 45h à 55h-60h. Je n'avais plus de vie privée.'* (Ex-travailleuse, manager restauration rapide, 30 ans)

*'On était censées travailler à 2. Ma collègue est partie. Ils n'ont pas jugé utile d'engager quelqu'un d'autre. J'avais juste mon lundi de repos. Normalement, c'était un service coupé mais je n'avais pas le temps de rentrer chez moi, donc j'étais présente de 9h du matin à minuit tous les jours. Les heures sup étaient à peine payées, voire pas du tout. Cela a duré 3 mois. Je suis partie. A la base, c'était un contrat de 35h/semaine.'* (Travailleuse, collaboratrice restauration rapide, 31 ans)

*'On peut demander à quelqu'un d'aider son collègue quand il n'a rien à faire. Mais pas lui dire de faire trois jobs parce que l'on ne peut pas engager plus, et ne pas le payer pour ça. Mon compagnon est barman. Il a été engagé comme chef de rang mais il doit faire aussi le barman car il n'y en a pas.'* (Stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans)

Les pratiques de **paiement au forfait** permettent notamment de généraliser ces heures supplémentaires sans devoir les payer.

*'En tant qu'extra, je commençais à 17h et je finissais à minuit/1h mais j'étais payée jusque 23h. J'ai dû faire un mariage. J'ai fait 15h et j'ai été payée 10. Je n'avais pas envie de me faire exploiter toute ma vie.'* (Ex-serveuse, 26 ans)

Des employés témoignent aussi qu'ils sont **régulièrement rappelés** pendant leurs jours de congé ou qu'ils **sont réservistes non payés** (quand il n'y a pas assez de clients, on leur demande de rentrer à la maison mais d'être disponibles pour un rappel).

*'Avant le Covid, j'étais appelée 1 à 2 fois par mois pendant un jour de congé pour faire un remplacement. Quand on vous rappelle pendant votre jour de congé, vous n'osez pas dire non car on vous fait du chantage émotionnel (oh je vais devoir le demander à quelqu'un d'autre alors) ou alors la RH parlait sur votre dos et vous faisait une mauvaise réputation.'* (Ex-travailleuse, Front office supervisor, 29 ans)

Les anciens témoignent que **la pression s'est accentuée** ces dernières années et que parallèlement **les salaires stagnent, voire diminuent**, notamment en raison de la disparition de la rémunération pourcentage service, de la concentration des business et de la diminution de la concurrence qui s'ensuit, de la taxation et de la diminution des pourboires (suite au passage à l'Euro qui a amené les clients à plus calculer et être regardant à leurs dépenses et maintenant, avec la généralisation des moyens de paiement digitaux).

*'La rémunération pourcentage service, c'était motivant. A l'époque, cela permettait d'avoir un salaire plus motivant par rapport à l'ouvrier de Colruyt (...). En 98, le personnel de salle se faisait environ 2000€/mois en pourcentage net + pourboires (en moyenne 500€).'* (Ex-gérant hôtel, 52 ans)

*'Avant, avec les pourboires, cela pouvait être compensé. Maintenant, les gens paient par carte. Les pourboires deviennent quasi inexistantes. A part quelques habitués.'* (Ex-serveuse, 26 ans)

*'Avant, c'était une passion. On travaillait beaucoup mais dans l'amusement. Aujourd'hui, vous avez une personne qui vous tape tous les jours avec un bâton parce qu'elle doit rentrer dans son 'food cost'.'* (Ex-travailleuse, aide cuisinière, 48 ans)

*'Il n'y a plus la bienveillance qu'il y avait avant. La rentabilité a pris le pas.'* (RH hôtel)

D'autres mentionnent prendre de **l'alcool et/ou de la drogue pour tenir le rythme.**

*'Quand je travaillais en brasserie, pour tenir le coup, je buvais tous les jours. Je prenais aussi de la drogue. J'ai encore des contacts avec des anciens. Ils ont touché le fond. Ils sont alcooliques, drogués, divorcés.'* (Ex-travailleuse, aide cuisinière, 48 ans)

D'autres encore mentionnent le fait de devoir travailler malade ou blessé.

*'Je m'étais blessée avec un couteau à désosser. On m'a demandé de rester jusqu'au bout de mon service parce qu'il n'y avait personne pour me remplacer. A l'hôpital, le médecin m'a engueulée parce que je n'étais pas venue tout de suite.'* (Travailleuse, demi-chef de partie, 31 ans)

## **2. Une mauvaise gestion des plannings, voire un mépris pour la vie privée du personnel, entraînant une impossibilité à organiser sa vie privée.**

L'équilibre entre vie privée et professionnelle déjà mis à mal par les nombreuses heures supplémentaires peut encore devenir plus difficile en raison d'une mauvaise gestion et communication des plannings, qui ne permet pas aux employés d'organiser leur vie privée ou d'avoir suffisamment de temps de repos entre deux services (des employés mentionnant notamment qu'ils enchaînent les services du soir et du matin).

*'Ne jamais savoir quand tu as congé, c'est compliqué pour organiser sa vie privée. Quand j'étais Front Office supervisor, j'ai voulu instaurer des règles pour permettre aux réceptionnistes d'organiser leur vie privée, on m'a reproché d'être trop gentille.'* (Ex-travailleuse, Front office supervisor, 29 ans).

*'Les horaires sont souvent communiqués tard. Il m'est arrivé de devoir téléphoner le lundi pour avoir mon horaire du mardi. J'aimerais bien recevoir mon horaire 3 jours à l'avance afin de pouvoir organiser la garde de mes enfants.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP salle, hôtellerie, 45 ans)

*'C'était impossible d'organiser sa vie privée. On me communiquait mon jour off moins d'une semaine à l'avance (...). Impossible aussi de prévoir des vacances, car mon patron ne savait jamais dire quand il allait fermer son restaurant.'* (Ex-travailleuse, cheffe de rang, 36 ans)

*‘D’un jour à l’autre, on ne se préoccupe pas si tu as fait la fermeture le jour avant et l’ouverture le lendemain. Finalement, il faudrait à la limite rester dormir 2h dans le bar pour faire l’ouverture après la fermeture.’ (Ex-travailleur, barman, 29 ans)*

Cette imprévisibilité des horaires joue indubitablement aussi dans le manque d’attractivité du secteur face à une société qui revendique le droit à la déconnexion de la vie professionnelle et à un équilibre vie privée et professionnelle, mais aussi dans une société où la monoparentalité est importante. En région bruxelloise, près d’une famille sur trois est monoparentale en 2021<sup>10</sup>. Pour celles-ci, l’imprévisibilité des horaires et le manque de structures pour la garde des enfants peut avoir de lourdes conséquences.

*‘Quand on est divorcé et qu’on n’a pas d’horaire fixe, on ne sait pas s’organiser avec son ex-conjoint pour la garde des enfants car l’horaire change de semaine en semaine. J’ai deux collègues qui ont quitté le secteur car ils se sont vu refuser la garde alternée par le juge.’ (Ex-travailleuse, manager restauration rapide, 30 ans)*

### **3. Une perte de sens**

On observe également chez ces ex-travailleurs une **perte de sens** qui s’explique par différents facteurs. Le travailleur ne se retrouve plus dans les valeurs de l’entreprise pour laquelle il travaille. Il peut aussi se trouver face à des objectifs flous, contradictoires, irréalistes ou absurdes, il ne comprend plus le sens de sa mission et de ses tâches. Il peut aussi être confronté à un manque de personnel et de moyens et avoir dès lors le sentiment de ne plus faire un travail de qualité, et dans les règles de l’art.

*‘Vous vous dites hôtel de luxe, mais vous n’investissez pas dans le personnel, le service. Ils ne cherchent pas à faire en sorte que l’entreprise grandisse, s’épanouisse, qu’il se passe quelque chose. Tant que cela fait de l’argent, c’est bon. On ne peut pas investir dans le luxe, dans le service avec moins de moyens. Ce n’est pas logique.’ (Ex-travailleur, Guest relations, 34 ans)*

*‘Au début, je pensais que l’hôtellerie, c’était offrir aux clients une maison loin de leur maison, de l’hospitalité mais c’est une industrie dans le mauvais sens du terme. Ce sont de grandes organisations qui ne voient que des shifts, faire le maximum de shifts en un minimum de coûts. Ils ne se posent pas de questions face au burn out ou au turn over important.’ (Ex-travailleuse, Front Office supervisor, 29 ans).*

*‘6 GM en 4 ans (dont 2 intérimaires) ! Comment construire quelque chose? A chaque fois, il faut reconstruire tout différemment. Ce qui est bon pour l’un ne l’est plus pour l’autre.’ (Ex-travailleur, Guest relations, 34 ans)*

*‘Il n’y avait pas moyen de travailler proprement. On ne prenait pas le temps de nettoyer le matériel convenablement.’ (Ex-travailleur, cuisine, 32 ans)*

*‘Les femmes de chambre sont mal payées, elles ont trop de chambres à faire. Tu en réfères à ton directeur pour changer les choses. Parfois, c’est accepté et puis c’est annulé suite à des instructions de l’international.’ (Ex-travailleuse, assistante gouvernante, 34 ans)*

---

<sup>10</sup> IBSA, ‘Nombre de ménages privés par type’, <https://ibsa.brussels/themes/population/menages>

*'Je suis intéressée par le développement durable. J'ai fait des propositions dans ce sens mais c'était hors de question pour la direction de l'hôtel où je travaillais. J'ai maintenant entamé des études en développement durable. J'avais pensé faire de la consultance en hôtellerie mais le secteur n'est pas prêt.'* (Ex-travailleuse, Front Office supervisor, 29 ans)

*'Au début, je bossais avec 11 cuisiniers et 4 plongeurs. A la fin, 10 ans plus tard, je travaillais avec 6 cuisiniers et 3 plongeurs. Cela veut dire que tu ne peux plus faire tes fonds et tes bases toi-même.'* (Ex-travailleur, chef de cuisine, 57 ans)

#### **4. Le manque de moyens**

La pression et le stress du travailleur peuvent aussi augmenter en raison **d'un manque de moyens** pour atteindre les objectifs fixés et effectuer un travail de qualité, provoquant chez lui, **un sentiment de dévalorisation** mais aussi une **perte de sens**. Ce manque de moyens peut se traduire de différentes manières. Il peut s'agir :

- **D'un manque d'outils ou d'outils inadéquats ;**

*'On manquait de café, de thé, d'assiettes, de cuillères, serviettes, ...'* (Ex-travailleuse, salon de thé, 34 ans)

- **D'un manque d'encadrement et de formation, comme par ex. :**

- Des nouveaux qui débutent sans le coaching/le support technique d'un chef ou de personnes plus expérimentées ;
- Des jeunes à qui on donne trop de responsabilités par manque de personnel.

*'Même si j'avais 4 ou 5 ans d'expérience en cuisine, je n'avais jamais travaillé seul sur un poste comme celui-là. Je n'étais pas prêt pour ce poste, je n'étais pas fier de mon travail.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'C'était trop pour moi comme premier poste. Je n'étais pas prête.'* (Travailleuse, seconde de cuisine, 26 ans)

- **D'un personnel temporaire (étudiants/extras/intérimaires) en forte rotation, moins impliqué, trop important par rapport au nombre de professionnels disponibles, provoquant ainsi une surcharge de travail et l'impression de devoir toujours expliquer la même chose ;**

*'Des étudiants/extras qui ne prennent pas conscience que le service en salle, c'est plus que porter des assiettes et parler aux clients.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'Je devais travailler avec des extérieurs qui changent et sur lesquels on n'a pas d'autorité si le travail est mal fait'* (Ex-travailleuse, assistante gouvernante, 34 ans)

*'Avec les contrats à la semaine, à la journée, les équipes ne sont pas stables. Il faut former en continu, il y a des erreurs.'* (Ex-travailleuse, manager restauration rapide, 30 ans)

- **D'un manque de pouvoir de décision et d'autonomie :** des employés qui n'ont pas de pouvoir de décision et d'autonomie pour résoudre les problèmes, mais aussi aucune écoute et possibilité de dialogue avec leurs supérieurs par rapport à leurs problèmes, leurs idées et suggestions.

Finalement, un management très lourd, très top-down qui étouffe la créativité. S'ensuit alors le sentiment de n'être qu'un simple exécutant, maillon 'robotisé' d'une chaîne de productivité, qui ne peut faire un travail de qualité ou prévenir les problèmes, faute d'autonomie et de pouvoir de décision.

