

BRUXELLES
FORMATION
former pour l'emploi

actiris.brussels
au coeur de l'emploi

VDAB
samen sterk voor werk

be
be.brussels

sfpme
la formation
en alternance

bruxelles
environnement
leefmilieu
brussel
.brussels

horeca
forma Be pro

HORECA

comeos

CSC
Alimentation
et Services



FGTB
Horval

CGSLB
SYNDICAT LIBERAL

Horeca Forma BePro Bruxelles

Point d'écoute sectorielle

01/06/2021

Table des matières

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUCTION | 3 |
| 1.1 | Objectifs | 3 |
| 1.2 | Méthodologie et échantillon..... | 3 |
| 1.3 | Déroulement de l’entretien | 6 |
| 1.4 | Les scénarios prospectifs | 6 |
| 2 | UN SECTEUR LOURDEMENT IMPACTÉ | 12 |
| 3 | DES SOUS-SECTEURS IMPACTÉS DIFFÉREMMENT, QUI ONT RÉAGI DIFFÉREMMENT, EN FONCTION DES PERSPECTIVES QUI S’OFFRAIENT À EUX | 17 |
| 3.1 | L’hôtellerie – un secteur sous le choc et dans l’expectative | 17 |
| 3.2 | La restauration classique – un éveil au changement | 18 |
| 3.3 | La restauration collective – un secteur en mutation..... | 21 |
| 3.4 | Snacks et fast-food – une tendance à la professionnalisation | 23 |
| 3.5 | Les cafés, bars, établissements de nuit – un éveil à une gestion plus professionnelle..... | 24 |
| 3.6 | Les traiteurs – un besoin de liquidités | 25 |
| 4 | EVOLUTIONS POSSIBLES SUR LES MÉTIERS ET LA DEMANDE DE FORMATION | 26 |
| 4.1 | L’hôtellerie..... | 26 |
| 4.2 | La restauration classique | 27 |
| 4.3 | La restauration collective..... | 27 |
| 4.4 | Snacks et fast-foods | 28 |
| 4.5 | Cafés, bars, établissements de nuit..... | 28 |
| 4.6 | Les traiteurs | 28 |
| 5 | CONCLUSIONS | 29 |
| 6 | ANNEXES | 33 |

1 Introduction

1.1 Objectifs

L'objectif de cette large écoute sectorielle est de recueillir le ressenti des intervenants du secteur au-delà des observations économiques chiffrées. Les intervenants rencontrés ont fait état de leurs préoccupations et attentes aussi bien à court terme qu'à plus longue échéance.

Ces rencontres ont permis d'établir la présente synthèse, mais aussi un recensement des demandes et suggestions, qu'il s'agisse de points concernant directement la formation ou d'éléments de plus large portée. Ces suggestions sont reprises « telles quelles » dans des tableaux en annexe.

Parmi celles-ci, certaines des demandes de formation sont intégrées dans notre offre de formation du second semestre, tandis que d'autres nécessitent plus de temps de mise en place et ne pourront être reprises que dans les années futures.

Cette écoute sectorielle s'inscrit dans la mission de veille et d'écoute du centre Horeca Forma BePro et fait suite à des consultations antérieures datant par exemple de la crise causée par les attentats de 2016. Cette démarche sera d'ailleurs poursuivie dans le futur.

1.2 Méthodologie et échantillon

Les entretiens ont eu lieu dans le courant du mois d'avril, à un moment où il n'y avait pas encore de perspective généralisée de réouverture sectorielle.

Les personnes rencontrées ont été choisies de façon à recueillir une large perspective sur le secteur et sur base volontaire.

Nous avons interrogé à titre individuel des représentants des partenaires sociaux, tant patronaux que syndicaux, des intervenants qui ont développé un rôle clé ou une position par laquelle ils sont informés des préoccupations de nombreux travailleurs et entreprises.

Nous avons également rencontré des entrepreneurs lors d'entretiens individuels qui nous ont présenté leur point de vue. Ils ont ainsi contribué à élargir la vue des représentants des partenaires sociaux et des personnes influentes par leur expérience de terrain. Ces entreprises proviennent de l'ensemble des sous-secteurs (hôtellerie, restauration, snacks ou fast-foods, bar et cafés, traiteurs événementiels...)

Nous avons également recueilli le témoignage de travailleurs lors d'ateliers, afin de compléter la vision des entreprises et organismes représentant ou soutenant les entreprises et travailleurs.

Il en résulte une vue large et qui ouvre la porte aux différents sous-secteurs et composantes de l'Horeca à Bruxelles.

3 groupes d'intervenant ont ainsi été interrogés : des travailleurs, des entreprises et des organisations représentant ou soutenant les entreprises et les travailleurs.

❖ Les travailleurs

- L'échantillon de travailleurs était composé de **18 personnes**. Parmi cet échantillon, quinze ont déclaré être au chômage au moins à mi-temps. Deux personnes continuent de travailler à temps plein et une personne a perdu son emploi.

- Il est à noter que le sous-segment hôtellerie est surreprésenté avec 65% des participants issus de ce sous-segment contre 35% issu de la restauration au sens large.
- 15% est issu d'entreprises de moins de 20 travailleurs, 30 % d'entreprises entre 21 et 49 travailleurs et 55% provenait de structures de plus de 50 travailleurs
- La consultation de ce groupe a été réalisée par la biais d'un **focus groupe** avec une discussion menée autour de trois axes : leur analyse de leur situation actuelle, leur vision de l'avenir et leurs besoins.

❖ Les entreprises

32 entretiens ont été menés auprès d'entreprises du secteur. Ils se sont répartis comme suit :

- 7 entretiens ont été menés avec des responsables d'hôtel indépendant ou groupes hôteliers.
- 4 entretiens ont été menés avec des responsables de grandes entreprises de catering/collectivité. Ces entreprises couvrent différents sous-segment tels que les cuisines de collectivités d'entreprise, d'hôpitaux, d'écoles, de maisons de repos, collectivité ferroviaire, événementiel, centrale d'achat, vending, ...
- 11 entretiens ont été menés pour le segment restauration, représentant 15 entreprises. Il s'agit d'entreprises situées dans le centre de ville dont la clientèle principale est de bureau ou touristique et d'entreprises situées dans des quartiers dans lesquels la clientèle est plutôt locale et familiale.
- 3 entretiens ont été menés pour le segment café/bar, représentant 6 entreprises différentes. Il s'agit d'établissements qui connaissent une activité en journée et en soirée avec une clientèle spécifique à ces moments et pour certains l'organisation d'événements culturels parmi les services développés.
- 5 entretiens ont été menés pour le sous-segment snack, représentant 9 entreprises en région bruxelloise. L'échantillonnage est varié et reprend des entreprises de restauration rapide de différents types : friterie, restaurant hamburger, cuisine du monde, petites restauration, sucrerie, ... situées dans des zones d'achalandage variées : centre-ville, quartier avec clientèle locale, quartier de bureaux.
- 2 entreprises traiteurs ont été interrogées

❖ Les organisations représentant ou soutenant les entreprises et les travailleurs du secteur

Des entretiens ont été menés d'une part auprès d'organisations représentant ou soutenant les entreprises du secteur, certaines généralistes et d'autres spécialisées par sous-secteurs et d'autre part, les organisations représentant les travailleurs. Elles se sont exprimées sur leur analyse de la situation actuelle et ont partagé leur vision de l'avenir en réagissant notamment aux scénarios prospectifs qui leur avait été soumis. Enfin, elles ont relayé les besoins relevés auprès du public qu'elles représentent et ont formulés des recommandations.

Les organisations suivantes ont été interrogées :

COMEOS - Fédération qui représente les secteurs du commerce et des services dont le sous-secteur du catering et de la collectivité. Les chaînes de restaurants, regroupées au sein de Bemora, ainsi que les entreprises de catering, faisant partie de l'Union belge du catering, sont membres de Comeos. Cette organisation est signataire de l'accord sectoriel de 2019 et dispose de mandats au sein de l'asbl Horeca Forma Bruxelles et de l'asbl Centre de Référence Horeca Be Pro.

Fédération Horeca Bruxelles est une organisation patronale qui se place en représentant et défenseur du secteur. Elle est signataire de l'accord sectoriel de 2019 et dispose de mandats au sein de l'asbl Horeca Forma Bruxelles et de l'asbl Centre de Référence Horeca Be Pro.

FGTB - Horval - Bruxelles - FGTB HORVAL (HORECA-VOEDING-ALIMENTATION), est une association de travailleurs qui fait partie de la FGTB (la Fédération Générale du Travail de Belgique). Elle défend les travailleurs de l'Horeca, de l'industrie Alimentaire et de la grande distribution.

CSC Alimentation et Services - La CSC Alimentation et Services défend les intérêts des travailleurs dans toute une série de secteurs : le nettoyage, l'industrie alimentaire, l'Horeca, le gardiennage,...

CGSLB - La CGSLB est le Syndicat libéral Il se donne pour mission de garantir la meilleure protection sociale tant aux travailleurs qu'aux allocataires sociaux.

BHA - la Brussels Hotels Association rassemble, informe et défend les hôteliers, créant ainsi les conditions de leur succès, tout en favorisant le rayonnement et la croissance de l'Hôtellerie et du Tourisme dans la région bruxelloise et sa périphérie. Elle représente 75% de l'hôtellerie bruxelloise et est signataire de l'accord sectoriel de 2019.

L'asbl 302.be - L'ASBL 302.be s'est fixé comme objectif d'écouter, conseiller, accompagner et valoriser tous les secteurs de la commission paritaire 302 (CP302) de toute la Belgique. Soucieuse de conseiller les décideurs sur les politiques futures, elle entend proposer des solutions argumentées, conçues à partir de la réalité du terrain, après en avoir dressé le cadastre et chiffré l'importance économique. Elle recherche à percevoir au plus près les conditions actuelles et à envisager une sortie de crise bénéfique pour les entreprises. Dans cet esprit, elle constitue une task force prête à épauler les entrepreneurs qui le souhaitent."

BRA - la Belgian Restaurants Association : créée par des patrons de restaurants pour les patrons de restaurants, la Belgian Restaurants Association veut représenter les chefs et dirigeants de restaurants et les traiteurs de Belgique, en tant qu'entrepreneurs indépendants et chefs de petites et moyennes entreprises.

UBB - l'Union Belge des Barmans « Union of Belgium's Bartenders » (UBB) est une organisation qui existe depuis 1961. Elle défend dans une approche dynamique et enthousiaste les valeurs de l'art du bar et le savoir-faire en matière de cocktails. Elle est la seule organisation en Belgique reconnue par l'association internationale des barmans.

Hub.brussels est l'agence bruxelloise pour l'accompagnement d'entreprises. Cette organisation cible l'accompagnement d'entreprises, principalement celles qui comptent moins de dix travailleurs. Hub.brussels propose du coaching sur mesure, une mise en réseau, des outils gratuits ainsi qu'une expertise reconnue, afin de renforcer leur autonomie, faciliter leurs décisions et réussir à Bruxelles et au-delà. »

1.3 Déroulement de l'entretien

Au cours des entretiens, nous avons d'abord laissé les personnes interrogées s'exprimer spontanément sur la situation du secteur/sous-secteur, son évolution et ses besoins. Ensuite, deux scénarios prospectifs leur étaient proposés dans le but d'approfondir la discussion. Les interlocuteurs, ont été invités à formuler leurs remarques, observations, réactions. Les craintes et attentes des interlocuteurs ont été recueillies avec un point d'attention particulier sur le domaine de la formation et des compétences professionnelles.

