



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

# Comité de pilotage GPECT Tourisme

## Restitution Enquête entreprises

### Vendredi 23 septembre 2016

[www.mdefbd.fr](http://www.mdefbd.fr)



région BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE



Union Européenne

# LE PÉRIMÈTRE DU PROJET



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Les enjeux**

- Perspective d'une hausse de la fréquentation touristique mais également d'une évolution de la clientèle nécessitant de construire une offre de services renouvelée, attractive et avec une montée en gamme de l'offre de services territoriale

- **La commande**

- A la demande du Grand Dijon, de l'État, du Conseil Régional, le GIP a engagé une démarche pour travailler sur les impacts de ces projets structurants sur les besoins en emplois et en compétences
- L'étude est centrée sur les métiers de la relation client

- **Le projet concerne les trois grands secteurs suivants :**

- Hôtellerie, café, restauration (sur la partie touristique de leur activité, en contact avec les touristes)
- Offices du tourisme, syndicats d'initiative
- Culture et patrimoine



# LES OBJECTIFS DE LA RÉUNION



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Restituer les enseignements des entretiens réalisés auprès du secteur de l'hôtellerie-restauration et des offices de tourisme à confirmer
- Définir les enjeux
- Définir les prochaines étapes



# LES OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Identifier le degré de connaissance, de sensibilisation des professionnels aux projets structurants du territoire et à l'évolution de la clientèle.
- Repérer les évolutions/mutations induites en matière d'offre de services au regard des projets structurants du territoire et de l'arrivée de nouvelles clientèles pour le secteur.
- Recueillir de la part des employeurs du secteur **des éléments qualitatifs sur les différents métiers en lien avec la relation client front office et les métiers liés aux fonctions « support » back-office** (les activités au poste de travail, le recrutement, la formation).
- Repérer les difficultés rencontrées par les employeurs du secteur en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, fidélisation, intégration, gestion des carrières, etc.)



# RAPPEL DE LA MÉTHODOLOGIE



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DU JURA

<b>Phase 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>partage d'une trame d'entretien commune entre les acteurs qui contribuent à l'enquête HCR (CCI, FAFIH, CFA la Noue, Pays Beaunois, Mission Locale et GIP MDEF/PLIE)</li><li>validation du panel d'entreprises à interroger par l'ensemble des acteurs (hôtellerie et restauration indépendante – rapide – de chaîne – franchise – étoilée)</li></ul>	Réunion Groupe de travail  29/04/16
<b>Phase 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>constitution du fichier d'établissements à interroger par la CCI et le FAFIH (partage du fichier UMIH)</li></ul>	2/05/16
<b>Phase 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>répartition des établissements à prospecter par partenaire et envoi du fichier par la MDEF : <i>le FAFIH, la CCI et le CFA la Noue ont sélectionné les établissements à interroger et la MDEF a réparti le reste du fichier entre la Mission locale et le GIP MDEF/PLIE</i></li></ul>	13/05/16
<b>Phase 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>proposition d'un mail par le GIP validé et envoyé par la CCI à l'ensemble du fichier d'entreprises pour expliquer la démarche et lancer l'enquête</li></ul>	17/05/16
<b>Phase 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>réalisation des entretiens entre le 24 mai et le 8 juillet et points d'étape hebdomadaires avec l'ensemble des partenaires mobilisés</li></ul>	Du 24 mai au 8 Juillet
<b>Phase 6</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>capitalisation des entretiens par la MDEF</li></ul>	Juin- juillet 2016
<b>Phase 7</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Réunion de restitution des résultats de l'enquête à l'ensemble des partenaires et validation</li></ul>	14/09/16



## BILAN DES INVESTIGATIONS (1/2)

- Un fichier de 150 entreprises
- Parmi elles, **76 ont été contactées pour 46 entretiens réalisés** :
  - soit un taux de réalisation satisfaisant de **61%**
- Parmi ces 46 entreprises :
  - 53% restauration, 43% hôtellerie, 4% cafés
- L'objectif initial qui était de réaliser 50 entretiens n'a pas été atteint pour les raisons suivantes :
  - manque de disponibilité et absences de la part de certains acteurs
  - difficulté à joindre le bon interlocuteur