*'La femme du patron achetait des vins que l'on ne vendait pas et si on essayait de l'aider, elle le prenait mal car c'est elle qui savait tout.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'On avait demandé des saladettes. Au lieu de cela, il a commandé des machines à café super chères. Conséquence, 3 arrêts de maladie pour problèmes de dos et des machines à café qui n'ont jamais servi.'* (Travailleuse, collaboratrice restauration rapide, 31 ans)

*'Tu vois que tu peux faire mieux, mais on ne veut pas t'écouter, alors tu fais juste ce que l'on te demande, la qualité baisse, le client ne vient plus et puis tu t'en vas.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*Il n'y avait pas de place pour l'écoute, je devais faire comme cela et pas autrement. Il faut écouter l'employé, débattre. Après, peu importe si l'idée est suivie ou pas.'* (Ex-travailleur, Guest relations, 34 ans)

## 5. Le manque de reconnaissance et de valorisation

Essayant d'effectuer un travail de qualité dans des conditions difficiles, ces employés ne se sentent pas reconnus et valorisés. Il est à noter que leurs revendications portent souvent d'abord sur une reconnaissance symbolique, avant une reconnaissance salariale. Ils reprochent notamment :

- **L'absence de mercis, le manque de valorisation du travail bien fait, la non prise en compte de leur ressenti et de leur vie en dehors de la vie dans l'entreprise. Tout cela leur donne l'impression d'être une ressource qu'on utilise à son gré ;**

*'Après le Covid, on n'a même pas eu un merci, bon boulot.'* (Ex-travailleur, Front Office superviser, 29 ans)

*'Tu te donnes, tu fais plein d'heures et puis on ne te donne pas 2 jours de congé pour un enterrement.'* (Travailleuse, demi-chef de partie, 31 ans)

*'La goutte qui a fait déborder le vase, c'est quand ils nous ont demandé de payer notre café.'* (Ex-travailleuse, aide-cuisinière, 48 ans)

*'Des vêtements de travail qui s'abîment après 2 mois (...). On avait du pain et du beurre alors qu'on travaille 10h par jour et après ils vous jettent comme des sauvages.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 39 ans)

- **Le fait que le client a toujours raison et qu'il n'y a pas de possibilité de dialogue avec la hiérarchie ;**

*'Quand des clients faisaient des commentaires négatifs sur le site, on nous le reprochait sans nous entendre. Notre Front Office manager, elle se renseignait sur le contexte, elle*

*nous défendait face à la direction sans cacher les erreurs mais en montrant toute la complexité de la situation.’ (Ex-travailleur, Front Office supervisor, 29 ans)*

- **Le manque d'évolution ;**

*‘J’ai été promu Guest relations mais la plupart du temps, j’exerçais les tâches de réceptionniste en raison du manque de personnel (...). Après, j’ai postulé en interne pour un poste de commercial mais je ne parlais pas néerlandais. J’étais prêt à suivre des cours du soir mais cela n’a pas été entendu.’ (Ex-travailleur, Guest relations, 34 ans)*

*‘Il y a beaucoup d’endroits qui ne laissent pas place à la créativité. Les commis et les cuisiniers sont des exécutants. C’est le chef qui fait les menus. On n’apprend pas. (...) On pourrait confier le plat du jour à ceux qui veulent laisser aller leur créativité et raconter des histoires.’ (Commis de cuisine, 24 ans)*

**6. Une communication qui peut être très ‘top-down’, dure, sèche, peu respectueuse de l’individu, violente verbalement, voire physiquement. Parfois aussi du harcèlement moral.**

Des problèmes de communication qui s’expliquent, selon les interviewés, par la surcharge de travail, le stress des coups de feu, les problèmes d’alcool, de drogue qui provoquent des surplus de tensions, mais aussi par un management dur (pas de faiblesse, pas d’erreur), très hiérarchisé (où le chef a toujours raison) et une tradition de la violence verbale et physique qui se perpétue.

*‘C’est vrai que lorsque le chef a une idée, il faut que tout le monde suive pour que cela sorte mais cela ne lui donne pas le droit de nous parler n’importe comment.’ (Chercheur d’emploi, stagiaire HFBP maximiser cuisine, 52 ans)*

*‘C’est important de traiter les gens de manière correcte et humaine, comme des gens normaux, pas comme des chiens (...). Mais la communication est souvent dure et directe dans ce secteur, cela est dû au stress.’ (Patron brasserie)*

*‘Des restos où les managers ont toujours quelque chose à dire. Tu reçois des remarques pour des brouilles alors que le client est content. Il m’est arrivé de sortir du service et de me sentir la pire serveuse alors que je recevais des bons retours du client. C’était surtout sur la manière de communiquer, c’était très sec, très intrusif.’ (Stagiaire HFBP pour lancer son business, 38 ans)*

*‘Il y a des cuisines malveillantes. On me faisait des remarques en me jetant des choses à la figure. Je me suis prise des planches sur les doigts, des couteaux aussi. Je me suis aussi prise des choses du point de vue oral qui n’étaient pas chouettes.’ (Travailleuse, chef de cuisine, 30 ans)*

*‘Il gueulait tout le temps. Il pétait les plombs régulièrement. Il disait que ce n’était pas comme cela alors que c’était ce qu’il avait dit la veille. » (Travailleuse, chef de cuisine, 41 ans)*

*‘Cette violence et cette misogynie n’est pas présente dans toutes les cuisines. Mais pour certains, c’est comme un principe de biseutage. On leur a gueulé dessus, alors ils font pareil.’ (Travailleuse, chef de cuisine, 41 ans)*

*'Un jour le chiffre d'affaires a commencé à baisser. Le patron a fait venir sa compagne au resto. Elle était du genre policier. Cela l'amusait de nous enquiquiner toute la journée. Elle essayait de nous monter les uns contre les autres. Elle disait par exemple que la nappe n'était pas droite. Ma collègue a dit qu'elle avait redressé la nappe alors qu'elle ne l'avait pas fait et la patronne lui a dit que c'était mieux. Ou alors, elle disait que les ménagères étaient sales mais ce n'était pas le cas.'* (Ex-travailleuse, chef de rang, 36 ans)

*'Ce que je recherche, c'est d'être respecté, du bien-être, parce que j'y passe plus de la moitié de ma journée et que je rentre chez moi à 23h-minuit.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de cuisine, 35 ans)

*'Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de hiérarchie. Quand je veux quelque chose, je démontre par A+B pourquoi. Il faut aussi s'adapter à chacun et le dire au bon moment. Se dire : à qui ? comment ? à quel moment ? Ta communication, elle dépend du tempérament de ton interlocuteur et de ce qu'il vit ... Et pas t'as pas nettoyé le frigo, t'es vraiment qu'une merde.'* (Travailleuse, chef de cuisine, 31 ans)

*'C'est important de savoir écouter, avoir une relation plus personnelle qui permet de connaître les gens, non pas comme des employés mais comme des personnes parties prenantes de la société, des collaborateurs.'* (Travailleur, host, 35 ans)

## **7. La misogynie et l'âgisme**

Des femmes disent ressentir de la misogynie (surtout en cuisine). Celle-ci peut se traduire à travers des propos sexistes, une discrimination à l'embauche, à l'avancement ou salariale, ou encore du harcèlement.

*'On entend des commentaires du genre : 'on ne peut pas leur parler comme à un mec', 'elles ne peuvent pas porter des choses aussi lourdes qu'un mec', 'elles vont geindre quand elles doivent porter quelque chose', 'elles sont plus délicates et méticuleuses mais elles sont plus lentes.'* (Travailleuse, demi-chef de partie, 31 ans)

*'Mon copain, pour son premier job en cuisine, gagne 2300€ net et moi 1600€ alors que j'ai plus d'expérience et que j'ai fini ma formation et pas lui.'* (Travailleuse, demi-chef de partie, 31 ans)

*'Dans ce restaurant, il n'y avait pas de place pour les femmes en cuisine. Par contre, en salle, il n'y avait que des femmes.'* (Travailleuse, seconde de cuisine, 26 ans)

*'La cuisine, c'est un monde très masculin. Il faut une bonne poigne derrière pour se faire respecter. Une petite timide en cuisine n'a malheureusement pas sa place. Moi, j'aimerais lui donner.'* (Travailleuse, chef de cuisine, 30 ans)

*'Il y a des chefs qui ne supportent pas d'être commandés par des femmes, encore plus quand elles viennent de la salle.'* (Ex-travailleuse, cheffe de rang, 36 ans)

*'Un jour, il m'a pris en grippe. Il tenait des propos vulgaires et misogynes du genre : 'il faut que tu arrêtes de branler les oignons'.'* (Travailleuse, chef de cuisine, 41 ans)

*'Un des chefs m'a mis la main aux fesses. Je l'ai arrêté tout de suite. Après, il s'est vengé. Il m'a humiliée en public, en plein service, en me traitant de pire employée, de potiche.'* (Travailleuse, seconde de cuisine, 26 ans)

*'Dans les restos, en tant que femme, on est vues comme n'ayant pas notre place. C'est bizarre, dans les foyers, ce sont les femmes en cuisine, et tout d'un coup, elles n'ont plus leur place dans les restos.'* (Stagiaire HFBP pour ouvrir son business, 38 ans)

Une misogynie qui semble commencer dès les études :

*'Je suis quasi la seule fille ici. Les garçons t'ennuient, t'insultent. J'ai dû adapter ma personnalité. Je ne me laisse pas faire. Je dois m'imposer. Je suis chiante, ennuyante. Je vais montrer plus les dents.'* (Étudiante 5ème technique, 19 ans)

D'autres mentionnent l'âgisme, parce que les plus âgés sont plus susceptibles d'avoir des problèmes de santé, et que leurs salaires sont plus élevés :

*'10 ans à cet endroit, une expérience excellente. Mais je devenais trop cher. On te met la pression et on te fait comprendre que tu dois changer.'* (Ex-travailleur, chef de cuisine, 57 ans)

*'On essaie de raccourcir la vie du personnel. Il faut que la personne ait moins de 30, 40 ans.'* (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans)

*'Avec la crise Covid, ils ont licencié les plus anciens.'* (Ex-travailleuse, aide cuisinière, 48 ans)

## **8. Des conditions salariales et pratiques abusives**

Certains mentionnent également des conditions salariales et des pratiques abusives, telles que :

- Des contrats précaires, le smic ou des bas salaires par rapport au nombre d'heures prestées et aux jours de congé (1 seul jour) ;
- Des salaires non-payés ou systématiquement en retard ;
- Des démêlés judiciaires pour salaire non payé, accident de travail non déclaré ;
- Des intitulés de poste inférieurs aux responsabilités à remplir pour payer moins de salaire ;
- Suspicion de vol de pourboire par le patron ;
- Non-paiement des heures supplémentaires ;
- Licenciement après avoir demandé une augmentation.

*'Promu maitre d'hôtel, j'ai été congédié après avoir demandé une augmentation de 200€ net (de 1900€ à 2100€) et un contrat CDI au lieu d'un statut d'extra.'* (Ex-travailleur, chef de rang, 32 ans)

*'Sous motif d'apprentissage qui ne se termine jamais, on vous engage à un barème inférieur.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP maximiser cuisine, 52 ans)

*'Des patrons paient moins que le barème pour excuse que les clients donnent des gratifications.'* (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans)

Des pratiques que les employés acceptent par méconnaissance de la législation, pour montrer leur motivation et monter en grade ou pour ne pas perdre leur travail.

*'J'ai accepté ce job sans contrat car je n'avais pas d'expérience dans le bar. C'était pour montrer ma motivation et me former sur le café et après la mixologie (...) et quand j'ai commencé en tant qu'étudiant, je n'avais pas conscience de la protection qu'un contrat offrait.'* (Ex-travailleur, barman, 29 ans)

*'J'ai mis des années avant de me rendre compte que je pouvais négocier mon contrat.'* (Chef de cuisine, 31 ans)

*'Mon homme est payé au shift (...) mais on accepte car sinon, on n'est pas pris.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans)

**En conclusion**, on constate que la défection de certains travailleurs Horeca s'explique par le fait d'avoir accumulé sur une longue période une série d'expériences démotivantes combinant plusieurs facteurs : une surcharge de travail permanente qui met à mal la vie privée et l'équilibre vie privée et professionnelle, une perte de sens au travail, un manque d'autonomie et de pouvoir de décision associés à un manque de reconnaissance et de valorisation, voire parfois un management de l'humiliation. Ces ex-travailleurs reprochent un management par le chiffre, basé sur la maximisation des profits à court terme mais aussi le manque de compétences et de formation de certains chefs d'entreprise. Ces sources d'insatisfaction étaient déjà présentes avant la crise Covid. Mais en les mettant au repos forcé ou en aggravant la pression au travail, cette crise les a amenés à reconsidérer leurs priorités.