1.4 Les scénarios prospectifs

Sur base des informations disponibles (étude View, le retour du personnel de terrain Horeca Forma BePro et différents articles de presse), un comité a rassemblé les menaces et opportunités potentielles par sous-secteur. Ces évolutions possibles ont été rassemblées en deux scénarios schématiques et parfois caricaturaux, avec pour objectif de donner une représentation expressive du champ de possibilités dans lequel le secteur évolue et va continuer à évoluer dans les prochains mois et années. Les deux scénarios sont décrits ci-dessous.

1.4.1 Scénario 1 : Un secteur figé, démobilisé, peu soutenu

Les clients tardent à revenir

- Même si on a observé un léger rebond lié à la réouverture, les clients tardent à revenir. Les clients, inquiets de la situation sanitaire, sont méfiants. Ils restent chez eux ou préfèrent consommer dans des lieux qu'ils perçoivent comme sûrs (en dehors de Bruxelles, chez eux, ils évitent le centre-ville) ;
- Les clients ont pris de nouvelles habitudes de consommation pendant les mois de fermeture / de crise (fêtes à la maison, services de livraison, télétravail, ...). Ces habitudes perdurent ;
- La crise économique consécutive à la crise sanitaire incite les ménages et les entreprises à faire des arbitrages. Les activités de loisirs et les dépenses liées au tourisme d'affaire sont les premières impactées.

Des difficultés financières, une activité peu rentable dans un contexte incertain

- La rentabilité des restaurants / bars / cafés est mise à mal par les mesures de distanciation sociale qui limitent la capacité d'accueil des établissements ;
- La mise aux normes sanitaires demande des investissements que les entreprises ne savent pas assumer d'autant que le prix des fournitures augmente ;
- La baisse de fréquentation et la limitation de la capacité d'accueil contraignent les entreprises à réduire leurs coûts. On assiste à des licenciements et les travailleurs qui restent dans les entreprises sont soumis à une demande d'hyper-flexibilité. Les investissements sont reportés et des économies sont réalisées au détriment de la qualité du service et produits alors que la clientèle est en attente d'une offre plus diversifiée et de qualité ;
- Dans un contexte instable (risque de nouveaux confinements, voire de nouvelles épidémies), les entreprises choisissent de recourir davantage à la sous-traitance et à l'intérim ;
- Les aides publiques sont insuffisantes ou mal ciblées. Elles ne permettent pas suffisamment au secteur de faire face ;
- Avec la fin du moratoire, de nombreuses faillites sont déclarées ;
- Les établissements qui bénéficient de reports de paiements ont vu leurs dettes augmentées. Ils peinent à y faire face ;

- La situation tendue et la mauvaise santé financière des entreprises ne leur permettent plus d'accéder aux emprunts bancaires. De manière générale, les banques se montrent méfiantes vis-à-vis des entreprises du secteur ;
- Certains fournisseurs attribuent au secteur un facteur de risque élevé et refusent des clients provenant de ce secteur.

Des travailleurs et des entrepreneurs démobilisés

- La longue période de mise en chômage temporaire a incité certains travailleurs à quitter le secteur. Les entreprises font face à un problème de disponibilité de main d'œuvre qualifiée et/ou flexible ;
- Les travailleurs qui ont pu « goûter » à un rythme de vie ralenti ne souhaitent plus revenir à un rythme soutenu. Ils n'en ont plus la capacité physique ni la motivation ;
- Les entreprises tardent à mettre des choses en place pour remobiliser les équipes ;
- Certains chefs d'entreprises sont découragés, ils jettent l'éponge ou éprouvent des difficultés à mobiliser de l'énergie pour rebondir. Ils n'ont plus la capacité financière de continuer ;
- La santé mentale des travailleurs et des entrepreneurs est fragile et engendre maladies, arrêts de travail et absentéisme.

Nouveaux comportements, nouvelles attentes : inadaptation et concurrence

- On assiste à une intensification de la concurrence au sein même du secteur, mais également avec d'autres secteurs, tels que le commerce, ou d'autres modes de consommation, qui sont susceptibles de (mieux) répondre aux attentes des consommateurs. De nouvelles initiatives, offres ont vu le jour pendant la période de fermeture pour répondre aux attentes des clients privés de l'offre traditionnelle. Afin de "survivre", le développement d'une identité forte est un avantage concurrentiel important, mais est difficile pour certains à mettre en œuvre en raison de la situation économique ;
- On voit notamment apparaître sur le marché des Dark Kitchen (ou restaurants fantômes) qui produisent uniquement pour la vente à emporter. Leurs coûts très réduits en font de rudes concurrents pour les restaurants classiques ;
- La généralisation du télétravail impacte fortement le sous-secteur catering (fermeture des restaurants d'entreprises) et l'offre de restauration proches des bureaux ;
- De même le net ralentissement du secteur ferroviaire international et de l'aviation impacte les entreprises de catering présentes sur ce marché ;
- Les entreprises de l'hyper centre + le quartier européen sont en grande difficulté : disparition du tourisme et de la clientèle bureau/business, peu de possibilité de recentrer sur le take away ou la clientèle locale qui est limitée ;
- Certaines entreprises de restauration tendent à privilégier le prix des matières premières, et non la qualité, de sorte qu'elles se dirigent vers des produits sous vide industrialisés et standardisés, alors qu'une certaine clientèle est en attente d'une offre répondant à certains critères de qualité (sain, bio, origine des produits). Le développement des filières d'approvisionnement de type circuit court, en produits bio/naturels/frais... est mis à mal en raison du prix des matières premières qui est plus élevé que dans l'industrie alimentaire ;
- De nouvelles entreprises émergent mieux adaptées à la situation et à la demande. Elles concurrencent les établissements existants qui mettent plus de temps à s'adapter.

Digitalisation et technologies

- Les systèmes de commande et de réservation en ligne, la présence d'informations sur le net (réseaux sociaux, plateformes, site de l'établissement notamment) restent une tendance lourde qui se poursuit indépendamment de la situation économique. La connaissance des outils de réservation en ligne, la visibilité sur la toile ainsi que la gestion de la réputation électronique et des réclamations continuent à être des enjeux essentiels. À cet égard, les petites structures sont défavorisées, et le restent dans un contexte où les

- moyens financiers sont moindres et où ces enjeux ne sont pas considérés comme prioritaires ;
- La capacité d'investissement du secteur est réduite. Les investissements dans le nouveau matériel sont retardés en raison de leur coût. En restauration, cela a des incidences sur le type de cuisine proposé et tend à privilégier la cuisine d'assemblage ou standardisée. La qualité de l'accueil et du service devient un argument de vente important.
 - Certains investissements sont néanmoins réalisés dans des équipements susceptibles de générer des gains de productivité et de réduire à moyen terme les coûts en personnel, tels que des bornes pour la prise de la commande en salle et dans la restauration rapide. Le paiement à distance et la prise de commande sur terminal numérique tendent également à se développer ;
 - En hôtellerie, certaines fonctions sont automatisées comme les fonctions d'accueil ou de check-in/out avec des bornes interactives pour communiquer des informations touristiques sur la ville et ses curiosités, des bornes de check-in/out automatiques... Les équipes de réception sont réduites à leur minimum, et doivent plus que jamais disposer de compétences relationnelles, commerciales et numériques. Les distributeurs de boissons et nourriture se répandent dans les hôtels. Les contraintes budgétaires sont un facteur qui stimule la robotisation de certaines tâches (e.g., housekeeping) permettant à plus ou moins long terme de faire des économies sur le personnel. Néanmoins, la robotisation et l'automatisation restent marginales.

L'emploi : perte des talents et licenciements

- Le drastique ralentissement des activités poussent le sous-secteur hôtelier à rationaliser ses coûts en personnel.
- La disparition de certains restaurants d'entreprises et la mise à l'arrêt du catering dans les transports donnent lieu à des licenciements collectifs dans le sous-segment catering.
- Les personnes peu qualifiées ou moins polyvalentes ou dont les compétences sont moins transférables sont les premières à être impactées en cas de licenciement.

1.4.2 Scénario 2 : Un secteur soutenu, proactif et repensé

Redémarrer autrement :

- La fin du confinement et la réouverture de l'Horeca provoquent un effet rebond : les gens veulent à nouveau sortir, voyager, aller au restaurant, boire un verre, faire la fête. Le secteur profite de ce rebond limité dans le temps.
- Les entreprises fragilisées par les mois de fermeture sont soutenues par les pouvoirs publics. Certaines mesures d'aide sont prolongées, d'autres sont mises en place adaptées aux réalités de chaque sous-secteur ;
- La crise suscite une volonté de repenser le modèle et débloque des problèmes qui étaient structurels dans le secteur : travail au noir, pénibilité des conditions de travail, faible rentabilité, gestion fragile.
- Plusieurs acteurs se mobilisent pour favoriser un modèle d'entreprise sain et viable. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie sont soutenues par les pouvoirs publics (Région, Fédéral) grâce à des aides aux initiatives qui accompagnent les entreprises en transition et grâce à des aides directes aux entreprises. Les entreprises se fédèrent pour repenser ensemble un nouvel Horeca. Un service performant d'experts aux services des entreprises se met en place pour aider les entreprises à se relever et/ou mettre en place une gestion saine et transparente. (gestion, juridique, fiscale, sociale, ...)
- Les entreprises sont attentives à l'émergence des tendances et s'adaptent en mettant en place un modèle plus flexible. De nouveaux entrepreneurs apparaissent. On voit émerger une nouvelle offre innovante, différenciée et mieux adaptée aux nouvelles demandes et besoins.

- Certains travailleurs en chômage temporaire complet ou partiel, ont apprécié de ralentir. Ils aspirent à un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée : les entreprises en prennent conscience et réfléchissent à une autre organisation du travail et des rythmes de travail qui allient les équilibres précités. Certains travailleurs quittent le secteur mais les passionnés souhaitent rester.

Un tourisme plus local et une offre adaptée

- Même si une véritable reprise n'est pas attendue avant 2022, le secteur hôtelier prend des initiatives pour s'adapter et maintenir une certaine activité ;
- Le plan d'action de Visit Brussel, les campagnes de promotion pour Bruxelles ainsi que les offres promotionnelles du secteur stimulent la demande et on assiste à une relative hausse du nombre des visiteurs tourisme et business en provenance de la Belgique et de l'Europe.
- L'hôtellerie développe des formules adaptées pour les congrès et événements de plus petites tailles. Elle propose des espaces et des services adaptés à la fois pour répondre aux normes sanitaires et au besoin de recréer du contact humain
- Les hôtels développent d'autres services :
 - ✓ une offre pour clientèle plus locale, des formules qui permettent de faire vivre une expérience au client (ex. chambre qui devient une salle de restaurant privée)
 - ✓ une mise à disposition d'espace de travail
 - ✓ l'organisation d'évènements à taille humaine en visant une clientèle européenne,
 - ✓ la co-organisation d'évènements culturels
- Le chômage temporaire partiel continue à être utilisé mais le léger regain d'activité permet de remettre les collaborateurs en mouvement. Les hôtels profitent de cette période de moindre activité pour former leur personnel.

