

# Diagnostic action sur l'impact de la crise liée à la Covid-19 dans le secteur des casinos et des clubs de jeux

22 novembre 2021



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE L'INSERTION

Liberté  
Égalité  
Fraternité

PLAN  
D'INVESTISSEMENT  
DANS LES COMPÉTENCES

Mission conduite par

**Katalyse**   
STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT

**CPNE Casinos**

**aFDas**  
DEMAIN SERA FORMATION

# Sommaire

## INTRODUCTION

P.3

# 1

ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

P.6

# 2

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

P.14

# 3

IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

P.29

# 4

ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

P.36

## INTRODUCTION

**1** ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

**2** IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

**3** IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

**4** ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

# Rappel des objectifs généraux de la mission



Disposer d'un état des lieux objectif de la situation des casinos et clubs de jeux, en distinguant les 3 activités réglementaires : animation, restauration, jeux.

Identifier les actions déjà mises en œuvre dans les entreprises et les stratégies de rebond envisagées à court terme, en matière d'évolution d'activité et d'organisation.

Anticiper les besoins en emplois et en compétences en lien avec la reprise et la relance : identification des métiers et des compétences menacés ou fragilisés, définition de nouveaux besoins en compétences ou de besoins en formation.

Préciser les stratégies RH des entreprises vis-à-vis des publics les plus fragiles (jeunes diplômés, alternants, seniors...)

Proposer des actions opérationnelles pour accompagner les entreprises, les salariés, les jeunes sortants de formation à court terme (stratégie d'urgence).

## *Phasage de la mission*

### Phase 1 : Diagnostic de situation

→ Principaux moyens : entretiens qualitatifs, enquête en ligne, analyse documentaire



### Phase 2 : Proposition d'actions

→ Principaux moyens : entretiens avec les membres de la CPNE et des établissements de formation, 1 atelier de travail

# Principaux moyens mobilisés



## ENTRETIENS EXPLORATOIRES

*24 entretiens : 15 avec des responsables de casinos, 6 avec les membres de la CPNE, 2 avec des organismes de formation, 1 avec un syndicat professionnel de branche - réalisés entre avril et octobre 2021*

## QUESTIONNAIRE EN LIGNE

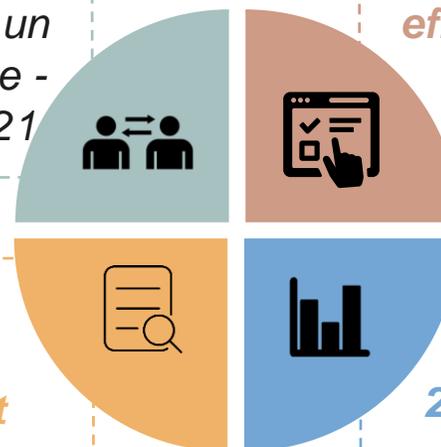
*Un questionnaire en ligne, avec 35 répondants, représentant 51% des effectifs du secteur - diffusé entre avril et juin 2021*

## ANALYSE DOCUMENTAIRE

*Plusieurs études, rapports et articles analysés*

## ANALYSE STATISTIQUE

*2 sources statistiques mobilisées (données TEXTKERNEL, DADS)*



## INTRODUCTION

**1** ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

**2** IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

**3** IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

**4** ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

# Etat des lieux du secteur

## Panorama ante COVID-19



## Avant la crise sanitaire, un secteur des casinos et clubs de jeux en croissance et dominé par 4 grands groupes

### Une dynamique de croissance jusqu'à l'exercice 2018-2019...

- Un Produit Brut des Jeux (PBJ) en croissance sur l'exercice 2018-2019 de +4,9% représentant près de 2,42 Mds €
- Une hausse de 2,4% de la fréquentation des établissements représentant près de 33,5 M d'entrées

### ... avant le coup d'arrêt observé en 2019-2020

- Un contexte social en tension : grèves, mouvement des « gilets jaunes »
- Les prémices de la crise COVID-19 avec un premier confinement en mars 2020

### Un secteur structuré dominé par des grands groupes

- Une offre nationale composée de 202 casinos et de 8 clubs de jeux situés en région parisienne (donnée exercice 2019-2020)
- Une dualité entre quatre grands groupes (Barrières, Partouche, JOA, Tranchant) qui représentent à eux seuls plus de 111 casinos (soit plus de 55% des établissements sur le sol français) et des casinos indépendants, 25 établissements représentant en cumul le 5<sup>ème</sup> rang du PBJ 2019-2020
- Un mouvement continu mais limité d'ouvertures et de fermetures (2021 : ouverture prochaine Saint-Laurent-en-Grandvaux, Cayenne et fermeture du casino de St Nectaire)

### Les tendances de fond

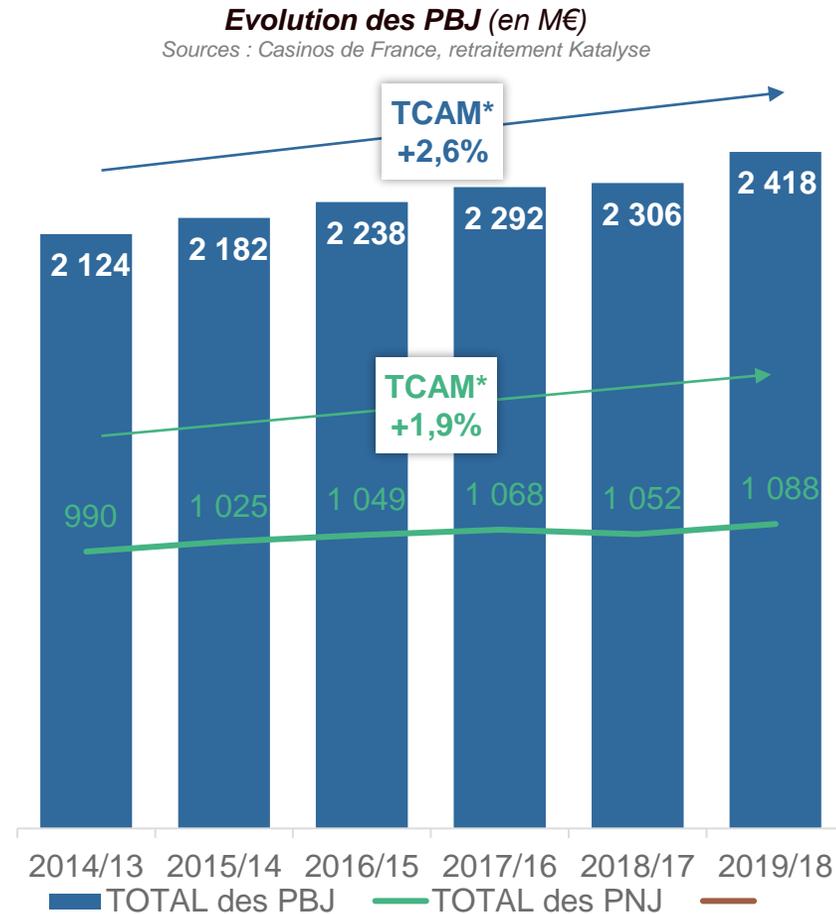
- L'intégration du numérique dans les jeux traditionnels
  - ✓ Développement de la roulette électronique (mais aussi du poker et du Black Jack), qui a généré un surcroît d'activité et contribué à attirer une nouvelle clientèle plus jeune
  - ✓ La mutation du métier de croupier : disparition de certains jeux (30/40, chemin de fer...), diminution de la rémunération due aux pourboires
- Le développement de la concurrence des jeux en ligne dont les effets sont encore à déterminer
- Des difficultés de recrutement partagées par l'ensemble des acteurs dues notamment à l'attractivité limitée de la profession auprès des jeunes : métiers peu qualifiés, grande amplitude horaire, travail le weekend, les jours fériés...