Après avoir investigué les raisons qui poussent les travailleurs à quitter l'Horeca, nous allons essayer de comprendre dans les chapitres suivants, les raisons du manque d'attractivité du secteur vis-à-vis des nouvelles recrues.

## 8. Une difficulté à attirer de nouveaux venus qui ne date pas d'aujourd'hui

Face au départ en masse des travailleurs, le secteur Horeca peine à attirer de nouvelles recrues. Si la crise Covid met en lumière ce manque de vocations, force est de constater que le nombre d'inscriptions dans les écoles est en lente diminution depuis quelques années, comme le montrent les tableaux ci-dessous. A nouveau, il semblerait que la crise Covid ne soit pas le déclencheur mais le révélateur de la problématique.

Les tableaux 1 et 2 reprennent l'évolution des inscriptions dans les sections Horeca de différentes filières d'enseignement en **Région de Bruxelles-Capitale**. Le tableau 3 reprend l'évolution des inscriptions dans l'enseignement de plein exercice **du 3<sup>ème</sup> degré de la Fédération Wallonie-Bruxelles**. Ces différents tableaux permettent **de voir une lente érosion des inscriptions dans les filières de formation de personnel qualifié** au cours de ces dernières années.

**Tableau 1 :**

Région Bruxelles-Capitale Nombre inscrits - sections Horeca		
	Plein exercice- 3 <sup>è</sup> et 4 <sup>è</sup> degré- (5 <sup>è</sup> , 6 <sup>è</sup> et 7 <sup>è</sup> TQ et P)	Alternance 3 <sup>ème</sup> degré
2014-2015	305	
2015-2016	312	60
2016-2017	286	49
2017-2018	254	49
2018-2019	254	44
2019-2020	270*	53
2020-2021	257	47

Source : IBEFE

\*2019-2020 => hausse due à la création d'une 7<sup>ème</sup> TQ barman (+10).

En 2020-2021, 12 inscrits en 7<sup>ème</sup> TQ barman

**Tableau 2 :**

Région Bruxelles-Capitale Nombre inscrits - sections Horeca		
	EFP restaurateur apprentissage	EFP restaurateur chef entreprise
2014		116
2015		126
2016	66	121
2017	64	99
2018	47	99
2019	37	87
2020	34	85
2021	31	85

Source : IBEFE

**Tableau 3 :**

Fédération Wallonie-Bruxelles Nombre inscrits - enseignement plein exercice		
Hôtellerie – restauration : Total TQ et P		
	5 <sup>ème</sup>	6 <sup>ème</sup>
2015-2016	1165	823
2016-2017	1023	848
2017-2018	1063	731
2018-2019	1000	776
2019-2020	887	729
2020-2021	801	771

Source : IBEFE

## 9. Un manque d'attractivité qui s'explique par quatre facteurs

A travers les interviews, nous avons pu identifier **quatre facteurs qui expliquent la difficulté d'attirer de nouvelles recrues** :

- Des freins culturels ;
- L'image négative du secteur ;
- Le manque de notoriété des formations pour adultes, et en particulier de Horeca Forma Be Pro (HFBP) ;
- Des expériences de stages qui se passent mal et démotivent le stagiaire.

### 9.1. Des freins culturels

#### 9.1.1. Le désamour des filières techniques et professionnelles

Comme beaucoup de métiers manuels, l'Horeca souffre d'un désamour. Les filières techniques et professionnelles sont vues comme des **voies de relégation du général**, tant par l'entourage familial que certains enseignants. La plupart des étudiants n'y vont pas spontanément, ils s'y retrouvent souvent après une ou plusieurs expériences d'échec scolaire dans le général. Et lorsqu'ils s'y engagent alors qu'ils ont de bons résultats scolaires dans le général, l'entourage est surpris ou freine le jeune.

*'A 12 ans, je voulais déjà arrêter l'école. Je préfère être dans la pratique. Mais si tu n'es pas intéressé par les cours généraux, on te fait sentir que tu es bête.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnel, 19 ans)

*'Mon père était surpris que je veuille faire des études de cuisine car j'avais de bons résultats en math et en science.'* (Étudiant, 3<sup>ème</sup> technique, 14 ans)

*'Ce qui a failli me freiner à passer en technique, ce sont les avis de mes grands-parents. Ils me disaient que le technique, c'est inférieur au général, que je n'aurais pas de travail à cause de ça (...) Et puis aussi mes amis, pour qui il fallait choisir le général pour avoir un bon avenir. Pour eux, choisir le technique, c'était descendre.'* (Étudiante, 20 ans, 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière)

*'Mon père était déçu que je m'engage dans une filière technique artistique car je suis HP et il rêvait que je fasse de hautes études scientifiques'* (Chercheuse d'emploi, formation HFBP commis de salle, 21 ans)

*'Je voulais faire l'école hôtelière de Namur mais mes parents voulaient que j'aie un diplôme d'enseignement supérieur. Mon grand-père disait aussi que l'Horeca ce n'était pas un vrai métier, qu'il fallait un vrai diplôme.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP commis de cuisine, 25 ans)

Les 'bons élèves' sont donc dirigés vers le général et l'enseignement supérieur. L'obtention du CESS et les études supérieures sont vues comme le Saint-Graal à l'ascension sociale.

Le désir du bon élève à passer dans une filière qualifiante comme l'Horeca est d'ailleurs souvent vue comme un drame – l'entourage freine le jeune consciemment ou inconsciemment.

*'Quand je suis passé en professionnel, c'était la catastrophe. Mon père voyait cela comme la poubelle. Bien sûr, on a des cours généraux moins poussés, mais ce ne sont pas des bras cassés.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

Parfois, on retrouve ce bon élève, plus tard dans les formations pour adultes.

Cependant, les freins de l'entourage tombent quand le jeune a des difficultés dans l'enseignement général ; les parents semblent alors soulagés qu'il continue l'école et trouve sa voie dans l'Horeca.

Ce désamour pour les filières techniques et professionnelles peut conduire à des erreurs de casting : des jeunes motivés et présentant des aptitudes, sont détournés de l'Horeca, alors que d'autres se retrouvent dans ces filières sans vraiment l'avoir choisi, ni en connaissance de cause.

*'Je suis venue ici pour me renseigner sur les études d'éducateur spécialisé-agent d'éducation mais c'était du technique, et il me fallait du professionnel pour ne pas redoubler. Alors, j'ai choisi la cuisine, cela me semblait facile. Je ne savais rien sur le métier. Je ne savais même pas qu'on terminait à 23h dans un restaurant. Je pensais que le dessert était servi à 20h max.'* (Étudiante, 6<sup>ème</sup> CEFA, 20 ans)

#### 9.1.2. La diminution des possibilités d'expérimentation de la préparation des repas et l'individualisation de la prise de ces mêmes repas

Le deuxième frein culturel réside dans la transformation de notre culture alimentaire : nous consommons de plus en plus des plats industrialisés et préparés, pris de manière fractionnée tout au long de la journée, de manière individuelle, perdant ainsi l'opportunité de prendre plaisir à la préparation et au partage des repas. Or, la découverte et le développement d'une passion passe par l'expérimentation. Cette expérimentation facilite aussi le choix d'une formation et d'un métier. Cela ne veut pas dire que tous ceux qui prennent plaisir à cuisiner sont des travailleurs Horeca en puissance mais l'expérimentation permettra de les révéler. Une très grande majorité des personnes passionnées que nous avons rencontrées disent que la motivation à choisir un métier de cuisine repose sur le plaisir qu'elles ressentaient lorsqu'elles cuisinaient à la maison ou ailleurs, auquel s'ajoute parfois le plaisir du partage des repas en famille et entre amis. Cette expérimentation se fait la plupart du temps sous l'impulsion de l'exemple d'un proche, qui sert de coach. Ce qui démontre l'importance de **l'expérimentation et des interactions** dans la découverte de sa voie et sa passion.

*'Mon père et ma grand-mère m'ont donné la passion de cuisiner. Déguster des bonnes choses, le goût, les odeurs, ça m'a donné l'envie de cuisiner ... Je regardais comment mon père faisait et je reproduisais ensuite ... et on regardait aussi ensemble des émissions culinaires.'* (Étudiant, 16 ans, 3<sup>ème</sup> technique)

*'Quand j'étais enfant, on m'appelait pour aider les femmes à la cuisine. Cette passion est arrivée peut-être avec mes tantes et mes grands-mères, le fait d'être entourée de femmes, de cette énergie et de tous ces échanges.'* (Stagiaire HFBP pour ouvrir son business, 24 ans)

*'Par mesure disciplinaire, je me suis retrouvé à la plonge et à l'épluchage des pommes de terre. Je me suis pris à prendre plaisir à essayer d'agrémenter ces salades et ces repas ordinaires. J'essayais de faire quelque chose de bien pour les potes.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP maximiser cuisine, 52 ans)

*'J'étais en institution. Il y avait une femme d'ouvrage qui était traiteur. Tous les mercredis, j'aidais cette femme. J'avais 8 ans. Cela me relâchait l'esprit. Et jusqu'à ce que je quitte l'institution à 15 ans, je demandais pour faire des recettes ...' (Travailleuse, chef de cuisine, 31 ans)*

Ensuite, une fois sa passion découverte, rencontrer des professionnels passionnés peut venir confirmer ce choix.

*'J'ai visité l'école. Les gens étaient sympas. Ils m'expliquaient leur métier avec passion. Il y avait aussi des démos. On voyait aussi qu'ils aimaient cela.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

A noter que pour les métiers de salle, la découverte de sa passion se fait également après expérimentation, soit lors d'un job d'étudiant soit lors d'un stage dans une formation cuisinier.

Toutefois, avec le développement de l'utilisation des produits prêts à l'emploi, des fast-foods, du take-away et de la livraison à domicile, ..., les possibilités d'expérimentation s'amenuisent de plus en plus. A la maison, on expérimente de moins en moins le travail des produits frais, les saveurs et les odeurs. Et avec l'individualisation de la prise des repas, on perd également le plaisir du partage de repas faits maison, qui venait renforcer le plaisir de préparer les repas.

Cette diminution des possibilités de perte d'expérimentation risque encore de s'amplifier avec l'augmentation du 'take-away' et des services de livraison de repas à domicile boostée par la période Covid. Ces services gagnent tous les types de cuisine et de restaurants (et plus seulement la restauration rapide), et donc aussi d'autres profils de consommateurs.

Le développement des produits prêts à l'emploi a aussi un autre inconvénient : en réduisant le savoir-faire et les compétences du cuisinier amateur, et en le transformant en un **cuisinier 'assembleur' et 'ouvreur de sachets'**, **cette image se transpose au monde professionnel, et donne une image fausse du métier, avec pour conséquence de ne pas attirer les bons profils.**

*'Les gens pensent comme cela, dans ma famille aussi. Au restaurant, ma mère disait : 'Mais pourquoi cela prend autant de temps. Ce sont juste des paquets que tu ouvres, des salades que tu laves vite fait et de la viande que tu cuis en 3 minutes ... Tout le monde pense cela. Alors, tu penses ça aussi.'* (Étudiante, 6<sup>ème</sup> CEFA, 19 ans)

### 9.1.3. Des freins culturels propres à certaines cultures

Au cours de nos entretiens, on a pu voir que des freins propres à certaines cultures peuvent venir encore amplifier le manque d'attractivité des métiers de l'Horeca. Vu la grande proportion de personnes étrangères à Bruxelles, il importe d'y accorder une importance toute particulière. Parmi les freins culturels spécifiques :

- Cuisiner ou servir de l'alcool et porc chez les personnes de confession musulmane ;
- Les freins liés au genre ;

*'Au départ, mes parents étaient contre, ils disaient que ce n'était pas un métier pour une fille. Tu sais quand tu commences mais pas quand tu finis. Tu rentres tard.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans, roumaine)

*'J'ai toujours aimé la cuisine, mais dans notre culture, la cuisine n'est pas une affaire pour les hommes. Mais moi, j'ai toujours aimé les défis, faire ce que les autres ne font pas.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire commis de cuisine, 35 ans, camerounais)

- Des cultures où la cuisine n'est pas valorisée comme un véritable métier/un art ; cela semblerait être le cas des pays de l'Europe de l'Est qui ont vécu le communisme, ou de régions moins urbanisées.