La restauration se diversifie

- La restauration contrainte de limiter ses services à la vente à emporter pendant la période de fermeture a développé de nouvelles formes de service « take-away » et de livraison avec pour conséquence une forte diversification de l'offre là où elle était, avant crise, limitée à un type de restauration limité. Cette offre diversifiée répond à une demande qui persiste même après la réouverture des restaurants. Les restaurants ont gagné en expérience et continuent à développer leur offre « take-away » - livraison :
 - ✓ Le take-away est une opportunité pour les entreprises de développer leur clientèle sans devoir investir dans des espaces supplémentaires. Il permet la création d'emplois par exemple si le service de livraison internalisé ;
 - ✓ Certains établissements qui demandent à leur clientèle de commander à l'avance, arrivent à mieux anticiper le service et à gérer la demande. Avec pour conséquence une meilleure prévisibilité du travail et une meilleure organisation du temps de travail ;
 - ✓ Le take-away continue de se développer sous différentes formes : plats préparés finis, paniers-recettes, sous vide,
- Une offre de service pour réunions business à distance avec livraison food chez les participants ;
- On voit émerger des concepts de restauration mixés avec d'autres activités commerciales
 - ✓ Vente de produits alimentaires
 - ✓ Vente de produits et de services non alimentaires en lien ou non avec le concept de l'établissement (livres, plantes, organisation de conférences, café/friperie, café/galerie, café/garderie ...)

Des sous-secteurs plus durablement impactés

- CATERING :
 - ✓ Le télétravail même s'il n'est plus que partiel incite les entreprises à réduire les coûts liés à la restauration d'entreprise. Certains sites ferment et des licenciements ont lieu ;
 - ✓ Des cellules de reconversion sont mises en œuvre et des programmes de formations sont organisés pour permettre aux personnes qui ont perdu leur emploi de se ré-orienter vers des secteurs proches (ex. industrie alimentaire)
 - ✓ L'emploi dans les collectivités se maintient : hôpitaux, maisons de repos, reprise partielle des cantines dans les écoles
- CAFE/BAR/NUIT :
 - ✓ Certains établissements parviennent à mettre en place une offre « de survie » basée sur leur assortiment unique (bières spéciales à emporter, kits de dégustations, « extra » pour les réunions à distance (kit zakouskis etc)
 - ✓ Les terrasses permettent (quand elles se rouvrent) de répondre aux attentes de la clientèle, et les autorités communales donnent la possibilité d'étendre les surfaces de terrasse sans frais supplémentaires.
 - ✓ Une aération renforcée et adaptée, des testings rapides permettent d'ouvrir les établissements sous conditions

Une tendance à la mutualisation

- Les partenariats permettent de rationaliser les coûts et couvrir les frais fixes
 - ✓ Centralisation de l'activité de plusieurs enseignes dans une seule cuisine
 - ✓ Collaborations restaurants-hôtels
- Les entreprises et le secteur misent sur la mutualisation de certains outils et services : plateformes de commandes et réservations autogérées, cuisines centrales / partagées, services de veille et d'observation des tendances, espaces de réflexion en commun (intelligence collective) :

Digitalisation : des risques mais aussi des opportunités

- Si le télétravail devient une vraie tendance, les entreprises prennent aussi conscience de l'importance du présentiel pour les équipes et la dynamique des projets. Les espaces de travail et de rencontre s'adaptent et on assiste à un retour partiel des employés dans les bureaux ;
- Le télétravail permet le développement de nouveaux services dans de nouveaux quartiers, une offre différente et une opportunité pour l'émergence d'une offre d'espaces de travail adaptés ;
- La digitalisation /automatisation offre des opportunités pour :
 - ✓ Augmenter la visibilité des entreprises et de leurs services
 - ✓ Simplifier le travail voire le rendre moins pénible
 - ✓ Libérer les travailleurs des gestes mécaniques pour être plus disponibles pour le service, le contact humain, la convivialité
- Conscientes des bénéfices qu'elles peuvent tirer, les entreprises sont plus attentives à assurer leur visibilité sur la toile ainsi qu'à gérer leur réputation électronique. A cet égard, les petites entreprises restent défavorisées.
- Des entreprises apparaissent sur le marché et proposent aux petites entreprises de leur sous-traiter tout ce qui est en lien avec leur communication, leur visibilité sur Internet et leur présence sur les réseaux sociaux. Ce type de service reste peu accessible d'un point de vue financier. La communication des petites entreprises qui investissent dans ce type de service se professionnalise, gagne en clarté et en visibilité. L'offre de formation permet aux travailleurs et aux entreprises de s'adapter

- Les services de réservation en ligne sont indispensables pour la profession. L'Europe a cassé les monopoles au niveau des sites de réservation. Les établissements bruxellois s'organisent pour développer une plateforme régionale.

Une attention particulière pour l'hygiène et la santé

- Les entreprises misent sur la qualité des services et des produits. Des labels clairs, permettent d'orienter les consommateurs en demande de plus d'information sur la qualité des produits ;
- Une attention particulière est accordée aux aspects environnementaux, hygiène et santé : mesures sanitaires, d'hygiène, gestion des déchets, alimentation durable, ...
- La filière d'approvisionnement de type circuit court, produits bio/naturels/frais et locaux s'organise, à travers notamment le Marché Matinal de Bruxelles. Elle favorise la mise en place de concepts qui intègrent une alimentation de qualité qui fait écho aux attentes de la clientèle. Elle autorise davantage de créativité.

2 Un secteur lourdement impacté

Le secteur de l'Horeca est, de manière globale, lourdement impacté par la crise sanitaire et les mesures restrictives mises en place :

A. La plupart des entreprises connaissent de lourds problèmes de rentabilité

Même si la crise n'a pas touché tous les secteurs avec la même ampleur (comme nous le verrons ci-après), les organismes représentant ou soutenant les entreprises ou travailleurs s'accordent pour dire que la plupart des entreprises connaît aujourd'hui de lourds **problèmes de rentabilité**.

Avec la longueur de la crise sanitaire et malgré les aides publiques, beaucoup d'établissements se retrouvent **sans cashflow**. Ces entreprises dont les **fonds propres sont inexistant**s sont face à l'impossibilité d'obtenir des prêts bancaires. Même s'il existe des mécanismes de garantie publique, **les banques se montrent très méfiantes**. Par ailleurs, certains estiment que les prêts « restart » ne suffiront pas à soutenir ces entreprises en difficultés. Les conditions ne seraient pas adaptées à toutes les situations (notamment la durée de 7 ans maximum et souvent de 3 ans en pratique, est problématique car elle alourdit les mensualités)¹.

A plus ou moins brève échéance, **le paiement des retards de créance**, avec la levée du gel des loyers et des taxes, va venir amplifier le problème.

L'ampleur de l'impact sur le secteur s'explique par la crise sanitaire mais aussi par la structure du secteur, composé d'une part **importante d'indépendants et de très petites entreprises**. Or, ce sont généralement les entreprises de petite taille qui sont plus fragiles aux aléas de l'économie.

B. Les aides publiques assurent momentanément la survie mais sont insuffisantes et mal réparties – l'impact de la crise sanitaire ne s'arrête pas avec le déconfinement

Pour pouvoir faire face aux difficultés financières engendrées par la crise sanitaire et pallier au manque de rentabilité que la perdurance des restrictions sanitaires et l'absence de clientèle internationale feront encore peser sur les entreprises, beaucoup jugent indispensable que les pouvoirs publics continuent à soutenir les entreprises en **prolongeant certaines mesures** et en accordant d'autres : maintien de la TVA à 6%, prolongation des mesures de chômage temporaire, maintien de certaines aides financières, médiation de dettes, négociation avec le secteur bancaire, aide aux investissements (ea pour le matériel sanitaire), ...

Si les aides ont permis à nombre d'établissements de limiter les dégâts, elles sont jugées **insuffisantes et souvent mal adaptées aux situations particulières**. Plusieurs entreprises ont exprimé les difficultés qu'elles ont rencontrées face à des aides et mesures de soutien peu adaptées à leur situation propre.

Parmi les entreprises et les organismes représentant ou soutenant les entreprises et travailleurs, nombreux sont ceux **qui plaident pour une approche différenciée**. Ces aides ne devraient plus être octroyées de manière linéaire mais adaptées aux réalités, voire conditionnées pour certains. Parmi les propositions :

- des propositions de soutien par sous-segment avec des critères d'octroi, en privilégiant notamment les secteurs les plus impactés,
- des aides modulées en fonction du coût du personnel et du chiffre d'affaires,
- éviter d'octroyer des aides aux structures qui étaient déjà en mauvaise situation financière avant la crise et qui ne respectent pas les règles,

¹ Entretien avec David Debin, asbl 302.be, avril 2021

- l'octroi d'une aide aux jeunes entrepreneurs, qui n'ont pas eu droit aux aides financières jusqu'à présent.

Enfin, il est à noter également que beaucoup d'entreprises vivent comme particulièrement injuste les différences significatives d'aides d'une région à l'autre.

C. Fortement dépendante de l'international et des institutions, l'Horeca de la région bruxelloise est plus impacté que celui des deux autres régions

La situation bruxelloise est très différente de la Flandres et de la Wallonie. Fortement dépendante du tourisme international d'affaires et des institutions européennes et internationales, Bruxelles dans son ensemble souffre particulièrement. Le quartier de l'hypercentre et le quartier européen sont particulièrement touchés car beaucoup d'entreprises de ces quartiers n'ont pu se rabattre sur une clientèle de quartier peu présente dans ces endroits. Toutefois, certaines d'entre-elles, moins dépendantes du tourisme s'en sortent un peu mieux.

D. Emergence de nouveaux comportements et modes de consommations auxquels il faut s'adapter

La crise a fait émerger de nouveaux comportements et modes de consommation auxquels les entreprises et les travailleurs devront s'adapter. Certaines tendances déjà présentes avant la crise se sont accentuées.

Même si cela n'a pas été explicitement exprimé, **des coachings à l'innovation** pourraient permettre à des structures de rebondir à la réouverture.

E. Certaines entreprises peu préparées aux évolutions digitales

La crise a également mis en lumière **le retard que certaines entreprises ont pris par rapport à la digitalisation**. Certains entrepreneurs se sont trouvés tout à fait démunis pendant cette crise. **Ils peinent à passer à une gestion numérique, ainsi qu'à une communication et un marketing digitaux** : certaines entreprises n'ont pas de site web ou des sites peu à jour et se privent ainsi d'une facilité de vente en ligne, de réservation, de take-away, ...

Des organisations syndicales mais aussi des organisations patronales et des entreprises prônent pour des **mesures de soutien, des services d'accompagnement et des formations pour les entreprises qui amorcent une transition vers un mode de gestion sain et légal**. L'intégration de la **'black box'** auxquels les entrepreneurs pourraient ajouter différents programmes de gestion RH, gestion des ventes et des stocks, ... permettrait aux gestionnaires et patrons d'économiser du temps mais aussi de prendre mieux conscience de la véritable valeur de leurs services et de fixer des prix de vente plus réalistes.