# Etat des lieux du secteur

## Evolution du PBJ



## Une croissance régulière entre 2013 et 2018, s'intensifiant en 2018-2019



### Les casinos étaient sur une dynamique très positive ante-COVID

- Un PBJ en constante augmentation avec une croissance globale sur la période de 13,8%
- Un dernier exercice ante-COVID particulièrement dynamique
- Une évolution du Produit Net des Jeux moins importante cependant, de 9,9% entre 2014 et 2019, due à des taux de prélèvements plus importants

# Etat des lieux du secteur

Répartition des effectifs de la branche ante COVID-19

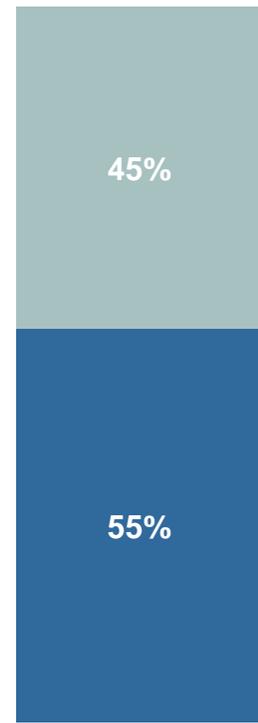


## En majorité, des emplois non cadres sur des métiers du jeu

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS DU SECTEUR DES CASINOS PAR SOUS-SECTEUR EN 2019 EN FRANCE

Sources : Casinos de France, retraitements Katalyse

Total : 14 700

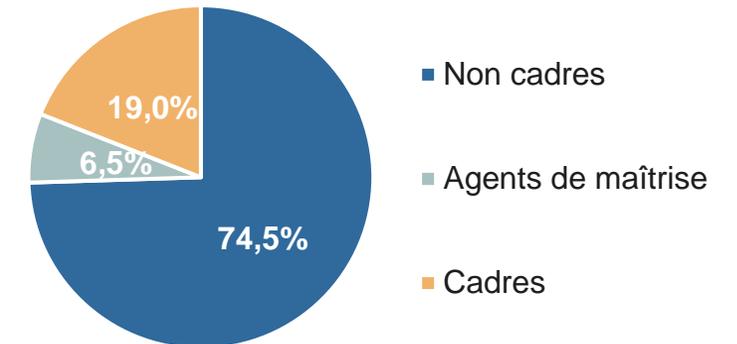


■ Métiers du jeu ■ Métiers hors jeu

- Une prédominance d'employés masculins :



- Une majorité de non cadres :