*'A l'heure actuelle, dans les restos en Bulgarie, c'est la grand-mère, la tante qui cuisinent. On fait ce travail parce qu'on ne trouve pas de boulot. On fait à manger parce que l'humain doit manger. On suit ses recettes sans goûter, il n'y a pas de créativité. Les clients ne sont pas enchantés et ils n'estiment pas ce genre de travail ... Cela évolue depuis 2 ans mais ce n'est pas gagné.'* (Stagiaire HFBB pour ouvrir son propre business, bulgare, 24 ans)

*'Mes parents étaient contre le fait que je fasse des études en cuisine car en Syrie, en tout cas là où j'habitais, la cuisine, ce n'est rien, tout le monde sait cuisiner. Ici, il y a des écoles, des chefs étoilés, tout le monde ne peut pas cuisiner.'* (Étudiant, 7<sup>ème</sup> professionnelle, syrien, 21 ans)

Toutefois, on note chez certaines personnes d'origine étrangère que la cuisine est aussi un moyen d'exprimer leur double appartenance, de faire le lien entre culture d'origine et culture d'accueil et de trouver ainsi leur place.

*'J'aimerais ouvrir un restaurant Thaïe où la salle serait aussi un lieu d'exposition pour les artistes liégeois.'* (Étudiante 1<sup>ère</sup> gestion hôtelière, 22 ans)

*'Mon rêve est d'avoir un restaurant gastronomique syrien avec des touches de cuisine française.'* (Étudiant 7<sup>ème</sup> professionnelle, 21 ans)

## 9.2. L'image négative du secteur

### 9.2.1. Une image vide de sens

A côté des freins culturels, l'image du secteur joue également un rôle dans son manque d'attractivité. En effet, force est de constater que la communication relative à l'Horeca (médias, mais aussi films, documentaires, littérature, ...) tourne essentiellement autour de ce qui rend le métier difficile (horaires, salaires, management tyrannique, ...) mais pas sur ce qui le rend attirant, voire passionnant. Or, dans une société où les gens sont de plus en plus en quête de sens dans leur travail, l'individu a besoin de savoir pour quoi se lever tôt le matin (et se coucher tard le soir!). **'What's in it for me ? qu'est-ce que cela m'apporte ?' et 'quelle image je renvoie de moi ?'** sont les deux questions auxquelles il importe d'apporter une réponse. Aujourd'hui, la promesse d'un emploi garanti ne suffit plus, on recherche un job qui a du sens tout en offrant aussi un salaire qui permette de vivre décemment.

*'Au départ, sur base des films que je regardais, je n'avais pas vraiment une image positive du métier. Je le voyais comme un métier de routine, où il faut se lever tôt et faire de la mise en place. T'as aussi le stress que le chef de brigade met.'* (Étudiant, 3<sup>ème</sup> technique, 14 ans)

*'Ce n'est pas facile d'entendre ces choses négatives sur le métier, mais c'était soit je reste dans le général, je n'apprends pas et je n'ai pas de métier, soit je change et j'apprends le métier qui me plaît.'* (Étudiant, 3<sup>ème</sup> technique, 16 ans)

### 9.2.2. Une image peu valorisante où les compétences ne sont pas mises en évidence

#### 1. 'Accessible sans diplôme ou aux faiblement diplômés'

Pour attirer les personnes dans l'Horeca, on insiste souvent sur le fait qu'il ne faut **pas nécessairement avoir de diplôme** pour y accéder ou que le secteur **offre des opportunités aux faiblement diplômés**. Dans une société qui valorise les diplômes, cela renvoie une image peu valorisante. Mais qui dit sans diplôme, ne veut pas nécessairement dire sans compétences. C'est pourquoi, il est important de modifier les perspectives de communication en mentionnant que c'est un secteur auquel on peut accéder de multiples manières, en fonction de ses préférences (via cursus scolaire, sur le tas chez l'employeur, via une formation pour adultes, ...) et qui est accessible à de multiples profils de compétences en raison de la multiplicité de métiers.

#### 2. Les métiers de salle ne sont pas vus comme un vrai métier

Outre le fait que l'on insiste souvent sur le fait que les métiers de l'Horeca sont accessibles sans diplôme, on entre souvent en contact avec un personnel de salle cantonné à un rôle de pur 'porteur d'assiettes', ne pouvant pas renseigner et conseiller la clientèle. Ce rôle est, qui plus est, souvent dévolu à des étudiants ou des personnes sans formation à la recherche d'un job alimentaire. Cette transformation du métier de salle en un rôle de porteur d'assiette, contribue fortement à l'idée qu'être serveur n'est pas un vrai métier.

*‘Quand j’allais dans les restaurants, les serveurs, ce ne sont pas les personnes les plus douées. Ils étaient là sans être là. (...) Je les voyais comme des métiers du CEFA, des gens ratés. Tu vas là, parce que tu n’es pas doué.’ (Chercheuse d’emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 21 ans)*

*‘Je ne m’attendais pas à ce que la salle demande autant de compétences, notamment les savoirs en termes de boisson et de nourriture ... la base des boissons, comment une sauce est réalisée, ... ‘ (Chercheuse d’emploi, stagiaire commis de salle, 45 ans)*

*‘Quand j’ai commencé, mes amis me disaient, ah oui, tu vas servir des assiettes.’ (Étudiant, 5<sup>ème</sup> technique, 18 ans)*

*‘Quand j’étais étudiante jobiste en salle, on ne nous demandait pas non plus ce que l’on nous demande ici en formation. On faisait à notre petit niveau. On était des porteurs d’assiettes, on ne conseillait pas le client.’ (Chercheuse d’emploi, stagiaire HFBP commis de salle)*

Les métiers de la salle ne sont donc pas considérés comme de vrais métiers. Il est d’ailleurs remarquable de constater que la quasi-totalité du personnel de salle interrogé est arrivé par hasard dans ce métier.

Pour ceux qui n’ont pas suivi un enseignement secondaire ou supérieur Horeca, il s’agit d’adultes ou d’étudiants, à la recherche d’un job alimentaire, et qui s’engagent dans cette voie parce que *cela ne semble pas demander des compétences particulières (=porteur d’assiettes) et que le secteur est toujours en demande (=pénurie)*. Certains d’entre eux se découvrent une vocation et continuent dans cette voie.

Quant aux étudiants qui suivent un cursus de formation Horeca, leur motivation première, lorsqu’ils entament leurs études, est de travailler en cuisine. Le désir de travailler en salle ne vient qu’après, lorsque qu’ils découvrent le métier lors d’un stage. A noter qu’il semblerait que cette notion de *‘sous-métier’* soit également véhiculée dans le secteur et dans l’enseignement.

*‘Alors, tu ne veux pas faire un vrai métier’ (Étudiant de 5<sup>ème</sup> technique se destinant à la cuisine interpellant un autre étudiant de 5<sup>ème</sup> technique se destinant à la salle.)*

*‘Si ton projet est de faire tout le temps la même chose ; alors, la salle c’est bien.’ (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)*

Pourtant ces métiers semblent offrir une voie d’épanouissement pour certains jeunes en décrochage du système scolaire traditionnel, notamment pour les hyperactifs qui y trouvent une manière d’utiliser leur surplus d’énergie de manière positive, et de retrouver confiance et revalorisation.

*‘Il y a beaucoup d’adrénaline, on est dans un état de transe, de concentration. Pour une fois, je pense à plein de choses en même temps et ce n’est pas négatif.’ (Chercheuse d’emploi, formation HFBP commis de salle, 21 ans)*

Alors que les métiers de la salle évoluent vers un rôle de porteur d’assiettes et souffrent de dévalorisation par rapport aux métiers de la cuisine à l’intérieur même du secteur et de l’enseignement, ces métiers de salle ne bénéficient, en plus, d’aucune médiatisation et de mise en

valeur de ses référents salle, à l'inverse des métiers de la cuisine dont les chefs prestigieux font régulièrement la une des médias.

*'C'est difficile de se faire connaître, de se faire un nom en tant que serveur' (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)*

### **3. Les restaurations rapide et de collectivités ne sont pas vues comme de la vraie 'restauration'**

Le secteur de l'Horeca est très hétérogène ; certains sous-secteurs véhiculent également une image peu valorisante. C'est le cas des restaurations rapide et de collectivités qui ne sont pas vues comme de la vraie 'restauration', nécessitant une formation particulière et des compétences spécifiques.

*'Sur base de ce que je vois, ce n'est pas ouf comme cuisine. Cuire un burger tac tac. On peut le faire à la maison.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans)

*'Être au comptoir et s'assurer que les plats arrivent, ce n'est pas être serveur.'* (Chercheur d'emploi, formation HFBP commis de salle, 23 ans)

*'Pour la restauration rapide, on peut prendre quelqu'un qui n'a pas de formation.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

#### 9.2.3. Une image sectaire et réfractaire aux femmes

Le secteur peut aussi rebuter les femmes. Il est vu comme très masculin et misogyne (surtout en cuisine) en raison du peu de mise en valeur de parcours de femmes (notamment chez les chefs). Il existe aussi, chez certaines femmes interrogées, cet a priori qu'elles doivent adopter un comportement dit 'masculin' pour être acceptées.

*'Au départ, j'avais peur d'être dans un milieu d'hommes. Les femmes chefs ne suscitent pas le même intérêt, elles sont beaucoup critiquées ... Mais je suis cash et je pense comme un homme'* (Travailleuse, commis de cuisine, 25 ans)

#### 9.2.4. Des conditions de travail généralement connues mais qui peuvent être sous-estimées

Les conditions de travail particulières de l'Horeca peuvent démotiver les moins motivés mais force est de constater que les plus motivés et intéressés par le métier ont tendance à minimiser ces inconvénients.

*'Pour moi, les horaires ne sont pas un problème mais mes amis trouvent cela difficile. Se lever tôt, se coucher tard.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans)

La connaissance et l'attitude vis-à-vis des conditions de travail dites 'difficiles' varient aussi entre étudiants et adultes en formation.

## 1. Les horaires

Même s'il arrive que des étudiants (ayant choisi l'Horeca dans la précipitation, par hasard) ne soient pas conscients des horaires du secteur lorsqu'ils s'engagent dans ces études, la plupart des étudiants interrogés disent en être conscients au moment de faire leur choix. Ils affirment que cela ne constitue pas un frein, même ceux dont un membre de la famille a arrêté l'Horeca pour des raisons d'horaires.

Cette problématique semble minimisée pour plusieurs raisons :

- Ils sont jeunes et ont des difficultés à se projeter dans leur vie d'adulte et les contraintes d'une vie familiale, et ce, même si cette problématique leur a été rappelée par les proches ou lors d'une visite d'école ;
- Pris dans l'effet de groupe du cursus scolaire, en vivant tous de la même manière, on vit dans un microcosme et on ne se sent pas en décalage par rapport au reste de la société ;
- Pour certains, leur passion du métier les conduit à en minimiser les inconvénients ;

*'On m'a dit tout le négatif ('pas de vie de famille', 'tu travailles quand les autres sont en vacances', 'tu es au service des autres, ce n'est pas toujours agréable') mais rien sur le positif. Mais je voulais quand même faire ma passion.' (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)*

*'On ne voit pas tout de suite les inconvénients, on est dans l'engouement, on cherche un métier qui correspond à notre nature profonde, notre personnalité.' (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans)*

- Et finalement, certains pensent qu'il y aura moyen de négocier ses horaires avec son patron et de trouver un terrain d'entente.

En ce qui concerne les plus âgés, les stagiaires Horeca Forma Be Pro, les horaires ne constituent pas un obstacle au moment de la décision. Ils ont déjà plus intégré l'impact des horaires sur la vie privée. Ils invoquent qu'ils ne veulent pas d'enfant ou arrivent avec un projet réfléchi qui tient compte de comment ils veulent gérer leur équilibre vie privée et professionnelle (par exemple : être son propre patron pour choisir ses horaires, traiteur pour ne pas avoir d'horaires coupés, chef résident pour ne travailler que le midi, ...).

## 2. La dureté physique

La **dureté physique** du travail est connue également mais souvent sous-estimée et surprend au début, dès les premiers jours de stage. Toutefois, le corps semble s'adapter et cela ne semble pas être un motif d'abandon, lorsque l'on n'a pas de problème de santé particulier.

### 3. La violence verbale, les pratiques peu scrupuleuses

Certains adultes, stagiaires Horeca Forma Be Pro, et plus que les adolescents, se disent également conscients de **certaines pratiques peu scrupuleuses** (sous-paiement/non-paiement des salaires, non-paiement/non récupération des heures supplémentaires, maltraitance physique et verbale, ...) mais espèrent tomber sur de 'bons patrons'. Cette image leur vient de films, de livres, des médias mais aussi de ce qu'un membre de leur entourage en tant que travailleur ou eux-mêmes en tant qu'étudiant jobiste ont pu expérimenter dans le secteur.