Des formations en communication et marketing digital sont également demandées : créer son site internet, référencement sur internet et e-reputation, techniques publicitaires, ...

F. Des patrons sous-pression

L'impact très important de la crise pèse sur le moral des chefs d'entreprise, l'incertitude épuise également. La crainte des ouvertures/fermetures à répétition se fait sentir et engendre une vision d'avenir à très court terme.

De manière générale, les entreprises rencontrées regrettent l'incertitude des décisions gouvernementales prises, le manque de clarté sur l'avenir et le fait que les règles ou mesures ne collent pas toujours à la réalité de terrain.

Nous noterons que certains patrons font part de gros sacrifices personnels pour sauver leurs entreprises et prennent des risques considérables.

Ils demandent :

- davantage de clarté pour trouver les bons interlocuteurs en temps de crise pour avoir des réponses précises aux questions financières.
- des délais raisonnables d'organisation et de communication des mesures de réouverture.
- un besoin de dépasser les mesures de confinement strictes dans le futur et de solutions pour « vivre avec ».

G. Des travailleurs sous-tension

L'absence de perspectives également joue sur le moral des travailleurs. Certains sont en inactivité depuis un an. D'autres travaillent dans **des situations de stress générées par des adaptations urgentes dans un contexte de limitations des ressources.**

Les travailleurs sont aussi conscients des changements futurs et des adaptations que cela va engendrer au niveau de l'entreprise et des métiers. Pour eux, la distanciation, le matériel à usage unique, le take away vont perdurer. Ils pensent que le télétravail et la digitalisation vont devenir la norme. **La peur de l'automatisation** se fait sentir. Ils craignent que la machine ne remplace l'homme, et que le personnel de salle soit notamment remplacé par des automates ou des tablettes par exemple. Ils craignent donc les licenciements massifs.

Ils sont aussi conscients que les entreprises sont sous pression et qu'on va leur demander plus de flexibilité et de polyvalence, que les équipes et les tâches vont être réorganisées. **Certains craignent des exigences excessives, l'engagement de profils surqualifiés, et des rémunérations inférieures au niveau des qualifications.**

D'autre part, certains travailleurs interrogés n'avaient pas été informés des modalités d'imposition des indemnités Covid. Ils ont été surpris par **le retour de flamme fiscal.** Beaucoup se demandent comment ils vont payer leurs impôts. Ils se sentent abandonnés par leur management et le gouvernement.

Certaines des entreprises interrogées confirment des problèmes de motivation, de burn out, de frustration, de difficultés financières chez leurs employés. Certaines expriment des inquiétudes quant à savoir si le personnel sera prêt à reprendre le rythme d'avant-crise. Par ailleurs, certains expliquent que la crise a mis en avant la difficulté de communication avec les travailleurs en inactivité, notamment en raison parfois de la « fracture numérique ».

Les travailleurs interrogés expriment 5 grands catégories de besoin

- **Une aide psychologique à la reprise** : Les travailleurs expriment le besoin d'être remotivés par leur entreprise, de ressouder les liens avec leur équipe. Les équipes auront probablement beaucoup changé avec les départs, arrivées et changements d'attribution, et il sera nécessaire de relancer la collaboration et la coopération. L'idée de se préparer à la reprise par des mises en situations est évoquée. Les travailleurs demandent également une meilleure communication et de la transparence de la part de l'entreprise, notamment sur ses objectifs et sa vision, afin de pouvoir y adhérer pleinement et de retrouver engagement et motivation. Les travailleurs expriment un besoin de valorisation et de reconnaissance de la part de leur entreprise, surtout au vu de la charge de travail grandissante et des adaptations consenties.
- **Un accompagnement dans la gestion de leur plan de carrière** : Vu la réorganisation probable des équipes et la demande continue de flexibilité, les participants demandent un encadrement régulier et compétent de la part de leurs chefs d'équipe ou département RH pour réaliser des bilans de compétences et des plans de développement professionnels. Les chefs d'équipe auront probablement besoin d'être formés à la gestion de compétence, à la communication et au feedback, au pilotage d'un plan d'action personnel, à l'entretien d'évaluation, à l'identification des besoins et des attentes de leur équipe en termes de formation et autres.
- **Une (in)formation sur les nouveautés législatives, fiscales et sanitaires liées au Covid-19** : les règles changent beaucoup ; le personnel est perdu. Il demande des informations à titre privé : quel est l'impact du chômage COVID sur mes impôts, sur mon statut, comment accéder à mes « fiches de paie COVID », etc. ; et à titre professionnel : quels aménagements demandés dans mon établissement, quel impact sur la gestion des effectifs, quelles exigences sanitaires, etc.
- **Des formations pour se montrer à la hauteur des nouvelles exigences de la clientèle** : ces nouvelles demandes comprennent, selon eux, un respect pointu des mesures d'hygiène, une communication transparente de la part de l'établissement quant aux processus de production, une personnalisation accrue et une expérience dépayssante tout en restant en Belgique.
- **Formation du personnel à l'utilisation des outils digitaux** mis en place dans les entreprises tant pour les outils internes (logiciels de prise de commande, de gestion de stock, ...) que pour les outils proposés aux clients (ex. pour les lieux de conférence, les travailleurs doivent être capables d'assister et de dépanner les clients). Les outils digitaux ont été cités comme une piste d'adaptation parmi d'autres mais leur succès nécessite une formation adéquate de la part du personnel des établissements.

Dès lors, si rien n'est fait, on craint à court et moyen terme, sur le plan de l'emploi :

- **Une hausse des faillites**, avec la fin du moratoire
- **Une hausse des licenciements**, avec la hausse des faillites et la fin du chômage temporaire. La Fédération Horeca Bruxelles² s'attend à un grand nombre de chercheurs d'emploi et souhaite privilégier le soutien aux chercheurs d'emploi « récents » qui ont une expérience
- **Une migration des profils plus qualifiés ou avec des compétences plus transférables** vers des secteurs aux conditions de travail plus attrayantes et la pénurie de main d'œuvre pour ces profils; certains prévoient même des problèmes de manque de main-d'œuvre à la réouverture,
- **Un risque accru pour les travailleurs peu qualifiés** de ne pas pouvoir s'adapter aux nouveaux modèles voire de retrouver difficilement de l'emploi en cas de licenciement ;
- **La nécessité pour les travailleurs de certains segments de se reconvertir** dans ou en dehors du secteur ;
- **La difficulté de remobiliser les équipes** après une longue période d'inactivité ;
- **Un besoin croissant en personnel polyvalent et flexible.**

² Entretien avec la Fédération Horeca Bruxelles, avril 2021

- **Une altération des conditions de travail et des risques de dumping social**, comme par exemple des sociétés de nettoyage qui remplaceraient les femmes ou valets de chambre correctement formés.

Selon Patrick Vanderhaeghe (CSC)³, il conviendra de veiller à ce que la polyvalence ne devienne pas une norme absolue, au détriment de la classification des fonctions obtenue de haute lutte. Aussi, la disparition de certaines fonctions moins qualifiées ou leur changement de contenu doivent être anticipés pour pallier les manques de personnel qui risquent de se faire sentir rapidement.

³ Entretien, CSC, avril 2021

3 Des sous-secteurs impactés différemment, qui ont réagi différemment, en fonction des perspectives qui s'offraient à eux

Même si l'entièreté du secteur Horeca est largement impacté, des secteurs sont plus impactés que d'autres. La situation des différents acteurs **dépend largement des opportunités qui s'offraient à eux.**

3.1 L'hôtellerie – un secteur sous le choc et dans l'expectative

L'hôtellerie a été frappée de plein fouet. Même si elle n'a pas dû fermer, elle a particulièrement souffert de l'arrêt du tourisme international de loisirs et d'affaires, principale clientèle de l'hôtellerie bruxelloise. Contrairement à la Flandres et à la Wallonie, elle n'a pu bénéficier à l'été 2020 du tourisme belge local, celui-ci préférant se tourner vers des destinations plus naturelles. Les hôtels bruxellois sont totalement fermés ou avec des taux de remplissage extrêmement bas.

Les services annexes à l'hébergement (restauration, bar, room service...) sont fermés ou fonctionnent au ralenti. La BHA explique qu'il est impossible de servir un petit déjeuner en chambre pour chaque chambre occupée et à la même heure. De plus, le personnel devrait être formé au room service. Les hôtels ont donc fait le choix de vendre les chambres de manière limitée. Par ailleurs, le 'take-away' n'est pas envisageable pour ce sous-secteur.

Les alternatives pour combler cette perte de clientèle sont donc souvent limitées ou pas toujours concluantes.

Les aides sont généralement insuffisantes pour couvrir les frais fixes importants. De nombreux directeurs se battent pour obtenir des délais de créances, négocier des emprunts, ...

Certains hôtels ont tous leurs travailleurs en chômage temporaire, d'autres ont quelques travailleurs à temps partiel ou venant travailler à tour de rôle. Dans ce dernier cas, cela exige de la polyvalence et des compétences multiples tant au niveau des techniques métiers que des postures et attitudes. Dans une première phase, il y a eu peu de licenciements, et certains craignent une recrudescence des pertes d'emploi.

Les perspectives d'avenir ne sont pas très réjouissantes. Beaucoup estime que la reprise sera très tardive, que le tourisme international de loisirs ne reviendra pas avant 2023, voire 2024. Le secteur s'attend aussi à une décroissance durable des clients business. Les entreprises ayant trouvé certains avantages aux réunions à distance, il est peu probable que les clients business reprennent des modes de travail en présentiel comme avant la crise. Sur le plan promotionnel, certains pensent que les actions de Visit Brussels ne sont pas assez visibles, d'autres sont d'avis que l'impact ne se fera sentir que dans 2 ou 3 ans.

La concurrence s'accroît, notamment entre les 4 et 5 étoiles, ces-derniers pouvant baisser leurs prix, contrairement aux premiers. On note également l'arrivée d'un nouveau concurrent, en l'occurrence les immeubles qui logeaient des expatriés, et qui cherchent à louer leurs chambres vides.

Certains interlocuteurs parlent de plusieurs années pour retrouver une activité rentable.

Le choc de la crise sanitaire a été brutal, ce **sous-secteur peine à trouver des solutions.** Si certains testent des services de niches, d'autres n'y ont pas encore réfléchi ou n'ont pas encore la possibilité d'adapter leur offre et attendent le retour de leur clientèle habituelle.

Face au manque de perspectives, le secteur voit déjà certains de ses travailleurs les plus qualifiés, avec les compétences les plus transférables (compétences commerciales, multilinguisme, ...) migrer vers d'autres secteurs. Le secteur craint une fuite de ses talents et de ne plus être assez attirant pour en attirer de nouveaux. Par le passé, la perspective d'une carrière à l'étranger était un atout important, mais cela risque de disparaître. Les chiffres Actiris d'offres d'emploi et de DEI en 2020 laissent d'ailleurs présager une difficulté de recrutement pour le 'poste de directeur/responsable d'industries hôtelière'⁴.