- Un secteur créant environ trois fois plus d'emplois indirects

# Etat des lieux du secteur

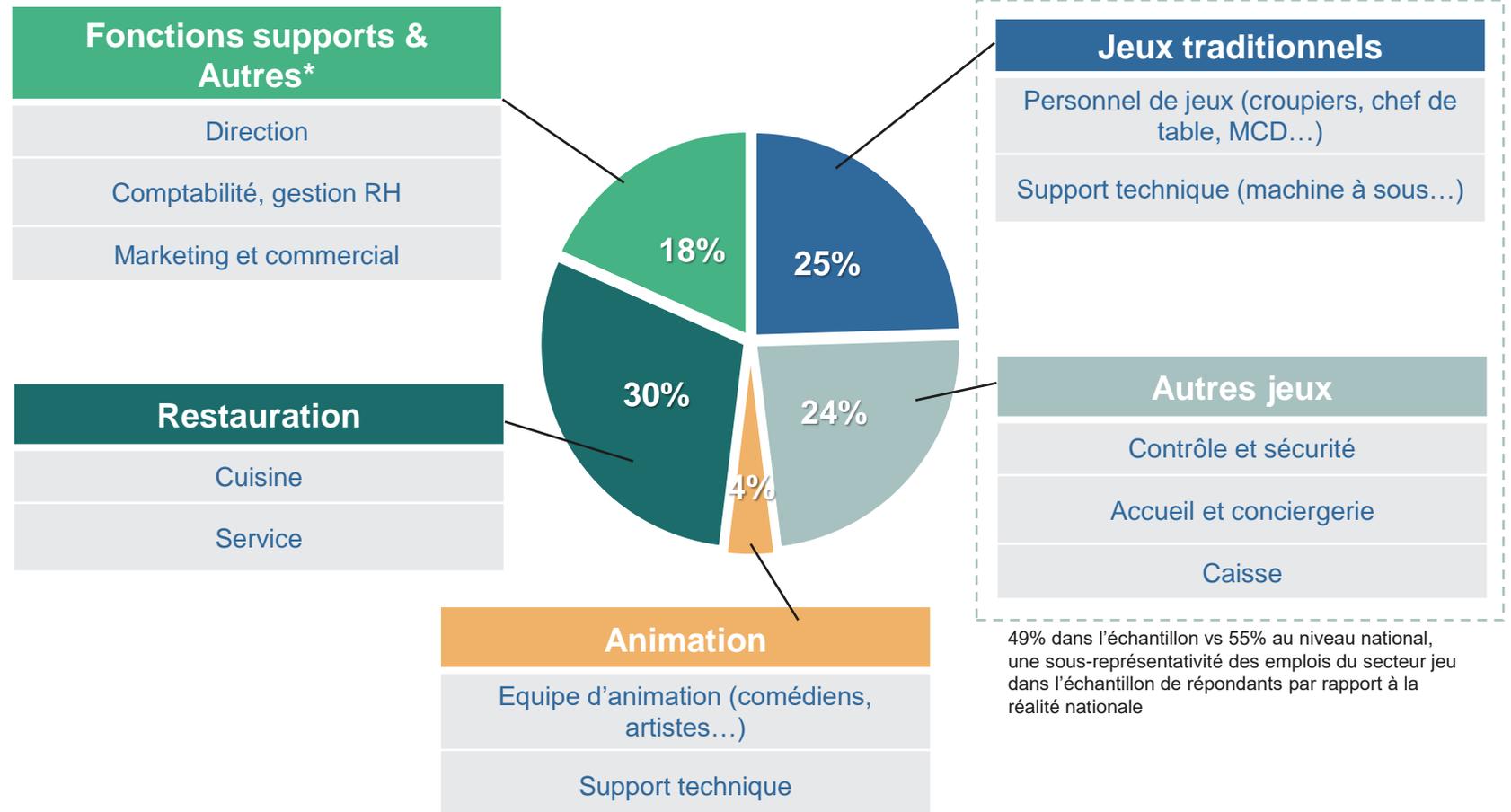
## Familles de métiers



## 5 familles de métiers

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS DU SECTEUR DES CASINOS PAR FAMILLE DE METIERS AU 31/10/2020

Sources : Enquête en ligne – 23 répondants



\*Entretien, accueil, sécurité hors jeux, hôtellerie, personnel technique

# Etat des lieux du secteur

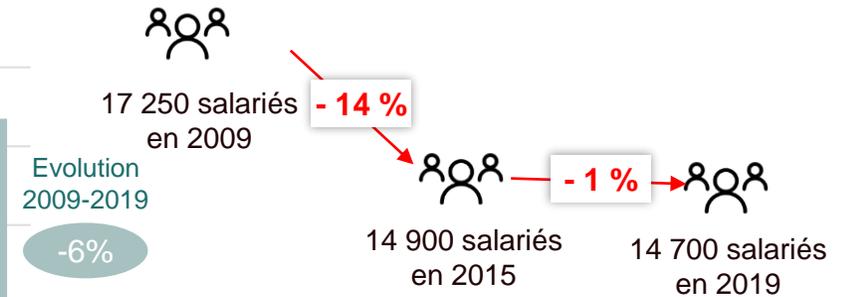
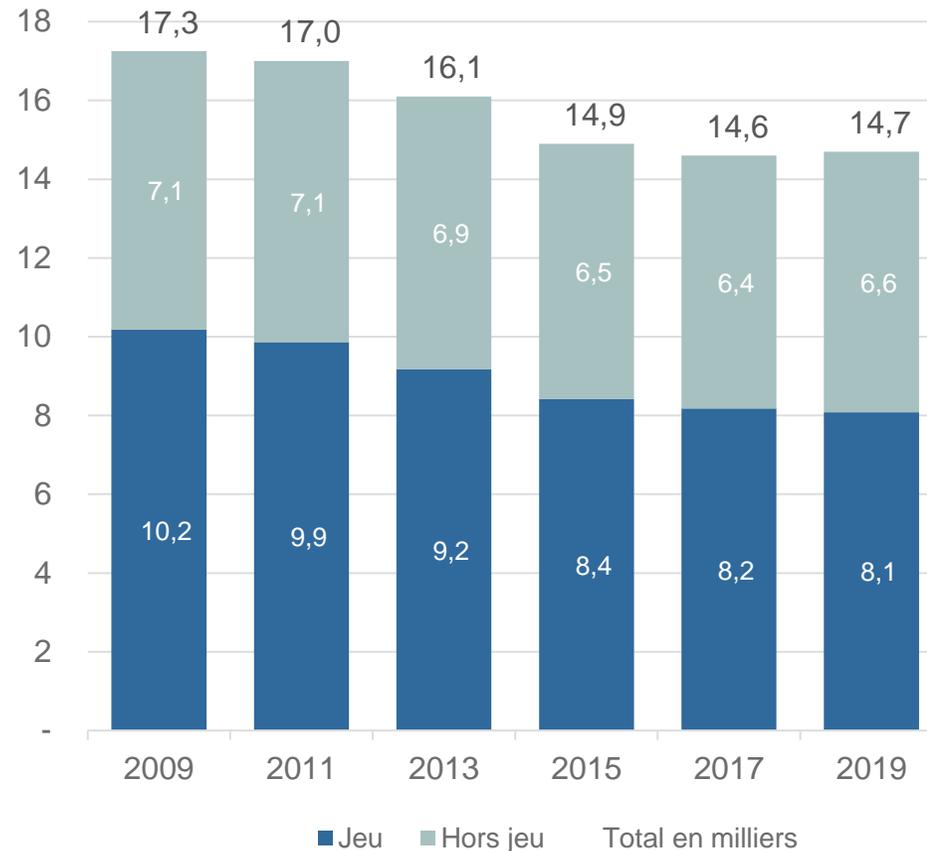
Evolution des effectifs depuis 2009



## Un secteur en restructuration depuis la crise de de 2009 et en relative stabilisation des effectifs depuis 2015

### EVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS DU SECTEUR ENTRE 2009 ET 2019 EN FRANCE (EN MILLIERS)

Source : Casinos de France ; retraitement Katalyse



- La crise de 2009 et les évolutions des jeux et de leur consommation ont entraîné une baisse sensible des effectifs des casinos jusqu'en 2015.
- Une tendance à la baisse des effectifs bien plus limitée entre 2015 et 2019.
- Une baisse plus marquée des effectifs de jeux, de l'ordre de -21% en 10 ans alors que les effectifs « hors jeu » baissent de -6%