## L'accueil de l'enquête

- **Points forts lors des rendez-vous réalisés :**
  - Une prise de rendez-vous aisée pour certains acteurs
  - Des dirigeants qui ont donné de leur temps (durée pour une majorité des entretiens entre 1H et 2H)
  - Des entretiens qualitatifs
  - Un accueil positif de l'initiative partenariale
- **Difficultés rencontrées :**
  - Pour certains acteurs, des difficultés à obtenir des rendez-vous au sein des établissements (manque de disponibilité, plusieurs relances nécessaires, quelques relances sans réponse)
  - Quelques rendez-vous manqués, reportés, écourtés, plusieurs reprogrammations d'entretiens
  - Fichier peu qualifié (noms des interlocuteurs manquants, absences d'adresses mails, des établissements fermés)
  - La restauration rapide n'est pas représentée (impossibilité de joindre un dirigeant pour répondre à l'enquête)





# TYPOLOGIE DES ENTREPRISES RENCONTRÉES

- 72% des établissements sont **indépendants**
- 91% des établissements sont des **établissements de moins 20 salariés**

Nombre d'établissements	Effectifs
27	<10
5	=10
10	<10 et <20
4	>20

- **Classement des établissements**

- Parmi les 46 établissements rencontrés : 20 hôtels sont classés de la manière suivante :
  - et 1 restaurant étoilé

Nombre d'étoiles	Nombre d'établissements
4	4
3	10
2	5





- Parmi les 46 établissements, 10 déclarent une baisse d'activité, ces deux dernières années, pour les raisons suivantes :
  - Forte concurrence (Airbnb, résidences hôtelières et implantation de nouveaux restaurants)
  - Les événements récents (attentats, grèves)
  - Les travaux engagés au centre ville de Dijon (tramway, piétonnisation)





MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

# ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS

Sur l'appropriation de l'actualité et des enjeux  
touristiques pour le territoire



[www.mdefbd.fr](http://www.mdefbd.fr)



région BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE



## UNE MAJORITÉ D'ÉTABLISSEMENTS NE PERÇOIT PAS LES ENJEUX LIÉS À L'ACTUALITÉ ET AUX PROJETS SUR LEUR ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- 67 % des établissements rencontrés sont implantés sur le périmètre des Climats (dont 43 % sur le périmètre du secteur sauvegardé de Dijon)
- Un manque de communication, d'information sur l'actualité touristique et sur les projets souvent regrettés
- Une majorité d'établissement n'observe pas d'évolution de la clientèle depuis l'inscription



## ET D'AUTRES PERÇOIVENT BIEN LES ENJEUX DE DÉVELOPPER LEUR OFFRE DE SERVICES



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Des établissements qui se reconnaissent une fonction d'information et d'orientation des touristes pour améliorer la qualité du service offert**
  - Plus spécifiquement, certaines entreprises attendent une clientèle plus exigeante en terme de services liés à l'oenotourisme
- **Certains restaurateurs estiment que ces projets pourraient être des leviers pour aider des établissements du centre-ville qui marchent moins bien à condition «qu'ils se remettent en cause par rapport à la qualité de leurs prestations»**
- **Un enjeu fort autour des services proposés à la clientèle d'affaire**





## CEPENDANT, CES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT SE HEURTENT À PLUSIEURS DIFFICULTÉS

### Certains établissements pointent :

- le manque de disponibilité et d'ouverture de la part des viticulteurs qui pourraient pourtant offrir aux touristes de l'authenticité
- Un déficit d'offres packagées
- La complexité et le coût pour proposer des offres packagées
- Une méconnaissance des clientèles et des besoins
- Un manque de lien et de liant avec la Culture et le Patrimoine
- Un déficit de communication en direction des professionnels de la part des acteurs relais (organisation professionnelle, office de Tourisme, Ville de Dijon, Grand Dijon)



# DES ENTREPRISES EN DEMANDE DE RESEAU ET D'ANIMATION



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Une perception d'isolement voir d'exclusion ressentie de la part de certaines entreprises au sujet de la dynamique en cours
- Une demande forte de réseau et d'animation
  - Des entreprises en attente de propositions de projets par la collectivité et leur syndicat et d'une meilleure circulation de l'information sur les initiatives





MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

## ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS

Sur la partie mutation des métiers en  
lien avec la relation client et les  
besoins en compétences