Diverses demandes ont été émises par les entreprises et organismes du secteur :

- Une meilleure visibilité des actions de Visit. Brussels,
- Pour certains, un repositionnement de Bruxelles, comme destination B-to-B et de tourisme d'affaires, en suggérant entre autres une revalorisation du contact direct dans les échanges politiques et d'affaires,
- la prolongation des aides financières, et notamment du chômage temporaire pour pallier la reprise lente du secteur ; d'autres propositions sont suggérées comme changer le régime fiscal pour certains événements, changer le statu pour le temps de la formation (charges patronales), valoriser les investissements en bien-être et équilibre psychologique.
- la mise en place d'une plateforme bruxelloise de réservation qui ne demanderait que 5% de marge au lieu des 20% de booking,
- au niveau de l'enseignement, la promotion des métiers du tourisme et de ses perspectives d'expérience/carrière internationale,

3.2 La restauration classique – un éveil au changement

La restauration classique a été contrainte à fermer d'avril à juin 2020 et d'octobre 2020 jusqu'à début mai 2021. Le 8 mai, elle est autorisée à servir en terrasse. Le 9 juin, elle peut rouvrir complètement.

Ce secteur est dans une situation très délicate. Selon la Brussels Restaurants Association (BRA), beaucoup d'établissements ont vu leur trésorerie réduite à néant et des faillites sont à prévoir. Après ces deux confinements, certaines entreprises risquent de ne pas pouvoir se remettre et d'être obligées de déclarer faillite⁵.

La situation n'est cependant pas monolithique. Au moment des interviews, les entreprises situées dans le centre-ville sont pour la plupart totalement fermées et souffrent énormément. Dans les autres parties de la ville, beaucoup de restaurants ont développé des **services alternatifs** pour survivre : **take away, épicerie, vente de plats dans des grandes surfaces**, ... D'autres en ont profité pour faire des gros travaux de rénovation dans leurs établissements.

L'adaptation et l'innovation sont les maîtres mots de cette période de crise. Certains se sont sentis très soutenus par leur clientèle d'habités.

Toutefois, il est à noter que si l'offre 'take away' a permis à ces restaurateurs de survivre, elle ne permet pas une réelle rentabilité, notamment en raison de la situation de monopole des sociétés de livraison comme UberEats ou Deliveroo qui leur permet d'imposer des frais importants.

Au niveau de l'emploi, les entreprises ont cherché à réduire leurs coûts de manière drastique. Certaines ont fait appel au **chômage temporaire** pour la majeure partie de leur équipe. D'autres **ont dû licencier**. Dans ce cas, la politique varie en fonction de l'entreprise : garder le personnel le plus qualifié ou garder le personnel avec le plus d'ancienneté pour diminuer les coûts de licenciement. Dans la plupart des cas, les contrats étudiants ont été totalement arrêtés. Les contrats à durée limitée ne sont pas prolongés.

⁴ DEI 2020 = 56 contre respectivement 39 (2018) et 35 (2019) ; OE 2020 = 55 contre 13 (2018) et 6 (2019), source Actiris

⁵ Entretien avec Brussels Restaurants Association, Avril 2021

La baisse de la TVA à 6% semble avoir été une aide précieuse pour garder une marge correcte.

On sent également de la frustration par rapport aux politiques. De nombreux employeurs estiment être les boucs émissaires de la crise, se voyant discriminés depuis plusieurs mois malgré l'investissement dans des aménagements l'été dernier pour pouvoir accueillir des clients en toute sécurité.

Avec la réouverture progressive – ouverture des terrasses puis ouverture avec restrictions sanitaires, les acteurs pensent qu'il est peu probable que le seuil de rentabilité soit atteint.

Selon l'asbl 302, les entreprises devraient en moyenne retrouver 85% de leur chiffres d'affaire de 2019 pour espérer une certaine rentabilité. Or, les mesures de restriction ne permettront pas d'atteindre cette moyenne. Il est donc impératif selon elle, que les entreprises continuent à bénéficier de mesures de soutien⁶.

Pour le futur, ces entreprises expriment des craintes :

- De manière générale, avec la réouverture sous conditions de règles sanitaires (distanciation, ouverture des terrasses seules, limitation des clients au m2, ...), ils craignent de ne pas atteindre le seuil de rentabilité. Par ailleurs le manque de fonds pour licencier si cela devait être nécessaire est évoqué.
- Sans un retour des touristes, les entreprises de l'hypercentre sont très pessimistes.
- Les autres pensent sont plus optimistes sur le retour de leurs clients mais certains craignent que le budget des ménages ne soit impacté par la crise et qu'ils fassent des arbitrages dans leurs dépenses en défaveur de l'Horeca.

Face à ces incertitudes et craintes, les acteurs de la restauration cherchent à **contrôler leurs frais**

- De manière générale, on note une adaptation du fonctionnement entre autre pour garantir une certaine rentabilité : adaptation de la carte, horaires d'ouverture, gestion des stocks, réduction des déchets, contrôle des frais.
- Au niveau du personnel, certains disent qu'ils travailleront essentiellement avec des étudiants au moment de la reprise,

Certains ont une vue à plus long terme. Ils sont d'avis que les attentes des clients vont changer et **qu'il faudra continuer à se réinventer**. Il y en a qui parlent de recruter pour lancer de nouveaux projets ou services. Parmi les évolutions et les changements,

- **Certains restaurateurs parlent de continuer à développer le digital.** Les entreprises qui en parlent le voient comme une opportunité de se développer et de se faire connaître, mais ont souvent un manque de temps, de moyen ou de ressources externes pour le faire. Pour ceux qui utilisent les plateformes de livraison, ils soulignent que malgré la marge énorme prise par ces entreprises, cela permet de maintenir l'activité et de développer une certaine visibilité. Certains ont développé leurs propres systèmes de commande via leur site web et y voient un impact positif. Certains soulignent aussi que « digitaliser rapporte beaucoup plus et coûte beaucoup moins que du personnel ».
- **D'autres parlent de responsabiliser le personnel** par rapport au chiffre d'affaire généré, de les rendre acteurs de la bonne santé de leur entreprise. Leur profil sera alors amené à être adapté notamment en salle vers **des compétences plus commerciales**.

⁶ Entretien asbl 302.be, avril 2021

Plusieurs interlocuteurs issus des organisations représentant ou soutenant les entreprises et travailleurs, **notent que des tendances de consommation vont se confirmer**. La crise peut ouvrir des opportunités pour des entrepreneurs avec des idées novatrices.

Parmi les tendances qui devraient perdurer, on note :

- le **service de livraison ou de plats 'à emporter'**
- les **dark kitchens**,
- Selon la BRA⁷, la tendance vers **une restauration éco responsable** va continuer de se développer après la crise. Même si certains restaurateurs ont recours à des centres de production et achètent quasiment l'entièreté de leurs plats sous-vide, il y a aussi beaucoup d'initiatives pour proposer une offre de plats 'fait maison'. La production des matières premières locales sur Bruxelles reste difficile à cause du manque de superficies exploitables mais des initiatives émergent pour promouvoir la durabilité, la culture 'bio' et les circuits courts. Le label « Goodfood » de Bruxelles Environnement joue un rôle important dans ce développement. A ce sujet, certains travailleurs interrogés ont mentionné la difficulté de combiner le take away et matériel à usage unique et une attitude éco-responsable.
- Une partie de la clientèle recherche une expérience unique dans un cadre agréable. Il va être très important pour se différencier de pouvoir proposer un bon rapport qualité-prix en proposant des produits de qualité mais également **un service qui a 'une âme' et une ambiance unique**. La qualité de l'accueil va jouer un rôle, le 'storytelling' est un moyen de fidélisation de la clientèle en créant une identité reconnaissable.
- La CGSLB⁸ relève en outre, l'émergence d'autres services comme par exemple **les « box culinaires »**. Il remarque que d'autres secteurs que l'Horeca, comme le commerce de détail et la grande distribution y répondent. A cet égard, il remarque que le secteur Horeca n'a pas toujours été réactif.

Les interviews ont été réalisées durant le mois d'avril. A l'époque, il n'y avait pas encore de perspectives claires quant à la réouverture de l'Horeca. Nombreuses des demandes qui sont faites par les entreprises concernent le futur immédiat et **passent par des perspectives claires, des aides ciblées, un report des amendes pour non-respect des règles sur la clientèle, des actions de redynamisation, et le développement d'une plateforme de livraison locale**.

- **Le besoin de perspectives claires et de clarté dans les conditions de reprise** est régulièrement évoqué que ce soit pour la motivation des équipes que pour garantir une gestion efficace et pérenne. Cette vision d'avenir semble nécessaire pour apaiser les craintes concernant l'emploi, reprendre le travail normalement et relancer les investissements.
- **De nombreuses demandes d'aides ont été citées**. Il y a une demande pour que ces aides soient évaluées au cas par cas **en fonction des besoins et de la spécificité des entreprises** :
 - La prolongation du chômage temporaire est fortement demandée.
 - Des mesures au niveau fiscal en termes de déductibilité, de baisse de la tva et de prêts. D'autres mesures comme la flexibilité des contrats de travail, l'allègement des charges salariales, l'écartement des entreprises frauduleuses, l'utilisation des black box comme critère pour octroyer des aides sont suggérées.

⁷ Entretien BRA, avril 2021

⁸ Entretien CGSLB, avril 2021

- Certains suggèrent de revoir les aides pour privilégier des aides au niveau des loyers ou paiement des fournisseurs.
 - D'autres suggèrent des aides telles que : aide Région Téra à hauteur de 15% du chiffre d'affaire pour 2019 pour rembourser les frais généraux de fonctionnement ou PRJ (procédure de réorganisation judiciaire) hybride pour situation exceptionnelle et imposer un plan de paiement aux créanciers ou des aides à la reprise comme un bonus pour réapprovisionner les stocks.
 - Certaines entreprises regrettent la rigidité des assurances et demandent que les assurances puissent dédommager une partie de la perte d'exploitation.
 - Par ailleurs des incitants, aides à la formation sont proposés comme la compensation pour des formations sur le lieu de travail.
- Au niveau des contrôles pour le respect des mesures dans les entreprises, **une suggestion est faite pour que le client supporte l'amende si c'est lui qui ne respecte pas les mesures sanitaires connues**, de manière à conscientiser et encourager les clients à les respecter et éviter aux entreprises de « gendарmer ».
 - **La mise en place d'actions pour relancer le tourisme, et plus particulièrement une redynamisation du centre-ville** ainsi qu'un soutien spécifique aux indépendants de ce quartier.
 - **Le développement d'une plateforme de livraison locale, comme alternative aux grandes sociétés de livraison à domicile**

3.3 La restauration collective – un secteur en mutation

Ce secteur était déjà en mutation depuis plusieurs années. La crise, avec le recours massif au télétravail, le non-renouvellement des contrats et la suppression de restaurants d'entreprise, semble accélérer la transformation d'un secteur conscient que la mutation sera durable.

Parmi les entreprises interrogées, même si de nombreux services ont été mis totalement à l'arrêt ou fortement ralentis, plusieurs d'entre-elles mentionnent avoir pu développer et mis en place rapidement des solutions créatives pour limiter les dégâts : lunch box pour les écoles, collaborations avec de grandes enseignes de distribution et de l'Horeca plus classique. Certaines ont notamment mis des groupes de travail en place pour réfléchir à ces différents challenges.