*'Il y a des gentils et des méchants (...) L'Horeca, c'est comme la savane, la jungle (...) Il peut y avoir du non-respect, du racisme, voire du harcèlement. J'espère ne pas tomber sur cela. (...) Ce qui m'a surpris pendant ma formation, c'est la bienveillance, je ne m'y attendais pas (...) J'ai aussi lu dans les journaux que le secteur Horeca est le secteur où les maltraitances sont les plus grandes.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 23 ans)

*'J'avais peur de travailler en cuisine car j'avais l'image que cela gueule. Cette image me venait de ce que j'avais entendu et vu dans des vidéos, des documentaires, de ce que me disaient les profs, mon père et d'autres professionnels qui avaient travaillé dans le secteur.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

*'Dans ce secteur, il y a 2 mondes, les gens formés à la bienveillance et ceux qui ne le sont pas.'* (Chercheur d'emploi, stagiaire HFBP commis de cuisine, 35 ans)

### 9.3. Le manque de notoriété des formations pour adultes et de Horeca Forma Be pro

Le troisième frein au recrutement de nouveaux venus est le manque de notoriété des formations pour adultes pour les personnes qui voudraient se reconverter. La quasi-totalité des stagiaires Horeca Forma Be Pro (HFBP) n'avait aucune connaissance spontanée des formations Horeca pour adultes en général, et d'HFBP en particulier. La prise de connaissance avec HFBP se fait généralement par des recherches internet ou sur recommandations d'un conseiller Actiris, d'une connaissance qui a fait la formation, quand le futur stagiaire est déjà avancé dans son processus de réflexion et commence à se renseigner sur les possibilités de mettre à exécution son projet de reconversion.

Ce qui attire dans les formations Horeca Forma Be Pro, c'est :

- Leur **courte durée** qui permet de se réorienter rapidement ;
- Leur **accessibilité** à tout un chacun, c'est-à-dire l'existence de formations sans prérequis ou diplômes Horeca ;
- La **possibilité de 'customiser' la formation**, d'acquérir ou de renforcer les compétences qu'il manque pour mener à bien le projet.

*'On prend la personne comme elle est, on fait un testing et on la renforce sur ce qui lui manque pour pouvoir entreprendre son projet.'* (Stagiaire HFBP, pour lancement comme indépendant, 35 ans).

## 9.4. Des expériences de stages qui se passent mal et démotivent le stagiaire

Le quatrième et dernier frein à l'arrivée de nouvelles recrues compétentes est **l'abandon après stage(s)**. La phase de stage est une étape importante en ce sens qu'elle constitue la première confrontation aux réalités de la profession. Si cette expérience se passe mal, elle peut démotiver l'étudiant ou le stagiaire, voire le pousser à abandonner.

---

*'Quand je me levais le matin, je me disais : 'Mais pourquoi je me lève'.  
(Étudiant 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans, après un stage)*

---

Différents éléments de démotivation ont été rapportés, et tout comme pour les travailleurs, c'est souvent l'accumulation de situations où le stagiaire ne se sent pas respecté, écouté et valorisé qui conduit à l'abandon. Ce sont des situations où le stagiaire est cantonné à des tâches basiques ou jeté dans l'arène sans briefing ou coaching, auxquelles s'ajoutent une mise à l'écart de l'équipe et/ou une communication dure laissant peu de place au dialogue, des violences verbales, voire physiques.

D'autre part, les stages sont aussi le moment où les stagiaires expérimentent pour la première fois les conditions de travail réelles de l'Horeca. Si au départ, ils disent que les horaires ne sont pas un problème, leur certitude s'ébranle quelque peu pour certains, surtout pour les moins motivés par le métier, et pour ceux qui ne se sont pas sentis respectés et valorisés pendant leur stage.

Passons en revue ces différents éléments démotivants :

### **1. Le non-respect du contrat d'apprentissage via l'attribution de tâches basiques qui ne permettent pas de mettre en pratique ses acquis et de faire évoluer ses compétences**

La principale critique qui est faite par les stagiaires et qui revient régulièrement, c'est le **sentiment de ne pas apprendre parce qu'ils se voient uniquement attribuer des tâches qui ne permettent pas de mettre en pratique leurs acquis et de faire évoluer leurs compétences**. Or, le contrat de stage repose sur le fait que vous êtes peu ou pas rémunéré car l'employeur investit de son temps pour faire évoluer vos compétences. Beaucoup de stagiaires regrettent de se voir confier des tâches basiques, qui ne demandent pas d'expertise particulière et que les autres employés ne semblent pas avoir envie de faire ; ils n'ont pas l'impression d'apprendre quelque chose et d'évoluer. Ils ont le sentiment d'être considérés comme **une main d'œuvre bon marché** et se sentent grugés. Dans ce cadre, les stagiaires de CEFA sont particulièrement amers lorsqu'ils exposent leurs difficultés à trouver un stage en 1<sup>ère</sup> année, voire en 2<sup>ème</sup>, alors qu'on leur a vendu une formation pratique en entreprise.

*'Je faisais les corvées ... mettre les nappes, le repassage, le pliage...'* (Étudiant 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans)

*'En tant que stagiaire, on sent que l'on profite de nous. On nous fait faire les tâches qu'ils n'ont pas envie de faire. C'est, va me chercher ça dans le congélateur, va mettre cela sous-vide, épluche. Je me suis dit : 'Est-ce que je viens pour apprendre ou pour être exploité.'* (Étudiant 7<sup>ème</sup> professionnelle, 21 ans)

*'Personne ne voulait me prendre et donner des responsabilités à une gamine de 14 ans.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

## 2. Le manque de coaching, d'encadrement

Un autre reproche est le manque de coaching ou l'absence d'une personne de référence. Certains stagiaires sont jetés dans l'arène sans accompagnement et sans briefing. Ils ont alors l'impression de ne pas faire du bon travail et se sentent dévalorisés.

*'On ne m'a pas expliqué le menu. Je ne pouvais pas expliquer d'où venait le homard.'* (Étudiant 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans)

*'C'était une grosse équipe. Ils vérifiaient seulement au dernier moment, juste avant l'envoi. Mais c'était trop tard. C'était alors, des engueulades, des insultes. Un jour, il m'a pris par la veste.'* (Étudiante, 6<sup>ème</sup> CEFA, 20 ans)

Pourtant, quand il y a un véritable coaching et une véritable confiance du professionnel envers le stagiaire, celui-ci se sent respecté et en confiance, exprime une loyauté forte envers son coach et désire souvent rester dans l'entreprise.

Questionnés sur ce qui fait un **bon coach**, les réponses sont unanimes. On attend qu'il montre et guide, qu'il soit strict mais qu'il accepte et explique les erreurs dans le respect (= droit à l'erreur), qu'il valorise le travail bien fait, inspire et motive à se dépasser. On attend qu'il nous fasse confiance et nous confie des responsabilités à notre niveau, et qu'il nous considère aussi comme un être humain dans sa globalité, avec ses soucis et problèmes en-dehors du travail.

*'Je travaillais toujours en binôme avec un employé fixe qui avait de l'expérience et qui était là depuis longtemps. Ça donnait confiance.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'Ils m'ont traitées comme quelqu'un qui doit apprendre... Une fois qu'on me sentait prête, on me donnait autre chose.'* (Étudiante en 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière, 20 ans)

*'Mon chef de stage me montrait comment faire, me demandait si j'avais compris. Et puis, il me disait c'est à toi de le faire. Le fait de me donner cette responsabilité et cette confiance, faisait que je ne me sentais pas stagiaire mais comme un membre de l'équipe. Dans ma classe, il y avait des gens qui ne faisaient qu'observer et du travail de commis.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP commis de cuisine, 25 ans)

*'C'est un modèle pour moi. Elle fait du travail efficace. Elle m'a montré comment accueillir le client, comment être efficace, comment être moins fatiguée, comment faire une fermeture plus efficacement.'* (Étudiante, 1<sup>ère</sup> année gestion hôtelière sur son job d'étudiante en salle)

*'C'était un bon coach. Il était toujours présent. Il t'expliquait pourquoi t'as fait une erreur, c'est quoi l'impact sur le goût.'* (Étudiante 6<sup>ème</sup> CEFA, 20 ans)

*'Il m'a donné un rôle à assumer à moi tout seul. Je dressais les assiettes au froid. Ça donnait envie de continuer.'* (Étudiant, 7<sup>ème</sup> professionnelle, 21 ans)

*'J'ai adoré ce stage. Les 3 premiers jours, on m'a considéré comme un stagiaire, en me mettant à la mise en place. Après 3 jours, on m'a considéré comme un ouvrier. J'ai travaillé au froid, puis au chaud avec le chef. J'ai touché à tout.'* (Étudiant, 6<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

*'Un bon tuteur, ce n'est pas quelqu'un qui te critique quand tu fais une erreur mais qui te dit ce n'est pas grave, tu feras mieux la prochaine fois.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans)

*'Il était de bonne humeur sans se faire marcher dessus. Parfois, certains boss pensent qu'il faut être méchant pour se faire respecter. Il faisait bien son boulot. Il était strict. Il me disait quand je ne faisais pas les choses correctement mais il faisait aussi des compliments.'* (Étudiante 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière, 20 ans)

*'Le patron me disait que je pouvais faire mieux, que je pouvais encore m'améliorer. Il m'a fait découvrir les cocktails et m'a donné l'idée de faire une formation de barman.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'Je travaillais en salle, mais quand j'avais des questions par rapport à la cuisine, comment on fait une préparation, comment on fait une pizza, ils me répondaient, me donnaient des astuces. Ça te donne envie de continuer.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

*'C'était un patron à l'écoute, qui me permettait de prendre 1 jour de congé quand j'en avais besoin pour étudier pour mes examens. Il ne voulait pas que je rate à cause de lui.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'Quand on est malade, le chef envoie un message ; il nous dit de prendre du repos ; il prend de nos nouvelles.'* (Stagiaire HFBP commis de cuisine, 25 ans)

*'Elle nous écoute par rapport à nos horaires ; je sais que c'est un travail de malade pour elle.'* (Étudiante, 1<sup>ère</sup> année gestion hôtelière sur son job d'étudiante, 22 ans)

Le rôle du coach a d'autant plus d'importance que nous avons souvent à faire à des jeunes qui ont connu des situations d'échec et sont fragilisés dans leur estime d'eux-mêmes. Il importe donc de veiller à ce que le lieu de stage soit choisi en fonction de la personnalité et des capacités de l'apprenant, que le stagiaire soit encadré par un coach disposant des aptitudes à encadrer ainsi que de faire un suivi de stage pour solutionner rapidement toute situation déstabilisante.

### **3. Une hiérarchie très lourde, très top-down, avec une communication dure laissant peu de place au dialogue, de la violence verbale, voire physique – un manque de bienveillance**

Un troisième élément démotivant lors du stage est l'expérimentation d'une hiérarchie très lourde, très top-down, avec une communication très dure, qui ne laisse pas de place au dialogue.

*'Le patron passait son stress en criant sur le personnel et en lui foutant la honte. C'est ça qui me dérange. C'est un manque de respect. Moi j'avais trouvé que j'avais bien fait, et lui pas et il m'a foutu la honte.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'Les gamins ne supportent plus le manque de respect, les quolibets'* (directrice d'école)

Parfois, c'est l'escalade, les relations dégénèrent, il n'y a plus de communication possible. Le maître de stage ou le stagiaire met fin au stage.

Dans certains cas, des stagiaires reconnaissent avoir aussi eu une part de responsabilités dans la dégradation des relations ainsi que leur impuissance à y faire face.

*'J'ai eu aussi une part de responsabilités, je sais que cela est dû à mon non-verbal. Je dois travailler cela pour mon prochain stage.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP commis de salle, 23 ans)

*'Par la suite, j'ai pu suivre un cours de gestion de conflits. Cela m'a ouvert les yeux. Cela te permet de prendre du recul et d'avoir le regard du patron. Ce cours est vraiment nécessaire et je regrette de ne pas l'avoir eu à l'école, lors de ma formation technique.'* (Seconde de cuisine, 26 ans)

La communication s'avère toutefois parfois peu respectueuse, violente, et peut virer au management de l'humiliation et à l'abus de pouvoir.