[www.mdefbd.fr](http://www.mdefbd.fr)



région BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE



# Une problématique qui n'est pas au coeur des entreprises (1/2)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Une actualité touristique qui doit contribuer à l'évolution de la destination Côte d'Or avec l'arrivée d'une nouvelle clientèle en quantité et en qualité (CSP+)**
  - Néanmoins, la dimension mutation du travail en lien avec ces évolutions n'est que faiblement perçue par les établissements
  - Le sujet de l'évolution même des compétences n'en est pas un puisque les métiers en question ne sont pas reconnus comme des métiers demandant des compétences
- **Les besoins exprimés par les établissements restent centrés sur la question de gestion des emplois : (cycle : saisonnalité/recrutement/turn-over...)**
  - Pourtant, dans le contexte actuel, un marché du travail qui répond difficilement à ces besoins
- **La RH n'est pas du tout perçue comme un levier au service du développement de l'activité économique**





- **Les leviers de développement de l'activité sont centrés sur :**
  - **La dimension commerciale**
    - Diversification : soirées à thème, ateliers culinaires, événementiels, services traiteurs
  - **La dimension partenariale**
    - développement de partenariats : clubs sportifs, associations culturelles, grande distribution, fournisseurs locaux, office de tourisme..
  - **La communication**
    - distribution de flyers, affichage, publicité radio, journaux
  - **Le numérique**
    - Un sujet investit par les établissements de chaînes, de franchises et gérés par le groupe
    - Un développement chronophage pour les hôteliers indépendants et compliqué pour les restaurateurs indépendants (côté, manque de temps..)





## Les pré-requis demandés : motivation, savoir-être et expérience

- La majorité des établissements de l'hôtellerie-café-restauration indépendante déclare s'attacher davantage aux savoir-être et à la motivation plutôt qu'au diplôme...
  - Des besoins qui semblent renvoyer essentiellement aux qualités individuelles des personnes pour recruter sur les postes...
- ... et porte également une attention marquée à l'égard de l'expérience





# Des pré requis qui dissimulent une complexité croissante du travail demandé....

## 4 activités majeures ...

Information/orientation	Communication	Commercialisation	Service en salle et en terrasse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance de l'offre culturelle et patrimoniale du territoire</li> <li>- connaissance du vignoble et des vins</li> <li>- connaissance de l'offre d'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne relation</li> <li>- Bonne présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser la demande</li> <li>- conseiller</li> <li>- savoir vendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dresser les tables</li> <li>- accueillir les clients</li> <li>- prendre les commandes</li> <li>- servir les clients</li> <li>- encaisser</li> <li>- débarrasser et nettoyer les tables</li> </ul>

## qui demandent ...

- d'être à l'écoute
- de s'adapter aux clients
- d'être réactif
- d'avoir une bonne mémoire
- d'avoir des bases en anglais
- de savoir travailler dans le stress
- de savoir travailler en équipe

= **savoir gérer des situations complexes et toujours inédites**

## et qui s'inscrivent dans une organisation du travail souvent complexe

- une culture et des codes propres à chaque entreprise
- un travail en coupure et sur des amplitudes larges
- être disponible
- changement de collaborateurs récurrent



.. et dont la réalisation nécessite de nombreux savoirs



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Savoirs cognitifs** : «*l'important c'est de savoir reconnaître le client pour mieux personnaliser l'accueil*»
- **Savoirs procéduraux** : «*Si le service n'est pas souriant et agréable le client ne reviendra pas alors même que la personne vient pour se restaurer*», «*Une personne qui arrive en retard n'a pas sa place chez nous*» (cf SBAM d'AUCHAN)\*
- **Savoirs de l'action** : «*Avoir la volonté de vouloir bien faire, c'est à dire la capacité à se mettre à la place du client*», «*l'important c'est de savoir reconnaître le client pour mieux personnaliser l'accueil* », «*le respect, être attentif*», «*Il faut gérer le contact, c'est eux qui ont le 1er contact avec le client.* »
- **Savoirs de l'expérience**

\* SBAM d'AUCHAN = « *Sourire, Bonjour, Au revoir, merci* »





## En résumé

- **La complexité n'est pas dans l'exécution de tâches prises individuellement mais bien dans leurs combinaisons dans un environnement extrêmement tendu, contraignant et qui nécessite une forte agilité des personnes.**
  - Ceci renvoie à des compétences cognitives : capacités à résoudre des situations complexes et toujours inédites



## Des critères de recrutements plus élevés pour les métiers liés à l'accueil dans l'hôtellerie de chaîne, les franchises



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Qui s'expliquent par une évolution du métier et notamment de la place du numérique et du commercial (yield management)\***
- **Des savoir-être et des compétences transversales communs à la restauration**
- **Couplés à des connaissances métiers :**
  - La maîtrise de l'outil informatique et de l'anglais indispensables
  - Une base hôtellerie est indispensable et de l'expérience
- **Les compétences commerciales deviennent croissantes : un client a compris qu'il peut négocier le prix de sa chambre**