Selon l'asbl 302 et Coméos, ce sous-secteur travaille à son repositionnement. L'objectif est d'instaurer un nouveau modèle tendant à sortir du modèle restaurant d'entreprise "cantine" pour aller vers une offre de petits points de vente diversifiés avec dans certains cas un appel à la sous-traitance à des enseignes comme Starbucks, Exki,⁹

De manière générale, la reprise des activités devrait être graduelle et très partielle voire perdue dans les activités plus classiques telles que la restauration d'entreprise, l'offre devra donc être adaptée pour la plupart des entreprises rencontrées. Continuer de diversifier les activités semble être nécessaire, notamment en se tournant **vers des solutions B to C**.

⁹Entretien avec Walter Zwickhorst, Coméos, avril 2021

Les entreprises de catering ferroviaire n'envisagent qu'une faible reprise dans le court terme, les voyages touristiques dépendant des mesures sanitaires et ceux d'affaire étant réduits également. Par ailleurs, les nouvelles habitudes iraient vers **des solutions low cost**.

La crise a permis pour certains de mettre en lumière certains processus, méthode de travail, communication, organisation moins **efficaces** et de les adapter dans le futur.

Par ailleurs les méthodes de production pourraient également évoluer, certains parlent d'une production artisanale locale vers une **production à grande échelle centralisée** : moins de créativité, plus de travail répétitif et monotone.

En raison du non-renouvellement des contrats de restaurant d'entreprise et de changement de métier, des entreprises **ont déjà licencié**. Pour les employés qui restent, la mobilité géographique (déplacements) et fonctionnelle (polyvalence) devraient être mises en place pour les entreprises qui font face à un surplus de travailleurs et à des fluctuations au niveau des demandes.

Les entreprises de catering **craignent l'exode** des travailleurs déçus ou dégoûtés vers d'autres secteurs, comme la grande distribution, et redoutent en particulier la pénurie de profils rares comme les collaborateurs trilingues voire quadrilingues. Par ailleurs un changement d'attitude des travailleurs est craint chez certains, le fait d'être resté inactifs de long mois pourrait laisser des traces au niveau de l'implication et de l'engagement. De plus, les plans sociaux laissent également des traces sur la motivation et l'atmosphère pour les travailleurs restés dans l'entreprise. Certaines entreprises ont veillé à maintenir les contacts avec leurs équipes, mais ce n'est pas toujours facile en raison de la fracture numérique.

Toutefois, Comeos constatait une certaine réticence des travailleurs à se reconverter : ils restent en attente des conditions de réouverture.

Dans ce secteur, certaines entreprises réfléchissent déjà à leur transition, même si Comeos souligne la nécessité d'augmenter la réactivité. D'autres comme le catering ferroviaire doivent faire face à une grosse incertitude et des difficultés financières importantes. La restauration collective exprime donc surtout des demandes de **mesures d'aides financières pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire et de mesures de soutien pour passer le cap de la transition**. Ce secteur demande :

- **des mesures de soutiens financiers**, en particulier pour les segments très touchés comme le catering ferroviaire qui rencontre des difficultés particulières : activités internationales réduites, dépendance à un seul client, contrats lourds avec fournisseurs, difficulté de maîtriser les revenus en termes de ventes/nombre de voyageurs/... Des aides pourraient également être utiles pour les entreprises qui nécessitent une mise en place plus longue avant la reprise concrète des activités afin de supporter le coût de cette mise en place (formation et on-boarding des équipes, redémarrage des systèmes, réservations et commandes). D'autres pistes d'aides sont évoquées : diminution de la tva à 6%, diminution des lois sociales, réduction temporaire des taxes et charges.
- **des subsides à la formation**, à la fois pour les travailleurs qui désirent quitter le secteur et se reconverter que pour les entreprises qui encadrent et forment des stagiaires. Un régime spécifique de cotisations sociales pour les jours de formation est aussi mentionné.
- **des partenariats pour développer les réseaux de distribution**
- **des partenariats pour augmenter la visibilité**

3.4 Snacks et fast-food – une tendance à la professionnalisation

Pour ce sous-secteur, **la crise a eu un impact plus ou moins important en fonction de la localisation des établissements**. Les établissements situés dans les zones touristiques, les quartiers de bureaux ou les centres commerciaux connaissent une forte baisse de fréquentation. Les établissements situés dans des zones habitées et qui disposent d'un service « drive-in » sont moins touchés. La clientèle est restée mais le chiffre d'affaires a été impacté.

Pour les entreprises qui ont plusieurs points de vente, ceux qui se trouvent dans des quartiers qui fonctionnent peuvent aider les points de vente des quartiers plus désertés mais ils ne bénéficient alors pas des aides et doivent faire appel à des crédits d'investissement.

Pour beaucoup, le take away faisait déjà partie du business model et l'utilisation de la plateforme de commande avait déjà été amorcée.

La position dominante et les **conditions étouffantes des grandes plateformes de livraison** sont soulignées. Certaines entreprises soulignent également la **politique très agressive des grandes enseignes internationales** pour conquérir les meilleures places. D'autres ont mis en avant **le manque de solidarité des banques** qui refusent maintenant d'injecter des garanties bancaires ou l'obtention de prêt.

Au niveau du personnel, la situation varie d'une entreprise à l'autre en fonction de sa localisation ou son type d'activité. De manière générale, **le chômage temporaire** est utilisé et certains ont dû avoir recours à des licenciements. On notera que certains ne travaillent plus qu'avec le personnel fixe et n'ont **pas renouvelé les contrats étudiants**. Certains travailleurs ont quitté le secteur pendant la crise pour d'autres secteurs qu'ils jugent plus attrayant.

Les visions de l'avenir varient en fonction de l'emplacement des entreprises. Les établissements du centre-ville pensent ne pas retrouver un seuil de rentabilité acceptable si les frontières ne rouvrent pas. Les établissements situés dans les zones de shopping craignent le faible retour de la clientèle dû aux nouvelles habitudes d'achat en ligne, cependant ceux-ci veulent y croire et font tout pour sauver leurs entreprises. D'autres envisagent des engagements mais de manière prudente. Il semble toutefois peu probable qu'un retour au travail à temps plein soit la norme dans les mois à venir. Si le recours au chômage temporaire n'est plus possible, certains devront probablement licencier

En termes de gestion, la crise a provoqué certaines prises de conscience et évolutions dans ce sous-secteur :

- **Maintien du take away** : ceux qui l'ont développé y voit un moyen de développer un nouvelle clientèle et accroître la notoriété
- **Propagation de systèmes automatisés** pour réserver, pour placer les commandes et pour payer. Le besoin d'expertise externe est alors évoqué, ainsi que l'investissement dans des logiciels performants de rassemblements des commandes.
- **Une prise de conscience concernant la gestion des coûts** comme outil principal pour maintenir une certaine rentabilité, ainsi **qu'une réflexion plus poussée sur les cartes proposées**. « *La crise nous a forcés à toujours garder la rentabilité en tête* ».
- **Certains voient les métiers évoluer notamment en salle avec davantage un rôle d'hôte**. « . Ils devront avoir un talent exceptionnel pour combiner l'efficacité, l'accueil chaleureux, l'humour et l'esprit commercial ». **Les responsables d'équipe** devront veiller « à la rationalisation, à la réduction de pertes et déchets et à la cohésion des équipes »

Par contre, certains estiment peu probable le développement d'une plateforme locale pour le take-away. Ou alors, soit elle imposera les mêmes tarifs que les acteurs déjà actifs, soit elle n'aura pas les moyens de promotion et de marketing pour conquérir une partie du marché.

La situation de ce sous-secteur est très contrastée. Certains ont continué à fonctionner même si ce n'était pas à plein rendement alors que d'autres étaient complètement à l'arrêt. Il est à noter que ce secteur est largement tributaire d'autres secteurs comme les magasins, la culture ou le tourisme. Le fonctionnement au ralenti de ces-derniers impacte négativement le secteur snacks/fast-food.

C'est pourquoi il y a un appel pour une **prolongation des aides financières ainsi qu'une meilleure adéquation de celles-ci à la situation spécifique de chaque entreprise**. Diverses idées ont été émises :

- Intervenir dans des frais comme le loyer ou les énergies plutôt que de proposer des droits passerelles ; octroyer des primes ou réductions fiscales aux propriétaires qui auront baissé ou gelé les loyers des surfaces commerciales ; octroyer des primes aux entreprises qui installent des systèmes d'aération et filtration d'air pour leur permettre de rouvrir en sécurité (droits passerelles plus nécessaire du coup) ; rendre le gel désinfectant et les gants gratuits ou mettre en place des « chèques sanitaires » pour les entreprises.
- Des aides structurelles ont aussi été demandées : un accès plus facile à des crédits pour maintenir des stratégies de croissance, de la souplesse dans les régimes de travail et les horaires, la baisse du coût salarial.

A côté des aides financières, il y a également un appel pour **le contrôle des groupes étrangers qui pénètrent sur le marché belge et une amélioration de l'image du secteur** afin de pouvoir recruter de nouveaux travailleurs.

3.5 Les cafés, bars, établissements de nuit – un éveil à une gestion plus professionnelle

Fortement impactés par la crise, ces établissements ont connu des **périodes de fermetures plus longues que les autres sous-segments**. Certains d'entre eux, comme les établissements de nuit, sont fermés depuis plus d'un an.

Au moment des interviews, ce sous-secteur n'avait reçu que le droit-passerelle. Les situations financières sont difficiles et certains font part de leur épuisement moral. D'autres se montrent hésitant à investir dans du matériel par crainte de nouvelles fermetures. Des craintes sont dès lors exprimées sur la survie des entreprises de ce sous-segment. Ces entreprises n'envisagent **leur survie que si elles ont des perspectives et un soutien financier adapté**.

Certaines entreprises ont tenté de proposer des nouvelles formules mais celles-ci ont rencontré un succès assez variable ou ont parfois été arrêtées par les communes ou polices locales.

Le secteur de la nuit, en particulier, insiste sur la difficulté pour ses établissements de survivre. Leurs frais fixes sont parfois très élevés : loyers, assurances, ... Les banques et les organismes de crédit affichent une réelle méfiance vis-à-vis de ce sous-secteur. La crainte est exprimée de ne pas pouvoir honorer leurs créances par défaut de trésorerie¹⁰.

¹⁰ Note - Brussels by Night

D'autre part, la **réouverture progressive des bars et cafés** suscite un accueil mitigé, la crainte de la rentabilité est présente, notamment en raison des mesures qui limitent celle-ci. Une crainte sur les taxes futures (impôts) est également évoquée suite aux aides qui ont été données au secteur.

Pour les bars et cafés qui allaient pouvoir rouvrir en mai-juin, l'UBB disait s'attendre à un retour important des clients à la réouverture puis à un creux pendant les mois d'été, mais que les établissements du centre risquaient de ne pas revoir revenir leur clientèle dans les mêmes proportions.