# Etat des lieux du secteur

Evolution des effectifs par grande activité



## Une baisse particulièrement marquée des effectifs sur les emplois affectés aux jeux de table et aux machines à sous

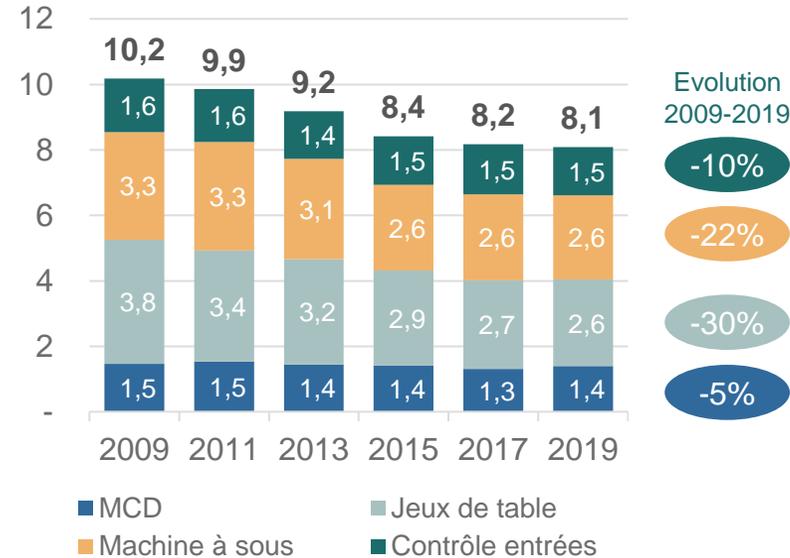
**EVOLUTION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR ACTIVITE ENTRE 2009 ET 2019 EN FRANCE (en milliers d'emplois)**

**Principales activités : jeux et restauration**

Source : Casinos de France ; retraitements Katalyse



Jeux



Une baisse de l'ensemble des effectifs des jeux, principalement au niveau des jeux de table (-30%) et des machines à sous (-22%)



Restauration



La restauration ayant subi une baisse moindre que l'activité des jeux, avec une variation d'environ -5% sur la période

# Etat des lieux du secteur

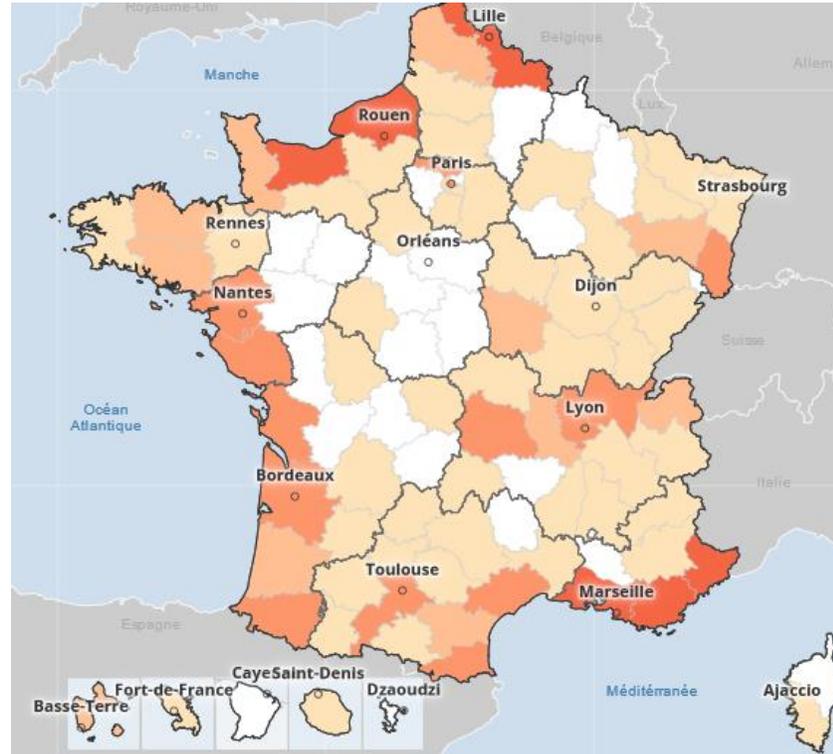
Répartition géographique des établissements et effectifs



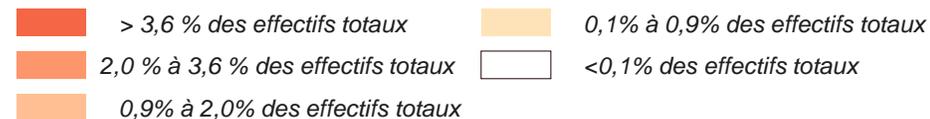
## Un nombre d'établissements stable, concentré sur les zones touristiques et côtières

### RÉPARTITION DEPARTEMENTALE DES EFFECTIFS SALARIÉS DU SECTEUR EN 2021

Source : DADS ; retraitement Katalyse

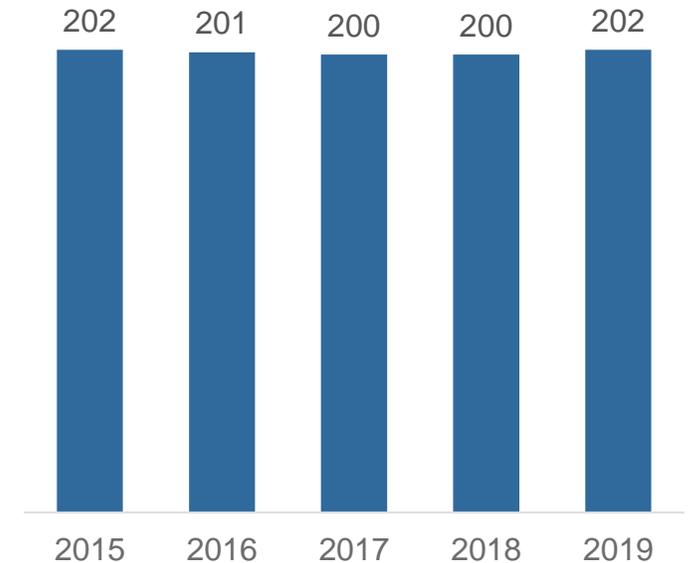


#### Légende



### NOMBRE D'ETABLISSEMENTS EN FRANCE

Source : Casinos de France ; retraitement Katalyse



## INTRODUCTION

**1** ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

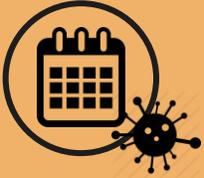
**2** IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

**3** IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

**4** ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

# Impacts de la COVID-19

## Rappel des faits



## Une activité en dents de scie sur deux exercices : entre fermeture et réouverture des établissements

Les casinos clôturant leur exercice comptable le 31 octobre, l'impact de la crise sanitaire porte sur deux exercices successifs.