*\*système de gestion tarifaire des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien et ferroviaire, qui a pour objectif l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires.*



# Des proximités en terme de compétences avec le commerce (1/2)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Des établissements qui sont sensibles aux personnes issues du secteur du commerce :
  - Pour leur fibre commerciale...
    - « Une expérience dans le commerce est déjà une référence, dans la restauration c'est un plus indéniable. »
    - « Au moment de la prise de commandes, c'est là qu'est la vraie valeur ajoutée puisque c'est là que se joue la vente additionnelle. »
    - « Pour le service, il faut quelqu'un de vendeur. »
  - ...et leur « savoir-être »
    - « Le sourire, c'est primordial. » cf savoirs page 20



# Des proximités en terme de compétences avec le commerce (2/2)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Au final un socle d'activités et de compétences commun avec le commerce
- Au-delà du rayonnement de la ville de Dijon, dans un contexte où l'hyper centre vient d'être classé Zone Touristique Internationale, **la question de la relation client devient une problématique collective pour le secteur du commerce :**
  - Savoir informer
  - Savoir orienter
  - Savoir conseiller
  - Savoir vendre





MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

## ENSEIGNEMENTS DES ENTRETIENS

Sur la gestion des ressources  
humaines dans les  
établissements



[www.mdefbd.fr](http://www.mdefbd.fr)



région BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE





## *Enseignements concernant les établissements indépendants*

- Pour une majorité des établissements de l'hôtellerie-restauration indépendante, les questions RH ne sont pas la priorité
- Une formation essentiellement informelle
- La formation n'est pas perçue comme un enjeu
  - A l'exception des formations obligatoires
- Une méconnaissance de la loi du 5 mars 2014
- Certains établissements estiment que c'est au salarié de s'informer et de manifester de l'intérêt





### *Enseignements concernant les établissements de chaîne et les franchisés*

- **Une organisation RH davantage structurée dans l'hôtellerie-restauration de chaîne et les franchises**
  - Un processus d'intégration structuré
  - Une gestion des formations (communication, sensibilisation) faite par le siège
- **Des outils de formation internes** : écoles, centre de formation interne, e-learning, CQP
- **La formation perçue comme un véritable enjeu**
  - *«Il y a la loi mais c'est aussi une gratification, il faut qu'ils montent en compétences»*



# UNE MAJORITÉ D'ÉTABLISSEMENTS QUI ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENTS



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Une pénurie de main d'œuvre qualifiée et/ou expérimentée exprimée par les établissements
  - *«même ceux qui sortent des écoles hôtelières ou de l'apprentissage, il y en a très peu qui continuent»*
- Les établissements pointent des difficultés à trouver du personnel motivé et sérieux et dénoncent le manque d'envie des publics
- Néanmoins une minorité d'établissements estiment que ces difficultés réinterrogent les pratiques RH du secteur
  - *«C'est à nous d'aller au devant car les jeunes ne vont pas aller nous voir, il faut trouver une autre démarche car aujourd'hui ce n'est pas suffisant.»*
  - *« Notre rôle de manager change. »*



# DES DIFFICULTÉS QUE LES ÉTABLISSEMENTS EXPLIQUENT PAR... (1/3)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Un secteur qui souffre toujours d'un déficit d'image dû pour certains, aux professionnels eux-mêmes :**
  - *«Pour certains publics ça dépanne, ça ne représente pas un vrai métier et certains restaurateurs se satisfont de ça et de cette attitude»*
- **Pour d'autres, à l'activité elle-même :**
  - Un travail physique, en coupure.. qui demande de gérer des situations complexes et toujours inédites (*cf page 20*)
- **et aussi à l'image même de l'apprentissage**
  - *« Quand un gamin se dirige dans l'apprentissage, c'est que soit il a des difficultés scolaires ou soit qu'il est passionné et donc il veut être dans le monde professionnel »*



# DES DIFFICULTÉS QUE LES ÉTABLISSEMENTS EXPLIQUENT PAR... (2/3)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Une mauvaise orientation des publics**
  - Certains établissements reprochent à l'Éducation Nationale ne pas réorienter plus tôt certains publics
- **Un manque de rigueur dans la sélection de jeunes de la part de certains organismes de formation**
- **L'arrivée d'une nouvelle génération qui vient bousculer les pratiques**
- **Le développement des émissions de télé-réalité en lien avec le culinaire**
  - La cuisine exige un minimum de formation