Au niveau du personnel, ceux-ci sont généralement en **chômage temporaire**. La reprise progressive ne permettra pas de sortir totalement les équipes du chômage temporaire, ce qui pourrait entraîner des licenciements si cette mesure n'était pas prolongée. D'autre part, les employeurs craignent que les travailleurs en arrêt pratiquement total depuis un an soit peu motivés à reprendre le travail, notamment en raison de la situation financière « confortable » via le chômage temporaire.

L'UBB pense qu'une **fuite des travailleurs est peu probable** en ce qui concerne les bars.

Certains expliquent qu'ils vont revoir leurs horaires, leurs cartes, leur organisation ou leurs services proposés, de façon à **améliorer leur rentabilité**.

Toutefois, le secteur est sous-tension et exprime des demandes de soutien à court terme assez précises et insistantes.

- **La mise en place d'aides financières** : des solutions par rapport aux baux commerciaux, prolongation du chômage temporaire, la mise en place de chèques locaux pour soutenir les commerces locaux ou l'octroi de prime à la culture pour les entreprises qui organisent des événements culturels sont évoqués.
- **Davantage de solidarité et de bienveillance de la part des banques.**
- Enfin, la mise en place de **solutions pour « vivre avec »** en cas de regain du virus est demandée.
- La **mise en place rapide** de mesure de soutien est également évoquée, si des nouvelles fermetures du secteur devaient avoir lieu. .

3.6 Les traiteurs – en besoin de liquidités

Principalement spécialisé dans l'évènementiel, les traiteurs interrogés ont dû s'adapter et se diversifier pour maintenir des activités. Les activités développées peuvent être variées : développement de la livraison à domicile ou pour des réunions d'entreprise, take-away gastronomique, développement de formation à distance, de comptoir épicerie fine,

Adaptation, flexibilité, innovation, contrôle des frais deviennent la nouvelle réalité de ces entreprises. La crise leur a aussi permis de prendre conscience des apports des réseaux sociaux ou des plateformes de commande comme source de notoriété et de vitrine pour les clients.

Même si les aides reçues ont été appréciées, elles sont plutôt vues comme un pansement que comme une réelle solution. Ces entrepreneurs craignent pour la stabilité financière de leur entreprise : une reprise dans l'évènementiel est peu probable avant 2022 ; et la persistance du télétravail ainsi que l'arrêt des voyages, sources de revenus pour les traiteurs sont vus comme une menace.

Ces entreprises expriment surtout un **besoin urgent de liquidités pour payer les fournisseurs et demandent que les aides soient prolongées dans le temps et plus conséquentes**. Les pistes évoquées sont : la diminution de la tva à 6%, jouer sur une diminution des lois sociales, réduction des charges, exonération, ...

4 Evolutions possibles sur les métiers et la demande de formation

4.1 L'hôtellerie

A l'heure actuelle, les entreprises de l'hôtellerie disent que la rationalisation des coûts n'est pas à l'ordre du jour mais qu'elle risque de devenir inéluctable si les taux d'occupation restent trop faibles. D'autre part, elles craignent une fuite de leur personnel avec les compétences les **plus transférables** (multilinguisme, compétences commerciales, ...)

Certaines entreprises disent préférer travailler avec un personnel fixe plutôt que de recourir à de la sous-traitance. Mais il sera **davantage demander de flexibilité et d'adaptabilité** aux travailleurs, des **profils multi-compétents** seront nécessaires. Certaines entreprises ne souhaitent dès lors plus retrouver des systèmes de description de poste « restrictives » empêchant la polyvalence et le focus sur le client. Notons aussi que certaines entreprises pensent que les budgets formation seront limités en raison de leur situation financière précaire.

Le secteur voit **l'automatisation** comme une valeur ajoutée, une manière de faciliter le travail des équipes et de le rendre plus efficace, mais aussi de libérer le personnel de tâches répétitives pour augmenter leur disponibilité vis-à-vis de la clientèle. Par exemple, les bornes de « self check in » peuvent libérer le réceptionniste pour être davantage disponible pour le service au client. Le métier de réceptionniste est dès lors amené à évoluer pour s'adapter à des concepts comme les réceptions ouvertes ou satellites. Xavier Muls (CGSLB) insiste sur le fait qu'il faudra être attentif à cette évolution vers une certaine automatisation et prendre en compte les attentes de la clientèle pour éviter la dépersonnalisation du service.

Certaines entreprises pensent développer des formules de réunion ou conférence hybride (présentiel -distanciel), d'investir dans des systèmes de vision conférence performants et d'adapter les infrastructures à ce type de réunions. Si cette offre est développée et rencontre une demande, il sera demandé alors au personnel hôtelier de nouvelles compétences de **'back up digital'** pour être capable de résoudre les problèmes techniques rencontrés par le client lors de l'organisation de ces conférences.

Pour le moment, la priorité de ces entreprises semble tournée vers 3 axes : **remotivation des équipes, limiter les coûts, vendre plus via notamment le cross et l'upselling** . Voici à titre illustratif, quelques demandes de formation qui vont dans ce sens :

- Une offre de formation et des aides financières à la formation pour motiver les équipes et garder le contact avec eux afin d'éviter la fuite des travailleurs.
- Polyvalence (compétences techniques, commerciales, digitales, multilingues, ...), gestion des priorités quand on est multi-tâches
- Multilinguisme : anglais, néerlandais, français
- Gestion des déchets et recyclage alimentaire, développement durable, comment éviter le gaspillage et utiliser les ingrédients au maximum
- Vendre les services annexes de l'hôtel, vendre les services de Bruxelles, upselling, personnaliser l'accueil client, gestion des plaintes et conflits clients, comprendre les codes culturels des clients, gestion des clients agressifs

4.2 La restauration classique

Pour sortir de la crise, les restaurateurs cherchent à **rationaliser leurs coûts** et/ou augmenter leurs ventes. Pour augmenter les rentrées, certains vont demander à leur personnel de salle de **s'impliquer plus dans la vente**, d'autres aimeraient **s'investir dans les outils digitaux**. D'autres vont chercher à **innover dans leur offre**. Ces entreprises ont innové pendant la crise, elles sont dans le mouvement. Des choses ont marché, d'autres pas. Elles sont conscientes que les attentes des consommateurs vont changer et qu'il y a des opportunités.

Selon la BRA, le restaurateur devra avoir les compétences nécessaires pour, non seulement s'occuper de la gestion opérationnelle de son restaurant, mais également en gestion, en marketing et en gestion des ressources humaines.

Outre des demandes assez standards, comme bonnes pratiques d'hygiène et HACCP : augmenter l'efficacité personnelle ; résister au stress ; formations adaptées pour les personnes fragiles / à capacité mentale réduite ; il y a aussi une demande pour ...

- Les outils digitaux (promotion/marketing), outils de réservation, outils liés à la vente à emporter) comme aide à la vente et à la gestion
- Des formations pour chefs d'entreprise sur l'entrepreneuriat, les étapes pour créer son entreprise.
- Le développement des compétences commerciales des métiers de la salle
- Créer une expérience unique

4.3 La restauration collective

La crise sanitaire et la généralisation du télétravail accélèrent le phénomène par lequel les restaurants d'entreprise vont au moins partiellement laisser la place à un concept d'espaces diversifiés de vente à emporter. Ce concept nécessitera **moins de personnel et demandera des compétences sensiblement différentes, notamment plus de flexibilité et de polyvalence, une plus grande standardisation des processus de production et de gestion.**

Les demandes de formation portent sur ...

- La gestion du changement : motivation et auto-motivation ; change management
- La gestion opérationnelle : informatique, gestion de base, comptabilité, gestion des stocks
- L'adaptations des profils et compétences des travailleurs : multilinguisme (néerlandais, anglais) et polyvalence (compétences numériques - MS office et caisse numérique-, sécurité et hygiène des produits de maintenance, accueil et convivialité envers le client, photos et mise en valeur des cartes ...)
- La reconversion des travailleurs qui quittent le secteur pour migrer dans le secteur Horeca ou d'autre secteurs, en tablant sur des compétences dites 'transférables'. A noter que si une reconversion vers la restauration rapide est peut-être une piste envisageable pour certains collaborateurs, il est peu probable que les travailleurs se dirigent vers la restauration classique dont les contraintes horaires sont un frein et le transfert de compétences difficile.

4.4 Snacks et fast-foods

On a vu que la crise sanitaire avait provoqué certaines prises de conscience et évolutions dans ce sous-secteur, menant vers plus de professionnalisation chez certains acteurs. On enregistre certaines **réflexions commerciales et de gestion de coûts** qui ne seront pas sans conséquence sur l'évolution des métiers et les compétences exigées. Il pourrait y avoir des demandes en termes :

- de gestion commerciale : accroître ma notoriété, développer ma clientèle
- de gestion des coûts
- de gestion de systèmes automatisés
- de développement des compétences commerciales des métiers de salle
- de développement des compétences des chefs d'équipe (rationalisation, réductions des déchets/des pertes, cohésion des équipes)

4.5 Cafés, bars, établissements de nuit

Secteur aux abois et ayant fermé plus longtemps que les autres secteurs, certaines entreprises réfléchissent à améliorer leur rentabilité. Elles sont en recherche de moyens **pour augmenter la productivité et les ventes**. Elles ont exprimé 2 axes de besoins de formation pour leur personnel :

- A très court terme, des formations relatives à la reprise des habitudes et d'un rythme de travail
- Ensuite des formations permettant de développer les compétences commerciales de leur personnel (accueil et la relation client, vente suggestive, ...)

4.6 Les traiteurs

Nous avons réalisé 2 interviews dans ce secteur. Les intervenants n'ont pas mentionné de besoins particuliers en termes de formation en ce moment.

5 Conclusions

Le secteur de l'Horeca est, de manière globale, lourdement impacté par la crise sanitaire et les mesures restrictives mises en place :

- **La plupart des entreprises connaissent de lourds problèmes de rentabilité.** Avec la longueur de la crise et malgré les aides publiques, beaucoup d'établissements se retrouvent sans cashflow. Ces entreprises dont les fonds propres sont inexistantes sont face à l'impossibilité d'obtenir des prêts bancaires. A plus ou moins brève échéance, le paiement des retards de créance, avec la levée du gel des loyers et des taxes, va venir amplifier le problème.
- **Les aides publiques assurent momentanément la survie mais sont insuffisantes et mal réparties, l'impact de la crise ne s'arrête pas avec le déconfinement.** Pour pouvoir faire face aux difficultés financières engendrées par la crise sanitaire et pallier au manque de rentabilité que la perdurance des restrictions sanitaires et l'absence de clientèle feront encore peser sur les entreprises, beaucoup jugent indispensables que les pouvoirs publics prolongent certaines mesures, dont le chômage temporaire. Les acteurs du secteur plaident aussi pour une approche différenciée dans l'octroi des aides; celles-ci ne devraient plus être octroyées de manière linéaire mais devraient être adaptées aux réalités des sous-secteurs/entreprises, voire conditionnées pour certains.
- **Fortement dépendant de l'international et des institutions, l'Horeca de la région bruxelloise est plus impacté que celui des deux autres régions, le quartier de l'hypercentre et le quartier européen sont particulièrement touchés**
- **L'émergence de nouveaux comportements et modes de consommation** auxquels les entreprises et les travailleurs doivent s'adapter risque de précipiter la chute de certains. Le mal-être psychologique, le manque de fonds pour investir, le manque de compétences, ... sont autant de freins à l'innovation. Même si cela n'a pas été explicitement exprimé, des coachings à l'innovation pourraient permettre à des structures de rebondir à la réouverture.
- **Certaines entreprises sont peu préparées aux évolutions digitales. Elles peinent à passer à une gestion numérique, ainsi qu'à une communication et un marketing digitaux** et ont ainsi été privées de moyens de rebondir, par manque de compétences. Des organisations syndicales mais aussi des organisations patronales et des entreprises prônent d'ailleurs pour des mesures de soutien, des services d'accompagnement et des formations pour les entreprises qui amorcent une transition vers un mode de gestion sain et légal. Des formations en communication et marketing digital sont également demandées.
- **Des patrons épuisés psychologiquement, sans perspectives claires, dans la crainte des ouvertures/fermetures à répétition qui ont du mal à sortir d'une vision à très court terme.**
- **Des travailleurs sous-tension :** l'inactivité depuis un an pour certains, le stress engendré par les adaptations urgentes dans un contexte de limitations des ressources pour d'autres, le manque de perspectives, les changements futurs et les adaptations que cela va engendrer au niveau de l'entreprise et des métiers ont un impact sur le moral. La peur de l'automatisation se fait sentir. Les travailleurs craignent les licenciements massifs et des exigences trop excessives de la part des employeurs qui viendraient altérer leurs conditions de travail. D'autre part, certains n'ont pas été informés des modalités d'imposition Covid et se retrouvent dans des difficultés de paiement de leurs impôts.