*'Il y en a qui ont la grosse tête car ils sont managers. Ils te traitent comme des moins que rien. C'est des commentaires du genre : 'Fais ça et ça. Non, c'est pas bien. Tu dois être plus motivé.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP réceptionniste, 26 ans)

*'Un jour, il m'a engueulé et m'a pris par la veste (...) Je ne viens pas à 8h du matin pour me faire insulter.'* (Étudiante, 6<sup>ème</sup> CEFA, 20 ans)

*'Quelqu'un qui te fait des remarques mais qui n'est pas là pendant son service. Qui va fumer 5 clopes et qui est sur son téléphone...'* (Étudiante, 5<sup>ème</sup> technique, 19 ans)

*'Il n'y avait pas beaucoup de communication entre la salle et la cuisine. Il y avait donc beaucoup d'erreurs. Et le patron mettait la faute sur la gamine de l'équipe.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> CEFA, 18 ans)

*'Il gueulait tout le temps. Il pétait les plombs régulièrement. Il disait que ce n'était pas comme cela alors que c'était ce qu'il avait dit la veille. Je faisais profil bas mais un jour, il m'a pris en grippe. Il m'a tenu des propos vulgaires et misogynes pendant toute la journée. Je ne me voyais pas y retourner (...) Il faut de la résilience, sinon, j'aurais arrêté.'* (Travailleuse, chef de cuisine parlant de son 1<sup>er</sup> stage, 41 ans)

#### **4. La non-intégration du stagiaire, en tant que membre du personnel à part entière**

Un autre élément démotivant pour le stagiaire, c'est le fait de ne pas être accueilli comme un membre du personnel à part entière. Cette étape est importante car elle traduit symboliquement la confiance faite au stagiaire et la valorisation de son travail.

*'On ne mangeait pas ensemble. Ce n'était pas une brigade. J'avais l'impression qu'on ne voulait pas m'intégrer. Par contre, dans mon deuxième stage, on mangeait tous ensemble à midi. On m'appelait aussi le roi du chalumeau.'* (Étudiant 6<sup>ème</sup> professionnelle, 19 ans)

*'J'étais intégrée, elles me considéraient comme une des leurs. Elles me parlaient de leur vie, de leur carrière.'* (Étudiante en 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière, 20 ans)

*'Les membres du personnel m'incluaient dans leurs conversations. C'était comme une famille.'* (Étudiante, 7<sup>ème</sup> professionnelle, 20 ans)

## 5. Les horaires et leur gestion

Finalement, le stage, c'est aussi la première expérimentation avec les horaires particuliers de l'Horeca. Si au départ, les étudiants disent que les horaires ne sont pas un problème, leur certitude s'ébranle quelque peu pour certains, surtout pour les moins motivés par le métier et ceux qui ne se sont pas sentis respectés et valorisés pendant leur stage. Ce qui rebute ? **Ce sont surtout les horaires coupés, le fait d'être rappelable pendant ses jours de congé, et le fait de recevoir les horaires tardivement.**

*'Le service coupé, je n'aime pas, cela casse la motivation. Et puis, tu ne sais rien faire pendant ces 3h, pas possible de prendre un rendez-vous ou de rentrer chez toi.'* (Étudiante 6<sup>ème</sup> professionnelle, 21 ans)

*'Cela commence à m'inquiéter, car on peut me rappeler un jour où je suis en congé parce que quelqu'un est malade. Et puis, on reçoit tardivement ses horaires. C'est compliqué pour faire des RDV médicaux, pour organiser sa vie de famille.'* (Étudiante, 2<sup>ème</sup> année gestion hôtelière, 20 ans)

Les entreprises où les conditions de stage ne sont pas positives, sont généralement des entreprises où les employés ne se sentent pas non plus respectés. Les langues se délient, et les histoires racontées par ces derniers, à travers leurs diverses expériences, contribuent à renforcer le sentiment négatif du stagiaire.

Face à ces expériences négatives, certains abandonnent et changent d'orientation. Les plus passionnés parlent alors de créer leur propre business, plus pour pouvoir combler **leur désir de créativité, d'autonomie et de respect** que de créer leur propre entreprise.

## 10. Synthèse et points d'action

### 10.1.Synthèse

Au cours de cette étude, de nombreux répondants, y compris des ex-travailleurs, ont témoigné de leur amour du métier et de son côté **intrinsèquement gratifiant**. On constate en fait que les métiers de l'Horeca répondent à de nombreuses attentes d'aujourd'hui, qui sont autant de leviers de communication :

- Ce sont des métiers où **l'on se sent utile en apportant du plaisir aux gens**, et où l'on peut voir directement le résultat de son travail et le 'pour quoi on bosse'. A côté de la satisfaction de contribuer positivement au bien-être individuel, on voit de plus en plus de personnes qui veulent aussi s'y engager pour jouer un rôle à un niveau plus sociétal (avoir un impact sur la santé des gens, sur l'environnement, sur le changement des mentalités, sur l'intégration socio-professionnelle, ...) ;
- Ce sont des métiers **avec un réel savoir-faire**, qui demandent de multiples connaissances et compétences qui ne sont pas à la portée de tout le monde. En cuisine, on se voit comme un artiste, un artisan. En salle et à la réception, on se voit comme un chef d'orchestre ou un maître de maison, qui règle le tempo, crée l'ambiance et s'assure du bon déroulement ;
- Ce sont des métiers attirants car :
  - On peut **être soi**, apporter sa touche personnelle ;
  - On est toujours **en mouvement, dans l'action** ;
  - On n'est pas dans la **routine** ;
  - On peut **grimper, faire carrière, devenir son propre patron** rapidement ;
  - On **travaille ensemble** à quelque chose, l'esprit de corps est important.
- Ce sont des métiers où l'on a l'impression de se dépasser, qui vous renvoient **l'image très valorisante** d'une personne tournée vers l'humain, serviable, ouverte d'esprit, curieuse, mais aussi débrouillarde (savoir faire face à l'imprévu), créative, dynamique, organisée, rapide et efficace, capable de faire évoluer ses connaissances, et de relever des défis.

Pourtant, malgré ces côtés très valorisants des métiers de l'Horeca, le secteur fait face à un important exode de talents et peine à recruter.

Si le secteur Horeca se distingue déjà traditionnellement par une importante mobilité intersectorielle, comme le montre une étude réalisée par l'HIVA-KUL en 2013, la crise sanitaire a toutefois amplifié cette mobilité et provoqué un exode massif de travailleurs. En 2020, le secteur perd 24% de ses effectifs, soit 13% des salariés à temps plein et partiel et 75% de la frange flexible. Cette importante fuite de salariés s'explique par l'importance de l'utilisation des contrats flexibles dans le secteur et par le fait que le système de chômage temporaire n'était pas ou peu applicable à ces contrats flexibles. De nombreux travailleurs sont ainsi restés sans ressources et furent obligés de se tourner vers d'autres secteurs. Près de deux ans plus tard, les employeurs témoignent de la pénurie de personnel. Les difficultés de recrutement semblent être présentes à tous les niveaux de compétences et de statut (personnel régulier, personnel flexible, étudiants).

Si le Covid a poussé un grand nombre de travailleurs (notamment les contrats flexibles) vers d'autres secteurs **par manque de ressources financières**, les interviews que nous avons réalisées mettent en

lumière que des départs et non-retours à la réouverture de l'Horeca **s'expliquent aussi par la multiplication d'expériences de conditions de travail et de pratiques managériales démotivantes, voire abusives parfois**, déjà largement présentes avant la crise, et pour certains de ceux qui ont continué de travailler pendant la crise, par une **aggravation de ces conditions de travail déjà difficiles à la base**. La crise sanitaire a donc **agi comme un révélateur pour ces travailleurs**. Elle a mis en évidence le manque d'attractivité de leurs conditions de travail par rapport à d'autres secteurs mais aussi la dégradation de ces conditions de travail. Elle a également poussé ces travailleurs à réévaluer leurs priorités.

Lorsque l'on se penche sur le parcours des travailleurs qui ont quitté le secteur, on retrouve souvent la même histoire.

**Une surcharge de travail** qui met à mal la vie privée et l'équilibre vie privée et professionnelle et qui peut mener à l'épuisement physique et mental, associée à un **manque de reconnaissance et de valorisation**, auquel s'ajoutent souvent un **manque de moyens, d'autonomie et de pouvoir de décision** et une **perte de sens**. Peut venir aussi s'ajouter parfois une communication peu respectueuse de l'individu, violente verbalement, voire physiquement, des problèmes d'alcool et de drogue, la misogynie ou l'âgisme, le harcèlement moral, ou des pratiques managériales et salariales abusives.

Ces problèmes ne semblent pas marginaux étant donné que presque tous les salariés, ex-salariés et stagiaires rencontrés, ont vécu au moins une expérience de travail cumulant plusieurs des problèmes évoqués ci-dessus. Mais ce qui différencie les ex-travailleurs des travailleurs toujours actifs dans le secteur que nous avons rencontrés, c'est que ces derniers ont fini par trouver un poste où ils se sentent respectés, écoutés et valorisés, alors que les premiers accumulent des jobs où ils ne se sentent ni respectés, ni écoutés et valorisés.

Ces ex-travailleurs reprochent un management par le chiffre, basé sur la maximisation des profits à court terme mais aussi le manque de compétences et de formation de certains chefs d'entreprise.

Certains des problèmes exposés (perte de sens, manque de reconnaissance, manque d'autonomie, ...) ne sont pas inhérents à l'Horeca et sont largement relayés par les psychologues et sociologues du travail pour expliquer d'autres types de démission comme la grande démission, le 'quiet quitting' ou le 'burn out'. Toutefois, certaines spécificités du travail en Horeca amplifient encore le problème (des horaires contraignants, des situations de rush, des salaires plutôt bas, une communication dure et très top down qui persiste encore dans certains établissements, ...).

A côté du départ en masse des travailleurs, le secteur Horeca **peine aussi à attirer de nouvelles recrues**. Si la crise Covid met en lumière ce manque de vocations, force est de constater que le nombre d'inscriptions dans les écoles est en lente diminution depuis quelques années. A nouveau, il semblerait que la crise Covid ne soit pas le déclencheur mais le révélateur de la problématique, le secteur ne parvenant plus à combler les départs des travailleurs.

A travers les interviews, nous avons pu identifier **quatre facteurs qui expliquent la difficulté d'attirer de nouvelles recrues motivées** :

**1. Des freins culturels caractérisés par :**

- Le désamour pour les filières techniques et professionnelles, et **les métiers manuels**;
- L'utilisation toujours plus importante de **la nourriture prête à l'emploi** (produits surgelés, préparés, ..., 'take-away', livraison à domicile, ....) ; une évolution de notre culture alimentaire qui entrave toujours plus la transmission du savoir-faire culinaire et du plaisir de cuisiner, et qui contribue aussi à renvoyer une image déformée de l'Horeca (= une cuisine facile d'assemblage);
- **Des freins propres à certaines cultures étrangères**, dont l'importance n'est pas négligeable en région bruxelloise, étant donné la forte concentration de personnes étrangères dans la capitale.

**2. Une image négative du secteur, perçu comme :**

- Un secteur **pénible**, en raison notamment d'une communication qui tourne essentiellement autour des conditions de travail difficiles et qui n'évoque que très rarement ce qui rend ces métiers attirants, passionnants ;
- Sauf pour la cuisine ou la réception, des métiers (métiers de salle, restauration rapide, collectivités) **qui ne renvoient pas une image très valorisante** car les tâches sont vues comme faciles à exécuter, accessibles à tout un chacun, sans compétences et formation particulières ;
- Un secteur qui est aussi parfois vu comme très **masculin et misogyne** (surtout en cuisine) mais aussi dur humainement, avec une **hiérarchie très lourde, très top-down, peu respectueuse de l'individu**.

**3. Le manque de notoriété des formations pour adultes, et en particulier de Horeca Forma Be Pro (HFBP) ;**

**4. Des situations de stage démotivantes où le stagiaire ne sent pas respecté, écouté, ni valorisé et qui mènent à des abandons en cours de formation.** Ce sont des situations où le stagiaire est cantonné à des tâches basiques ou jeté dans l'arène sans briefing ou coaching, auxquelles s'ajoutent une mise à l'écart de l'équipe et/ou une communication dure laissant peu de place au dialogue, des violences verbales, voire physiques. **D'autre part, les stages sont aussi le moment où les stagiaires expérimentent pour la première fois les conditions de travail réelles de l'Horeca.** Si au départ, ils disent que les horaires ne posent pas de problèmes, leur certitude s'ébranle quelque peu pour certains, surtout pour les moins passionnés, et pour ceux qui ne se sont pas sentis respectés et valorisés pendant leur stage.