### 2 phases de confinement entraînant des périodes longues de fermeture et de flottement :

- Exercice 2019-2020 : du 15/03/2020 au 22/06/2020 (près de 100 jours de fermeture)
- Exercice 2020-2021 : du 30/10/20 au 19/05/21 (près de 200 jours de fermeture)

Une reprise notable de l'activité entre juillet et octobre 2020 marquée par le retour des habitués dans les établissements et l'arrivée de touristes (français) ne permettant toutefois pas de sauver la saison...

### Une reprise progressive de l'activité depuis le 19/05/2021 mais sous conditions :

- Une jauge de 35% de la capacité totale de l'établissement
- Une activité réduite aux machines à sous uniquement
- Une activité de restauration limitée aux terrasses
- Une jauge de 50% et ouverture des tables de jeu au public à partir du 9 juin...

Une adaptation des mesures gouvernementales prévue pour la fin d'année 2021 en fonction de l'évolution des conditions sanitaires sur l'ensemble du territoire (ex : une jauge à 100% potentielle dès le 30 juin)

## CALENDRIER D'OUVERTURE DES CASINOS

15 mars 2020 : fermeture / 1<sup>er</sup> confinement

- Lien maintenu avec les équipes
- Actions de 'survie' : mobilisation des PGE et aides de l'Etat, négos fournisseurs
- Concentration sur le protocole sanitaire

22 juin 2020 : Réouverture

30 octobre 2020 : seconde fermeture / 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> confinements

- Période de flottements avec espoir d'ouvertures successives contrarié à plusieurs reprises
- Lien distendu avec certains salariés
- Effet d'expérience (moins d'appréhension) et plus de temps pour se préparer

19 mai 2021 : réouverture sous conditions

- Remobilisation des équipes et gestion au plus près des effectifs pour remettre à flot

30 juin 2021 : réouverture complète

# Impacts de la COVID-19

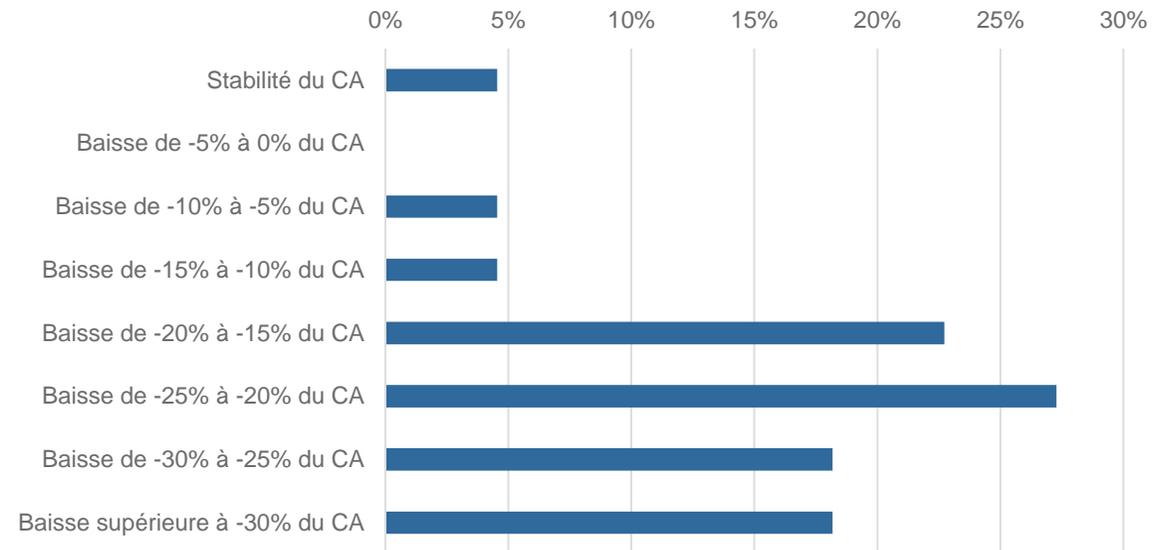
## Situation financière



## Une baisse de chiffre d'affaires en 2019-2020 supérieure à 15% pour près de 90% des répondants

### Evolution des chiffres d'affaires des établissements entre 2018-2019 et 2019-2020

Sources : Enquête en ligne – 22 répondants



- **~5% des répondants seulement** ayant réussi à maintenir un niveau d'activité similaire à l'exercice 2018-2019 malgré le premier confinement grâce notamment à un engouement exceptionnel sur les mois d'été
- **La baisse de chiffre d'affaires restant la norme, particulièrement critique pour un gros tiers des établissements** (baisse supérieure à 25%)