Dès lors, si rien n'est fait, on craint à court et moyen terme, sur le plan de l'emploi :

- Une hausse des faillites, avec la fin du moratoire ;
- Une hausse des licenciements, avec la hausse des faillites et la fin du chômage temporaire ;
- Une migration des profils plus qualifiés ou avec des compétences plus transférables vers des secteurs aux conditions de travail plus attrayantes et la pénurie de main-d'œuvre pour ces profils; certains prévoient même des problèmes de manque de main-d'œuvre à la réouverture,
- Un risque accru pour les travailleurs peu qualifiés de ne pas pouvoir s'adapter aux nouveaux modèles, voire de retrouver difficilement de l'emploi en cas de licenciement ;
- La nécessité pour les travailleurs de certains segments de se reconvertir dans ou en dehors du secteur ;
- La difficulté de remobiliser les équipes après une longue période d'inactivité ;
- Un besoin croissant en personnel polyvalent et flexible ;
- Une altération des conditions de travail et des risques de dumping social.

Même si l'entièreté du secteur Horeca est largement impacté, des secteurs sont plus impactés que d'autres. La situation des différents acteurs dépend largement des opportunités qui s'offraient à eux. Celles-ci étaient inégales et impactent différemment leurs attentes, y compris en matière de formation.

Certaines attentes sont cependant communes, comme la prolongation des aides, en particulier le chômage temporaire et une meilleure adaptation de ces aides aux réalités des entreprises.

L'hôtellerie est sous le choc. N'ayant pas trouvé de nouveaux services ou nouvelles clientèles, le secteur hôtelier est dans l'expectative. Ce secteur a été frappé de plein fouet. Même s'il n'a pas dû fermer, il a particulièrement souffert de l'arrêt du tourisme international de loisirs et d'affaires. Les alternatives pour combler cette perte de clientèle furent souvent limitées ou peu concluantes. Par ailleurs, les perspectives d'avenir ne sont pas réjouissantes. Beaucoup estime que le tourisme international de loisirs ne reviendra pas avant 2023, voire 2024. On s'attend également à une décroissance durable des clients business. La concurrence s'accroît. Face au manque de perspectives, le secteur voit déjà certains de ses travailleurs les plus qualifiés, avec les compétences les plus transférables (compétences commerciales, multilinguisme) migrer vers d'autres secteurs. Pour faire face à leurs difficultés, les entreprises disent vouloir mettre l'accent sur la flexibilité et la polyvalence des travailleurs et rechercher des profils multi-compétents. Ces entreprises comptent aussi sur l'automatisation pour libérer les employés de certaines tâches répétitives afin qu'ils puissent se focaliser sur l'accueil client et la vente. Certains entreprises parlent aussi de développer des formules de conférences hybrides (présentiel-distanciel) ; il sera alors demandé au personnel de pouvoir aider les clients dans le bon fonctionnement digital de ces réunions. En termes de besoins, ce sous-secteur insiste beaucoup sur la nécessité d'actions communicationnelles pour faire revenir la clientèle et attirer de nouveaux jeunes dans le secteur. En termes de formation, leurs demandes reposent sur **trois axes** : la remotivation des équipes, la gestion des coûts et vendre plus, notamment via le cross et le upselling.

La restauration classique est dans une situation délicate. La situation n'est cependant pas monolithique. Les entreprises du centre-ville souffrent énormément. Dans les autres parties de la ville, beaucoup de restaurants ont développé des services alternatifs pour survivre, dont le take away. Toutefois, ce dernier ne permet pas d'atteindre une réelle rentabilité, notamment en raison des importantes marges prises par les grosses sociétés de livraison. Avec la réouverture progressive, et sous restrictions sanitaires, les acteurs pensent qu'il est peu probable que le seuil de rentabilité soit atteint. Certains craignent que le budget des ménages ne soit impacté par la crise et que des arbitrages dans les dépenses soient faits en défaveur de l'Horeca. Ces entreprises demandent la mise en place d'actions pour relancer le tourisme et redynamiser le centre-ville et le développement d'une plateforme de livraison locale.

Toutefois, on sent un éveil au changement. Pour sortir de la crise, des restaurateurs cherchent à rationaliser leurs coûts et/ou augmenter leurs ventes. Pour augmenter les rentrées, certains vont demander à leur personnel de salle de s'impliquer plus dans la vente, d'autres aimeraient s'investir

dans les outils digitaux. D'autres vont chercher à innover dans leur offre. A cette fin, il y a une demande pour **3 axes** de formations : les outils digitaux comme outil de vente et gestion, le développement des compétences commerciales des métiers de la salle, l'aide à l'innovation pour les entrepreneurs.

La restauration collective. Ce secteur était déjà en mutation depuis plusieurs années. La crise semble accélérer la transformation. Certaines entreprises ont rapidement mis en place des solutions pour limiter les dégâts (lunch box pour les écoles, collaborations avec de grandes enseignes de la distribution ou avec de l'Horeca classique, ...). De manière générale, la reprise des activités devrait être graduelle et très partielle, voire perdue dans les activités plus classiques telles que la restauration d'entreprise. Ces entreprises semblent se tourner vers davantage d'activités B-to-C, avec une production plus centralisée et standardisée et une réorganisation des process et des méthodes de travail. Ces nouvelles orientations vont demander moins de personnel et des compétences différentes, notamment plus de flexibilité et de polyvalence. Le catering ferroviaire, plus impacté, s'orienterait, quant à lui, vers des solutions low costs. Ce secteur étant en profonde mutation, il demande des mesures de soutien pour passer le cap ainsi que des subsides à la formation pour les travailleurs qui veulent quitter le secteur et se reconvertir et pour les entreprises qui encadrent et forment des stagiaires. En termes de formations, ses demandes portent sur **quatre axes** : la gestion du changement, la gestion opérationnelle (informatique, gestion des stocks, ...), l'adaptation des profils et des compétences des travailleurs, la reconversion des travailleurs qui quittent le secteur.

Les snacks et les fast-foods : Pour ce sous-secteur, la crise a eu un impact plus ou moins important en fonction de la localisation des établissements. Les établissements situés dans les zones touristiques, les quartiers de bureaux ou les centres commerciaux connaissent une forte baisse de fréquentation. Les établissements situés dans des zones habitées et qui disposent d'un service « drive-in » sont moins touchés. Pour ces derniers, la clientèle est restée mais le chiffre d'affaires a été impacté. Pour beaucoup, le take away faisait déjà partie du business model et l'utilisation de la plateforme de commande avait déjà été amorcée. Ils souffrent toutefois des conditions étouffantes des grandes plateformes de livraison et de la politique très agressive des grandes enseignes internationales. Les visions de l'avenir varient en fonction de l'emplacement des entreprises. Les établissements du centre-ville pensent ne pas retrouver un seuil de rentabilité acceptable si les frontières ne rouvrent pas. Les établissements situés dans les zones de shopping craignent le faible retour de la clientèle dû aux nouvelles habitudes d'achat en ligne. D'autres envisagent des engagements mais de manière prudente. Il semble toutefois peu probable qu'un retour au travail à temps plein soit la norme dans les mois à venir. Dans ce secteur, la crise a cependant permis à certains d'acquérir une vision plus commerciale et plus tournée vers la gestion des coûts.

A côté d'un appel pour le contrôle des groupes étrangers qui pénètrent sur le marché belge et une amélioration de l'image du secteur afin de pouvoir recruter de nouveaux travailleurs, il y a des demandes de formation qui tournent autour de **trois axes** : la gestion commerciale en général et le développement des compétences commerciales des métiers de salle, la gestion des systèmes automatisés, la gestion des coûts en général et le développement des compétences des chefs d'équipe (rationalisation, réductions des déchets/des pertes, cohésion des équipes).

Les cafés, bars, établissements de nuit : fortement impactés par la crise, ces établissements ont connu des périodes de fermetures plus longues que les autres sous-segments. Certains d'entre eux, comme les établissements de nuit sont fermés depuis plus d'un an. Certaines entreprises ont tenté de proposer des nouvelles formules mais celles-ci ont rencontré un succès assez variable ou ont parfois été arrêtées par les communes ou polices locales. D'autre part, la réouverture progressive des bars et cafés suscite un accueil mitigé. Les entrepreneurs craignent que les mesures de restriction sanitaire ne les empêchent d'atteindre le seuil de rentabilité. Secteur aux abois, on note que certains sont en recherche de moyens pour augmenter la productivité et les ventes. Ces entreprises ont exprimé **deux axes** de besoins de formation pour leur personnel : à très court terme, des formations relatives à la reprise des habitudes et d'un rythme de travail ; ensuite, des formations permettant de développer les compétences commerciales de leur personnel (accueil et relation client, vente suggestive, ...)

Les traiteurs : Principalement spécialisés dans l'évènementiel, les traiteurs interrogés ont dû s'adapter et se diversifier pour maintenir des activités. Les activités développées peuvent être variées: développement de la livraison à domicile ou pour des réunions d'entreprise, take-away gastronomique, développement de formation à distance, de comptoir épicerie fine, La crise leur a aussi permis de prendre conscience des apports des réseaux sociaux ou des plateformes de commande comme source de notoriété et de vitrine pour les clients. Même si les aides reçues ont été appréciées, elles sont plutôt vues comme un pansement que comme une réelle solution. Ces entrepreneurs craignent pour la stabilité financière de leur entreprise : une reprise dans l'évènementiel est peu probable avant 2022 ; et la persistance du télétravail ainsi que l'arrêt des voyages, sources de revenus pour les traiteurs sont vus comme une menace. Les deux entreprises interrogées expriment surtout un besoin urgent de liquidités pour payer les fournisseurs, et n'ont émis aucun besoin en formation.

6 Annexes