## 10.2. Points d'action

Sur base des observations, on peut dégager quatre grands axes de points d'action afin d'attirer et fidéliser des travailleurs motivés :

- Revaloriser l'enseignement technique et professionnel et les métiers manuels et améliorer la guidance et l'orientation des étudiants et chercheurs d'emploi ;
- Revaloriser l'image du secteur et de ses métiers pour attirer ;
- Réinstaurer du bien-être et de la bienveillance au travail ;
- Mieux encadrer les stages.

### 10.2.1. Revaloriser l'enseignement technique et professionnel, et travailler sur l'orientation et la guidance des étudiants et chercheurs d'emploi

Le but est d'éviter des erreurs de casting en présentant ces filières comme des voies de relégation pour personnes en situation d'échec, avec pour conséquence de se retrouver avec des postulants peu motivés par ces métiers et de faire fuir les passionnés. Cela passe par :

#### 1. Travailler sur l'orientation et la guidance des élèves et des chercheurs d'emploi en les aidant à définir leur identité et à identifier ce qu'ils aiment faire ;

*'Quand j'ai voulu arrêter le général, ma mère ne m'a pas demandé ce que je voulais faire plus tard comme métier mais qu'est-ce que j'aime faire.'* (Étudiant, 5<sup>ème</sup> technique, 18 ans)

#### 2. Développer l'expérimentation : pour trouver ce que l'on aime faire, cela nécessite de passer par l'expérimentation. Il importe donc de **réduire les jeunes sur l'alimentation et la cuisine** : leur faire découvrir les épices, les senteurs, comment raconter des histoires à travers leurs plats, et les amener à réaliser leurs propres créations. Différentes propositions ont été citées dans les interviews :

- Réintroduire les cours de cuisine dans les écoles ;
- Proposer des stages de cuisine gratuits à l'école et/ou pendant les vacances ;
- Faire expérimenter le métier et offrir l'occasion aux jeunes de faire des stages dans des établissements Horeca ;
- À titre d'exemple, on peut aussi citer des initiatives comme :
  - **Tada en Belgique** : cette Asbl s'adresse à des enfants socialement vulnérables de 10 à 14 ans. Pendant trois années consécutives, ces enfants s'engagent à venir tous les samedis découvrir différents métiers via des ateliers ludiques et pratiques animés par des professionnels de chaque métier. A l'issue des trois ans, les jeunes sont suivis, orientés et conseillés par l'équipe de Tada. Ils visitent des entreprises, cherchent des jobs d'étudiants, participent à des stages dans les domaines qui leur correspondent ;<sup>11</sup>
  - **Le programme Manufacto ou la 'fabrique des savoir-faire'**, créé en France par la fondation Hermès : c'est un dispositif de sensibilisation aux métiers de l'artisanat (à l'heure actuelle, la maroquinerie, la menuiserie, la sellerie-garnissage, et la plâtrerie) en milieu scolaire. Ce programme est pleinement intégré au cursus des élèves du primaire

---

<sup>11</sup> Pour plus d'informations, voir <https://www.tada.brussels/reseau-d-apprentissage/?lang=fr>

au lycée, à raison de douze séances de 2h par classe au sein d'établissements volontaires. Le programme a débuté avec 6 classes en 2016 pour atteindre 65 classes en 2021-22.<sup>12</sup>

### 10.2.2. Mieux communiquer sur le secteur, les métiers et la formation pour adultes

#### 1. Revaloriser l'image du secteur et de ses métiers pour attirer :

- **Les métiers de l'Horeca = des métiers qui ont du sens = 'on sait pour quoi on bosse', car :**
  - On contribue positivement au bien-être des gens (tant sur le plan individuel que sociétal) ;
  - On peut être pleinement soi et exprimer sa créativité ;
  - On peut continuellement apprendre et faire évoluer ses compétences (en raison de la diversité des concepts et de l'évolution constante des techniques, des associations, des approches et concepts, ...).
  
- **Un secteur ouvert et inclusif, où la formation peut se faire de diverses manières, en adéquation avec la personnalité de chacun** (via l'école, sur le tas chez l'employeur, en formation pour adultes pour les gens en reconversion, ...) (>< pour les gens faiblement ou moyennement diplômés, 'qui ont raté l'école') ;
  
- **Communiquer sur l'artisanat/le savoir-faire /mettre en avant la technicité, notamment via la médiatisation des concours et récompenses ;**
  
- **Travailler en particulier sur la revalorisation des métiers de la salle, y compris à l'intérieur du secteur et dans l'enseignement Horeca (mettre en avant des personnalités, médiatiser les concours, ...) :**
  - Mettre en exergue l'importance de ce rôle pour le fonctionnement de l'établissement (= chef d'orchestre/maitre de 'maison') ;
  - Mettre en avant :
    - Ses capacités organisationnelles et sa capacité créative ;
    - Ses qualités commerciales et de conseil ;
    - Ses connaissances culinaires ;
    - Sa maîtrise de soi.
  - Montrer les opportunités d'évolution de carrière à l'instar des chefs de cuisine.
  
- **Mettre en avant les nouvelles façons de travailler, plus éthiques (alimentation durable, bien-être et éthique au travail, ...). Promouvoir l'implémentation du 'Good Food' dans le secteur.**

---

<sup>12</sup> Pour plus d'informations, voir <https://www.fondationentreprisehermes.org/fr/programme/manufacto>

- 2. Promouvoir la formation pour adultes Horeca Forma Be Pro en mettant l'accent sur l'accessibilité, le pragmatisme et l'effet tremplin de la formation, c'est-à-dire :**
- Une formation courte ;
  - Personnalisée, c'est-à-dire adaptée et ciblée (via les testings) en fonction de son parcours antérieur (peu importe le bagage) et de ses objectifs ;
  - Avec des stages qui offrent une formation en situations réelles et des opportunités rapides d'emploi.
- 3. Dans la façon de communiquer sur le secteur et les métiers, les personnes interrogées insistent sur le fait de faire vivre le métier, via :**
- Des portes ouvertes où l'on recrée les conditions d'un service ;
  - Des témoignages, des partages d'expérience par des professionnels, des gens en reconversion, ... qui partagent leur passion et leurs succès ;
  - Des mini capsules vidéos où l'on s'immisce dans le quotidien d'une personne du métier ou d'un stagiaire , 'montrer une personne en stage, façon un peu 'voyeur' ;
  - ....

### 10.2.3. Réinstaurer du bien-être et de la bienveillance au travail

A travers les témoignages des répondants, on constate une aspiration à plus de bien-être et de bienveillance au travail. A ce propos, il est d'ailleurs frappant de voir nombre d'employés et d'étudiants exprimer leur désir de créer leur propre business pour retrouver une autonomie d'action et pouvoir travailler comme ils l'entendent, selon leurs valeurs et leur éthique, et dans des conditions de travail qu'ils définissent eux-mêmes, ainsi que de ne plus dépendre d'une hiérarchie et d'un commandement, basés uniquement sur des objectifs chiffrés. De tels propos démontrent l'importance pour les entreprises de se questionner sur leurs valeurs éthiques et leur mode de fonctionnement, et les conditions de travail qu'elles offrent.

Cela rejoint d'ailleurs le constat fait par Laurence Dubois, directrice des ressources humaines de Prodware France,<sup>13</sup> lorsqu'elle parle de la « grande démission », dans une tribune du journal Le Point. Pour elle, la grande démission est le signe de la nécessité de redéfinir le rapport employeur-employé et le rôle de l'entreprise dans son écosystème. Et la bonne nouvelle pour elle, c'est que bien-être au travail et productivité de l'entreprise ne sont pas antinomiques.

*' (...) nous devons considérer la « grande démission » comme le signe d'un nécessaire changement dans le rapport employeur-employé. Justifier le sens du travail par la seule réalisation d'objectifs économiques ne fonctionne plus ! Il faut repenser le rôle de l'entreprise au cœur même de son écosystème, redéfinir la raison d'être pour qu'elle dépasse la simple question des parts de marché et des performances comptables. Rappelons le mantra de Charles Handy, professeur de management à la London Business School : « L'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés : elle doit la mériter. » Ce nouveau paradigme est d'autant plus intéressant qu'il est vecteur de nouveaux leviers de croissance. Ne commettons pas l'erreur de penser qu'une entreprise instaurant une culture*

---

<sup>13</sup> Le Point : débats, Laurence Dubois, directrice des ressources humaines de Prodware France, une société de services informatiques, 6 septembre 2022, [https://www.lepoint.fr/debats/grande-demission-redonnons-du-sens-au-travail-06-09-2022-2488697\\_2.php](https://www.lepoint.fr/debats/grande-demission-redonnons-du-sens-au-travail-06-09-2022-2488697_2.php)

*d'avantage axée sur le bien-être devra mettre de côté ses critères de productivité. Les deux peuvent coexister et... s'alimenter.'*

Les personnes interrogées, (ex-)employés, étudiants, stagiaires mais aussi responsables d'entreprises ont émis de nombreuses suggestions pour réinstaurer du bien-être et de la bienveillance au travail. Elles sont autant de pistes de réflexion pour améliorer certains modes de fonctionnement et redonner de l'aura au secteur et à ses métiers. On peut classer les différentes propositions en différents axes.

**1. Diminuer le rythme et la charge de travail, les heures supplémentaires systématiques, c'est-à-dire :**

- Avoir des contrats de réellement 36, 40 h et engager plus de personnel ;
- Travailler avec plus de personnes qualifiées, veiller au nombre et à la rotation du personnel temporaire-peu qualifié (intérimaires, étudiants, contrats à la semaine...), car lorsque celui-ci est trop important, le personnel fixe-qualifié s'épuise à réexpliquer en continu le fonctionnement et à pallier les erreurs.

**2. Offrir une organisation du travail qui permet d'avoir une vie sociale, familiale à côté de son travail mais aussi une réelle coupure avec celui-ci en offrant suffisamment de temps de repos. Sur ce plan, les personnes interrogées sont conscientes des spécificités horaires du secteur et leurs propositions en tiennent compte.**

- **Un horaire flexible, prévisible et l'opportunité de ne pas travailler certains soirs, week-ends et jours fériés, pour avoir une vie sociale, familiale :**
  - Fournir le planning de travail, les horaires assez tôt (1 mois à l'avance ?) ;
  - Demander l'accord des gens avant de changer les horaires ;
  - Avoir des jours dans le mois où l'on n'est pas rappelable ;
  - Pouvoir avoir un horaire fixe de semaine en semaine ;
  - Travailler 5j/sem. et max. 3 soirées ;
  - Organiser le travail de manière à diminuer les services coupés à 3, voire 2 services coupés par semaine ; ne pas faire les services coupés tous les jours : pour ce faire, ceux qui travaillent en continu pourraient terminer le service du midi et faire la mise en place du soir, permettant à ceux qui font le service coupé de partir plus tôt le midi et de venir plus tard le soir, et d'avoir ainsi un service coupé plus long ; ...
  - Dans la mesure du possible, avoir au moins 1 week-end par mois ;  
*'Même si nous sommes un bar, nous offrons l'opportunité à nos employés d'avoir un week-end de temps en temps.'* (Patronne de bar)
  - Ne pas devoir travailler tous les jours fériés, les répartir entre les membres du personnel ;
  - Faire la fermeture le soir à tour de rôle ;
  - Avoir un horaire fluctuant qui permet de gérer la garde alternée (pouvoir travailler 45h une semaine et puis 35h la semaine qui suit quand on a les enfants à la maison) ;
  - Des heures supplémentaires sur base volontaire et non obligatoire ;
  - Permettre de prendre congé au moment qui convient le mieux, même en dehors des moments de fermeture de l'établissement.
- **Pour avoir suffisamment de temps pour se reposer :**
  - Avoir 2 jours de congé d'affilée ;
  - Respecter les moments de pause pendant la journée ;
  - Respecter le temps de repos entre 2 services.