# Impacts de la COVID-19

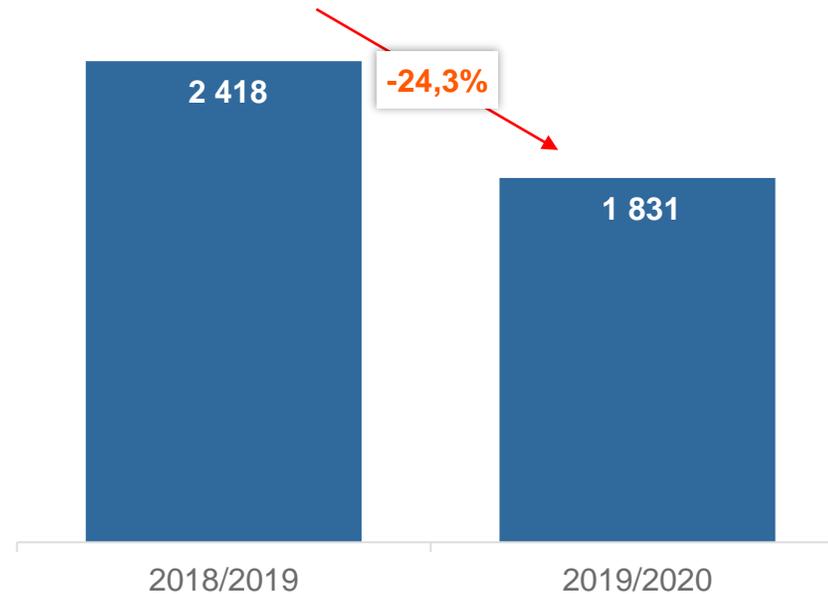
## Situation financière



## Une forte chute des revenus des établissements et une difficulté à établir un scénario de reprise pour les dirigeants

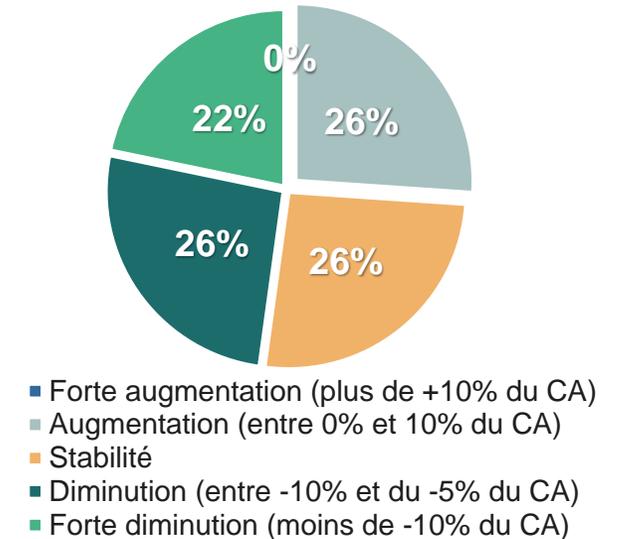
### Evolution des PBJ (en M€)

Sources : Casinos de France, retraitement Katalyse



### Anticipation du CA du 3<sup>ème</sup> trimestre 2021 vs 2019

Sources : Questionnaire, 23 répondants



- **Un quart de PBJ en moins sur l'exercice 2019-2020**, exercice marqué par le début de la crise sanitaire et un premier confinement (une fermeture des casinos d'environ 100 jours sur l'exercice)
- **Un exercice 2020-2021 fortement affecté lui aussi, avec 200 jours de fermeture au 19/05/2021**
  - Une sortie de crise au ralenti, avec un 3<sup>ème</sup> trimestre 2021 pendant lequel près de la moitié des répondants s'attendent à un chiffre d'affaires plus faible qu'à la même période en 2019, en raison de jauges de fréquentation plus contraignantes
  - Un quart des répondants s'attendent cependant à une croissance entre 0% et 10%
  - Une répartition des réponses symptomatique du contexte d'incertitude dans lequel se situent les établissements.

# Impacts de la COVID-19

Conséquences sur les équipes des casinos et des clubs de jeux



## Un arrêt total des activités principales (jeux / restauration / animation) mais un maintien en activité des fonctions supports

Les effectifs des jeux et de la restauration ont été touchés de manière homogène au sein des différents établissements...

- Un recours au chômage partiel (>50% du temps de travail) pour l'ensemble des équipes (complément de salaire payé ou non par l'employeur)

... qui partagent aussi plusieurs approches et actions :

- La volonté affichée des établissements de conserver au maximum leurs effectifs et d'éviter les licenciements
- Un lien régulier maintenu avec les équipes encadrantes (réunions hebdomadaires ou mensuelles)
- Des possibilités de formation offertes dans certains établissements (langue, IT, perfectionnement...)

L'animation impactée de manière plus limitée par rapport aux autres activités (jeux/restauration) pour les casinos disposant d'équipes dédiées

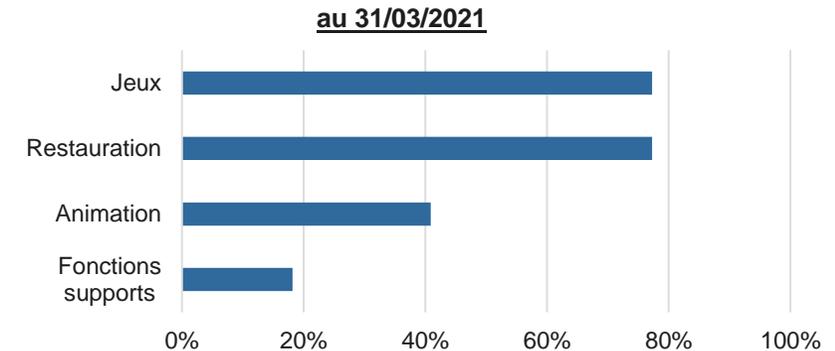
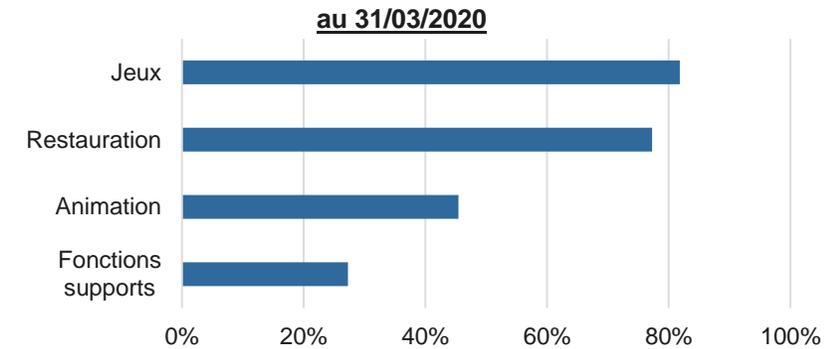
Le maintien d'une partie des équipes de direction et des fonctions supports

- Un fonctionnement à minima d'une partie des effectifs des établissements ex : services de comptabilité, RH
- L'entretien nécessaire du parc machines

Un recours au chômage partiel identique entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> confinement, qui a connu une vague de départs plus importante, une lassitude et un abattement plus grands des équipes.

**Nombre d'établissements déclarant avoir la TOTALITE de leurs effectifs en situation de chômage partiel (> 50% tps de travail)**

Sources : Enquête en ligne – 22 répondants



# Impacts de la COVID-19

## Evolution des effectifs et perspectives



## Sur l'exercice 2020-2021, des effectifs globalement stables malgré le non-retour de certains salariés post chômage partiel

### Prévision de l'évolution des effectifs

- Volonté de maintenir à flot les établissements + réglementation  
→ volonté des établissements de maintenir au maximum leurs équipes en place jusqu'à la fin de l'exercice comptable voire fin 2021
- **Près de 56% des répondants** à l'enquête en ligne prévoyant un maintien de leurs effectifs permanents pour la fin d'année.
- Près d'un tiers d'entre eux anticipant cependant une diminution des effectifs pour la fin de l'exercice comptable



### Principal facteur d'évolution des effectifs : non-retour à l'emploi

- **Changement d'orientation professionnelle et personnelle** chez les salariés impliquant un non retour à l'emploi dans de nombreux établissements (conditions de travail, horaires difficiles...)