- **Une formation pas suffisamment adaptée à la réalité économique des établissements**
  - Certains établissements regrettent qu'on ne mette pas suffisamment l'accent sur l'enseignement de la communication
  - Une mise en situation parfois déconnectée de la réalité
  - Pour la salle, une formation en apprentissage jugée trop longue pour certains
  - Le rythme de l'alternance jugé contraignant pour certains employeurs





- **Néanmoins, les retours d'entretiens montrent qu'une majorité d'établissements s'est davantage exprimée au sujet de l'apprentissage**
  - Des employeurs qui ont recours à l'apprentissage dont certains sont jurys d'examens et qui considèrent les apprentis comme une main d'oeuvre potentielle
  - Des employeurs qui n'investissent plus l'apprentissage (échecs répétés, coûts, manque de temps, relation avec les parents compliqués..)
- **Peu de profils issus du BAC pro service parmi les effectifs d'une majorité d'établissements**
  - Quelques établissements accueillent régulièrement des stagiaires issus des écoles hôtelières du territoire pour autant peu de retours sur ces formations dispensées.



## Des établissements critiques quant à la capacité des acteurs de l'emploi à pouvoir répondre à leurs besoins



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Très souvent, un sentiment d'incapacité des acteurs de l'emploi à pouvoir répondre aux besoins
- Un problème récurrent évoqué autour de la qualification des candidatures
- Pour palier à leurs difficultés de recrutement, une majorité d'établissements à de plus en plus recours :
  - Au réseau, au bouche à oreille «c'est ce qui fonctionne le mieux»
  - Au bon coin «*c'est un bon vecteur, plus rapide, plus facile*»
  - Aux réseaux sociaux : page Facebook
- A la formation interne
- Des établissements en concurrence pour capter de la main d'œuvre qualifiée et/ou expérimentée
- Certains établissements ont développé des relations avec des organismes de formation (jury d'examens, accueil régulier de stagiaires, intégration d'apprentis..)





MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

# ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE

[www.mdefbd.fr](http://www.mdefbd.fr)



région BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTE



# Une GRH qui cumule plusieurs paradoxes (1/2)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- Des postes qui font références à des métiers dits peu qualifiés mais qui sont néanmoins très exigeants en terme de compétences
- Des entreprises qui regrettent l'image de leur métier mais qui tiennent elles-mêmes un discours qui dessert leur attractivité
  - « *pas besoin de compétences seulement de la motivation et du savoir-être* »
- Une expérience fortement attendue par les entreprises qui ne suffit plus dans un contexte de technicité accrue des métiers
  - savoirs, savoirs procéduraux, savoirs de l'action en lien avec les dimensions commerciale et communication croissantes des métiers



## Une GRH qui cumule plusieurs paradoxes (2/2)



MAISON DE L'EMPLOI  
ET DE LA FORMATION  
DU BASSIN DIJONNAIS

- **Une exigence sur les profils recherchés et néanmoins une faible contribution des entreprises dans le développement des compétences sur le territoire**
  - les compétences ne se développent qu'en situation de travail !
- **Des compétences attendues au poste qui ne se développeront pas sans professionnalisation et fidélisation de la main d'oeuvre territoriale**
  - dans un contexte de gestion de l'emploi reposant sur un grand nombre de contrats courts
- **Des entreprises qui manquent de temps et avec des enjeux économiques importants consacrant néanmoins un temps significatif à des recrutements souvent difficiles**
  - coût du temps passé ?





# Une GRH qui doit mieux prendre en compte ses besoins en compétences

- **Des métiers qui demandent une technicité accrue et en creux qui nécessitent un besoin croissant en compétences**
- **Des postes de travail dont les tâches peuvent paraître simples à mettre en oeuvre mais dont la complexité réside dans les conditions d'exercice :**
  - Les différentes activités liées au poste de service et d'accueil nécessitent de
    - S'adapter aux clients
    - De travailler dans l'urgence et le stress
    - De travailler en équipe
    - Être réactif et de proactif
- **Au final, des conditions d'exercice qui nécessitent une grande agilité de la part des salariés et qui renvoient à une forte exigence en compétences cognitives**
  - Capacité à traiter l'information et à résoudre des problèmes dans un contexte constant d'imprévu (comparaison avec l'improvisation dans le secteur artistique)





- Animation du réseau des acteurs de l'hôtellerie-restauration
  - *Comment fédérer et accompagner le collectif d'acteurs autour des projets touristiques du territoire et de leurs enjeux ?*