- **Pour pouvoir mieux gérer les horaires et le temps de travail, certains proposent :**
  - De travailler sur réservation pour permettre une meilleure gestion des plannings ;
  - D'imposer des heures de fermeture/éduquer la clientèle ;  
*'Dans les grands magasins, on ferme à 20h et c'est accepté. Dans les restos, on n'ose pas imposer d'heure de fermeture.'* (Ex-travailleur, barman, 38 ans)
  - D'avoir une véritable réflexion sur les horaires d'ouverture et la rentabilité des services.  
*'J'ai travaillé dans divers quartiers, et je peux vous dire qu'on n'est pas obligé de travailler 7j/7 ; 2 services par jour. Les jours d'affluence diffèrent selon les quartiers, il faut en tenir compte. On peut cibler ses jours d'ouverture sur les moments les plus rentables.'* (Seconde de cuisine, 26 ans)

### 3. Donner les moyens de faire du bon travail, d'atteindre les objectifs. Donner les outils adéquats, c'est-à-dire :

- **Fixer des objectifs tout en mettant les moyens à disposition :**  
*'Souvent, on fixe les objectifs sans donner les moyens, : on dit que tu dois augmenter le nombre de couverts d'autant, mais pour ça, il faut un fourneau, un commis et une formation en coaching, chef d'équipe'* (RH hôtel)
- **Fournir les moyens, c'est-à-dire :**
  - Du matériel de qualité, des fours qui fonctionnent, des produits/matières premières en suffisance, un endroit agréable pour travailler, ... ;
  - Les moyens humains ;
  - La formation nécessaire.
- **Veiller en particulier à la formation des nouveaux : assurer la formation et l'encadrement des jeunes par des personnes compétentes – 'J'ai été formé par des personnes non compétentes juste pour des questions d'horaires' (Ex-cuisinier, 29 ans)' – et formaliser la fonction de tuteur.**

### 4. Une rémunération plus attractive :

- Payer plus, ou donner des avantages supplémentaires le dimanche, les jours fériés et le soir après une certaine heure (22-23h) (comme dans d'autres secteurs) ;
- Augmenter les jours de congé : transformer les jours fériés travaillés en jours de congé ;
- Revenir à la rémunération en pourcentage service avec un minimum garanti acceptable (+/- 1790/1800€ nets) : *'C'est du 'win win' car les employés vont contribuer au développement du chiffre d'affaires.'* (Ex-gérant d'hôtel, 52 ans) ;
- Redistribuer les bénéfices, offrir une prime de rendement (quand on a eu de gros services, un beau chiffre d'affaires) ;
- Payer en ouverture-fermeture ;
- Offrir des contrats stables, des CDI dès le début qui permettent à l'employé de louer ou emprunter plus facilement.

## 5. Plus d'honnêteté

- Payer les heures supplémentaires ou offrir réellement la possibilité de les récupérer, autrement dit partager les bénéfices : *'S'il y a eu des heures supplémentaires, il y a eu une augmentation du profit ; une partie doit être redistribuée au personnel.'* (RH hôtel) ;
- Respecter les barèmes, les titres : avoir le titre et le barème qui correspondent à la fonction réellement exercée ;
- Savoir reconnaître les bons travailleurs, les promouvoir et faire suivre le salaire ;
- Payer les salaires régulièrement et à temps.

## 6. Impliquer les travailleurs, leur donner plus d'autonomie et ne pas les considérer comme de simples exécutants, c'est-à-dire :

- Leur donner des responsabilités, offrir des possibilités d'apprentissage et d'évolution à tous les niveaux : *'En tant que commis, j'aurais voulu avoir des opportunités pour apprendre. Par exemple pour ceux qui le veulent, on pourrait leur proposer la responsabilité d'un plat du jour ou d'une entrée.'* (Chercheuse d'emploi, stagiaire HFBP cuisine, 24 ans). ;
- Leur donner l'occasion de s'impliquer dans la société, en pouvant exprimer leurs idées, ce qui nécessite écoute mais aussi transparence sur les objectifs et les moyens ;
- Leur faire confiance ;
- Les écouter : créer des espaces de concertation, des moments de partage face-à-face où les employés peuvent relayer leurs idées pour améliorer le business ou leurs difficultés à effectuer leur travail ;
- Si on ne tient pas compte des idées émises, expliquer le pourquoi.

## 7. Etablir des valeurs (=une boussole) et les faire vivre, donner du sens

- Pendant le recrutement, s'assurer que l'employé est en accord avec les valeurs ;
- S'assurer que les chefs d'équipe promeuvent et respectent les valeurs de l'établissement, et qu'ils disposent de compétences d'encadrement (leur donner une formation si nécessaire).

## 8. Respecter, valoriser, montrer sa reconnaissance pour le travail effectué :

- Offrir des vêtements de travail et de la nourriture de qualité ;
- Communiquer de manière respectueuse, *'Il faut traiter les gens de manière correcte et humaine, pas comme des chiens ... Ne pas tout le temps gueuler, dire les choses clairement, expliquer.'* (Patron de brasserie)
- Faire des compliments, un feed-back positif, mettre sous le feu des projecteurs ; *'Un jour, le directeur général est descendu avec les boîtes de chocolat pour les VIP afin de remercier les femmes de chambre. C'était un jour où les clients avaient particulièrement sali. Il leur a dit 'Merci. Aujourd'hui, c'est vous les VIP.'* (RH hôtel)  
*'Par ex., on mettrait sur le site de l'hôtel, une photo avec tous les employés de l'hôtel en mentionnant 'Merci pour la saison 2021.'* (Ex-travailleur, Guest relations, 34 ans)
- Communiquer les remarques positives du client ;
- Organiser régulièrement des événements (fête, sortie, drink, ...) pour rapprocher les gens et les remercier.  
*'Cela permet de partager et d'échanger en-dehors du travail, de voir ses collègues sous un autre jour, et de tisser les liens. On peut alors demander des faveurs dans le travail, au nom de l'amitié. Cela facilite le travail. Est-ce que tu peux m'aider pour cet imprévu ?'* (RH hôtel)

## 9. Faciliter la cohésion :

- Organiser des évènements en dehors du travail pour permettre de tisser des liens ;
- Veiller à un endroit où l'on peut manger ensemble, discuter, échanger ;
- Mettre en place des espaces de parole pour désamorcer les tensions ;  
*'Quand on sent qu'il y a eu un souci ou des tensions lors d'un service, on fait des petites réunions où chacun peut exprimer son ressenti.'* (Patron de brasserie)
- Former tout un chacun à la communication et à la gestion de conflits (pas seulement les chefs d'équipe et managers), intégrer ces cours dans tous les cursus.

## 10. Renforcer l'encadrement et les exigences lors de l'ouverture d'un établissement :

- Renforcement de l'accompagnement à la création d'entreprise ;
- Réalisation d'une étude de marché ;
- Établissement d'un business plan ;
- Preuves de compétences de gestion/accès à la profession : s'assurer que tout chef d'entreprise dispose d'une formation de gestion réussie.  
*'Certains se basent sur l'accès à la profession qu'un cuisinier a eu à l'école. Et puis, celui-ci s'en va avec 1000 boules et on a ouvert un restaurant avec des gens qui avaient un peu d'argent et aucune formation et puis ils font faillite après 2 ans.'* (Patron de restaurant)

## 11. Améliorer les compétences de gestion des patrons, managers et chefs d'équipe :

- **Au niveau de la gestion des coûts, du calcul de rentabilité** (afin qu'elle ne se centre pas uniquement sur les coûts du personnel). Les sensibiliser notamment à l'économie circulaire, la gestion des déchets, la carte courte, les méthodes de conservation, ... pour contrôler les coûts ;
- **Au niveau de la gestion des rémunérations** : les sensibiliser aux autres types de rémunération que le salaire, les inciter à plus travailler avec leur secrétariat social ;
- **Au niveau commercial et marketing** ;
- **Au niveau de la gestion d'équipe** pour apprendre à communiquer, mobiliser les compétences, gérer le moral des employés, les conflits – les former au leadership actuel, où *'l'autorité de fait'*<sup>14</sup> est remplacée par *'une autorité relationnelle et de proximité'*, où le rôle du manager *'(...) se rapproche alors plus de celui d'un coach en charge de la cohésion de l'équipe que celui d'un supérieur en charge de son bon fonctionnement.'*<sup>15</sup> Ce que l'on attend donc du manager, de l'autorité, c'est de motiver, écouter, fédérer, accompagner en octroyant un droit à l'erreur et des feedbacks réguliers. Le fait que cette attente se fasse encore plus forte auprès des étudiants et jeunes stagiaires que nous avons rencontrés montre qu'il s'agit là d'une tendance déterminante.

---

<sup>14</sup> Moodwork, 'Génération Z et qualité de vie au travail', 18 mars 2021, [Génération Z et Qualité de Vie au Travail : quelles attentes ? \(moodwork.com\)](#)

<sup>15</sup> Moodwork, 'Génération Z et qualité de vie au travail', 18 mars 2021, [Génération Z et Qualité de Vie au Travail : quelles attentes ? \(moodwork.com\)](#)

## 12. Mise en place de ‘contrôles par le bas’ pour favoriser les comportements vertueux :

- Cours de législation pour les futurs employés (et notamment les employés étrangers) et liste de questions à poser au moment de négocier son contrat,
- Mise en place d’une application/plateforme de réservation reprenant uniquement les entreprises qui respectent le droit des travailleurs, à l’instar de cette plateforme de réservation que des femmes de chambre espagnoles désirent mettre en place ?<sup>16</sup>
- Une plateforme d’avis en tant qu’employé sur l’expérience passée dans l’entreprise, tout comme sur le modèle des plateformes ‘avis clients’ ?<sup>17</sup>

## 13. Travailler sur la misogynie, l’âgisme :

- Lutter contre la misogynie, notamment par des actions de sensibilisation et des formations ;
- À titre d’exemple et d’inspiration concernant la lutte contre le sexisme , voir :
  - La campagne de sensibilisation sur le sexisme ordinaire réalisée par l’Asbl liégeoise ‘Promotion et Culture’, une association d’éducation permanente ;<sup>18</sup>
  - Dans le secteur de l’audiovisuel :
    - En France, un kit de prévention sous forme de manuel, à destination des employeurs, des victimes et des témoins ;<sup>19</sup>
    - En Belgique, une formation à destination des producteurs, des réalisateurs, techniciens, ... et la création de la position et du statut de référent anti-harcèlement<sup>20</sup>
- Lutter contre l’âgisme, notamment via :
  - Des actions de sensibilisation, pour lutter contre les stéréotypes liés à l’âge et promouvoir la force de l’intergénérationnel ;
  - Des aménagements concrets de leur travail ;
  - Le développement des compétences, en offrant la possibilité de continuer de se former et la perspective d’accéder à de nouvelles opportunités.

---

<sup>16</sup> Elle, ‘Espagne : un projet d’app pour réserver un hôtel qui respecte le droit du travail’, 1<sup>er</sup> septembre 2021, <https://www.elle.fr/Societe/News/Espagne-un-projet-d-app-pour-reserver-un-hotel-qui-respecte-le-droit-du-travail-3944349>

<sup>17</sup> L’hôtellerie-restauration podcasts, ‘Manque d’attractivité : qu’en pense les étudiants en école hôtelière ?’, 21 octobre 2022, [Manque d’attractivité : qu’en pense les étudiants en école hôtelière ? | Talents • Conseils marketing on Acast](https://www.talents.be/actualites/manque-d-attractivite-qu-en-pense-les-etudiants-en-ecole-hoteliere)

<sup>18</sup> RTBF, ‘C’est sexiste, une campagne pour lutter contre le sexisme ordinaire sur le lieu de travail.’, 11 octobre 2022, [‘C’est sexiste’ une campagne pour lutter contre le sexisme ordinaire sur le lieu de travail - rtbf.be](https://www.rtbf.be/article/c-est-sexiste-une-campagne-pour-lutter-contre-le-sexisme-ordinaire-sur-le-lieu-de-travail-11105210)

<sup>19</sup> Elle, ‘Harcèlement, sexisme et violence : un kit de prévention vient d’être lancé dans le cinéma et l’audiovisuel.’, 18 avril 2022, <https://www.elle.fr/Societe/News/Harcèlement-sexisme-violence-un-kit-de-prevention-vient-d-etre-lance-dans-le-cinema-et-l-audiovisuel-4015446>

<sup>20</sup> RTBF, ‘Les professionnels de l’audiovisuel se forment pour la première fois contre les violences sexistes et sexuelles’, 16 novembre 2022, <https://www.rtbf.be/article/les-professionnels-de-l-audiovisuel-se-forment-pour-la-premiere-fois-contre-les-violences-sexistes-et-sexuelles-11105210>

#### 10.2.4. Mieux encadrer les stages (courts et en alternance/apprentissage)

1. **Nécessité d'une concertation** enseignement-patrons/fédération sur la finalité du stage, comment accueillir le stagiaire, les conditions à remplir en tant que lieu de stage, ... ;
2. **Avoir un maitre de stage/une personne référente qualifiée** tant sur le plan technique que pédagogique pour encadrer les stagiaires ;
3. Veiller à ce que le maitre de stage ait **suffisamment de disponibilités** pour encadrer le stagiaire ;
4. **Veiller à la formation** pédagogique et d'encadrement des maitres de stage.