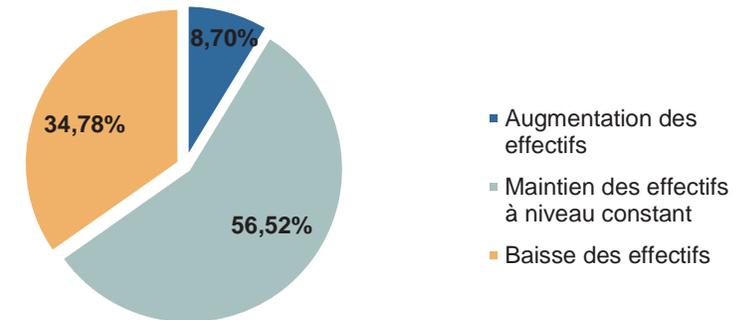
« ... certains employés sont en congés maladie depuis plusieurs mois... »

« ...des collaborateurs qui ne sont pas revenus travailler ou n'ont plus donné de nouvelles »

« la mobilisation et la motivation des équipes va être un vrai défi pour préparer la reprise »

### Prévision de l'évolution des effectifs pour la fin de l'exercice 2020-2021

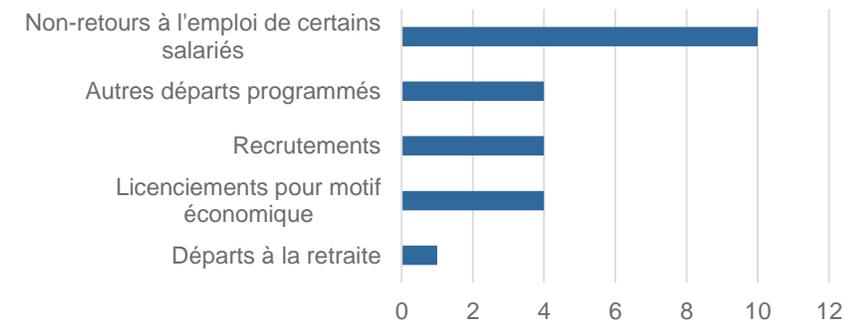
Sources : Enquête en ligne – 23 répondants



### Raisons possibles expliquant les évolutions

Sources : Enquête en ligne – 13 répondants

– plusieurs réponses possibles –



# Impacts de la COVID-19

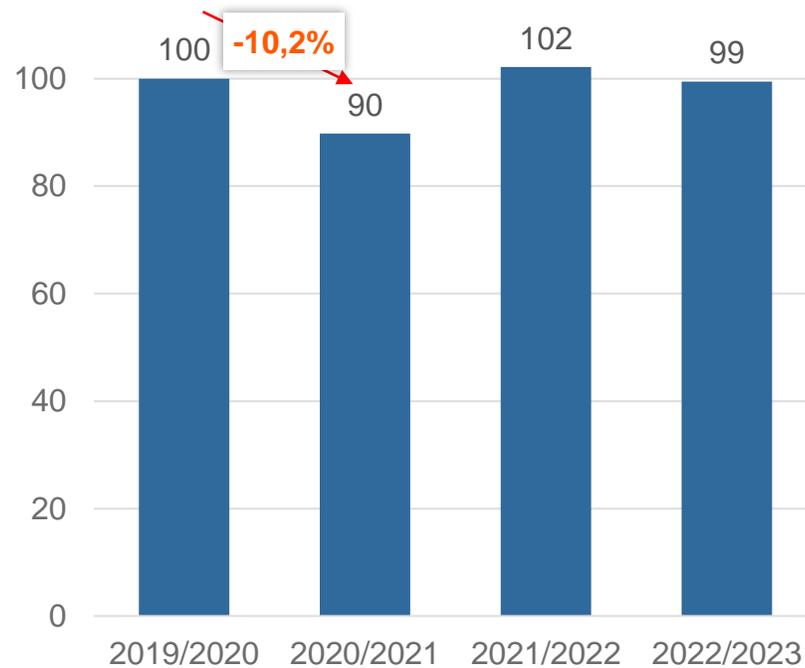
## Evolution des effectifs et perspectives



## A moyen terme, la perception d'effectifs revenant au niveau ante-COVID

### Evolution des effectifs totaux anticipés à horizon 2023 Analyse base 100

Sources : Enquête en ligne – 18 répondants



- Une baisse des effectifs totaux en 2021 principalement due à une réduction du recours aux emplois temporaires
  - Baisse de -10% sur la base de l'échantillon des répondants
  - Les effectifs permanents restant stables entre 2019/2020 et 2020/2021
  - Les effectifs temporaires et les alternants / stagiaires diminuant d'environ deux tiers
- Des casinos qui anticipent un rebond d'activité rapide et un retour au niveau d'effectif 2019-2020 dès l'exercice 2021-2022

# Impacts de la COVID-19

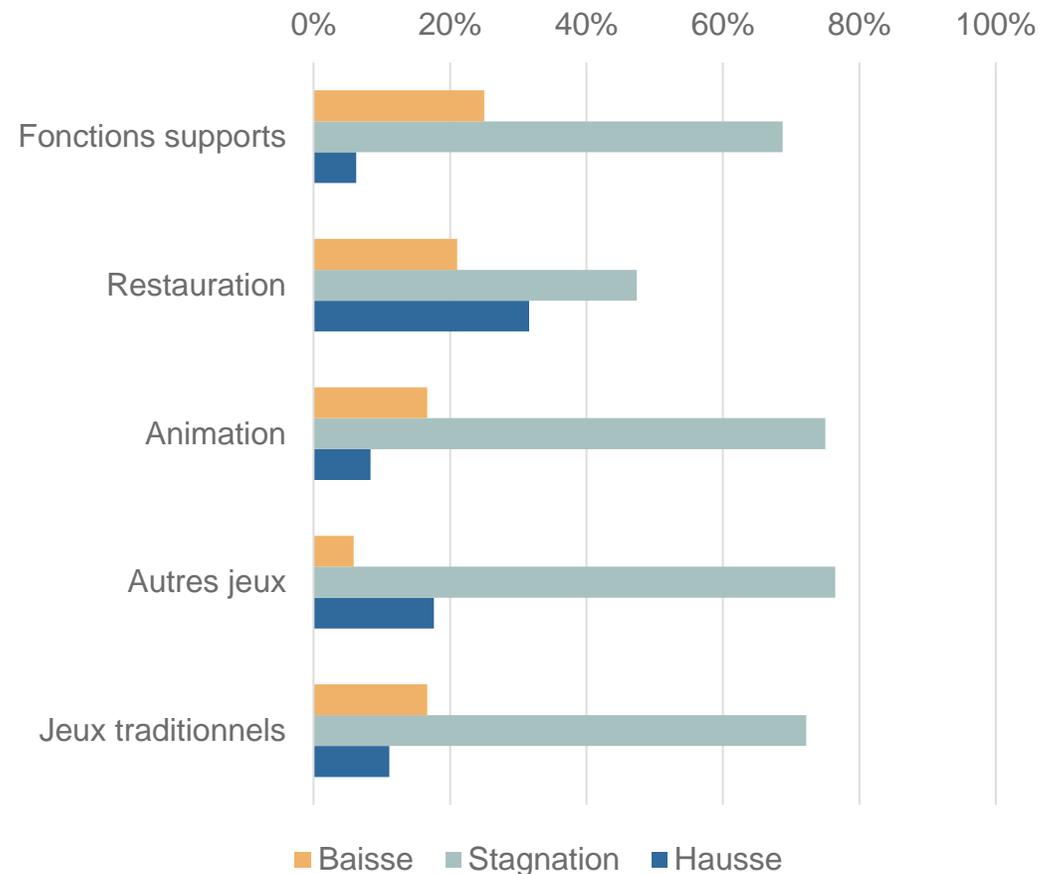
## Evolution des effectifs permanents



## Faible évolution des effectifs permanents prévue à moyen-terme par les établissements

### Evolution des effectifs permanents anticipés à horizon 2023 Analyse base 100

Sources : Enquête en ligne – 19 répondants



- Des casinos qui semblent avoir atteint une organisation stable, capable de supporter la reprise d'activité post-COVID. Des répondants qui anticipent majoritairement une **stagnation des effectifs permanents pour l'ensemble des activités** à moyen terme...
- **70% ou plus** des établissements s'attendent à une **stagnation des effectifs** pour les jeux, l'animation et les fonctions supports
- Une vision plus dynamique de l'évolution des effectifs sur la **restauration** : **32% des établissements anticipent une hausse**
- Une voilure actuelle d'équipes bien adaptée à moyen terme pour les équipes dirigeantes & des recrutements à venir destinés principalement à des remplacements

# Impacts de la COVID-19

## Activité Jeux / Panorama



## Une activité centrale et des métiers en tension (1/2)

### DONNÉES CLÉS

#### Définition de l'activité

- Une activité obligatoire (Art. 1, arrêté du 14 mai 2007)
- Le cœur même de l'activité des casinos et des clubs incluant les jeux de tables (cartes, roulettes) et les machines à sous
- Des métiers en mutation à long terme avec l'intégration du numérique dans les pratiques de consommation des joueurs (ex : développement de la roulette électronique...)

#### Effectifs & réglementation



- 50% à 55 % des effectifs des casinos
- Une réglementation stricte qui prévoit un nombre d'employés minimum par jeu
- Des métiers soumis à une agrémentation par la Police des Jeux (Ministère de l'Intérieur)

#### Typologie des métiers

- Croupier / croupière
- Technicien / technicienne machines à sous
- Contrôle vidéo surveillance
- Contrôle aux entrées
- Caissier / caissière
- Membre du comité de direction des jeux (MCD)

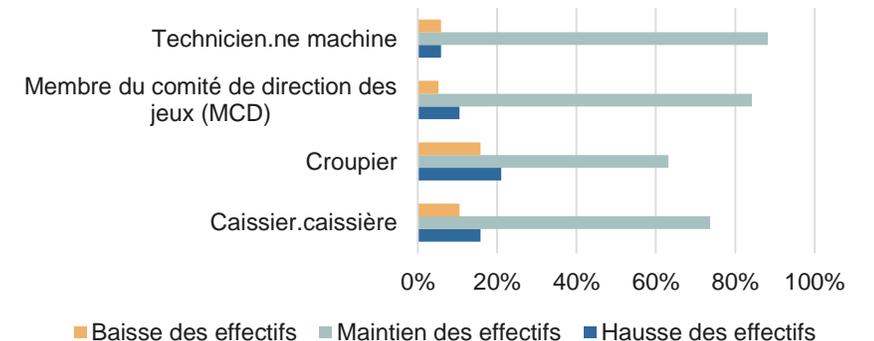
### EVOLUTIONS A COURT TERME

- Une baisse d'activité des jeux traditionnels et autres types de jeux attendue par les établissements (selon 65% des répondants)
- Une stagnation des effectifs dédiés aux jeux à prévoir selon les professionnels (près de 75% des répondants à l'enquête en ligne)
- Une crise sanitaire sans impact sur les compétences liées aux métiers des jeux selon les répondants

### PERSPECTIVES METIERS

#### Evolution des effectifs perçue par les établissements d'ici 12 mois

Source : Enquête en ligne, 19 répondants



- Des établissements globalement confiants dans le maintien des effectifs des jeux
- Le métier de croupier pouvant être amené à évoluer plus fortement (en hausse ou en baisse) que les autres selon les établissements interrogés

# Impacts de la COVID-19

## Activité Jeux / Analyse



### Une activité centrale et des métiers en tension (2/2)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité emblématique de la branche</li> <li>• Stabilité des jeux de tables traditionnels et machines à sous : respectivement +4,2% et +6,7% entre 2013/14 et 2018/19</li> <li>• Métiers en relation avec la clientèle</li> <li>• Métiers de croupier suscitant des vocations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métiers en tension : croupiers, agents de sécurité</li> <li>• Métiers en évolution : caissiers (moins sollicités)</li> <li>• Métiers perçus comme peu valorisants ou peu attractifs</li> <li>• Règlementation très stricte concernant le nombre d'employés par jeux</li> <li>• Agrémentations nécessaires et procédure longue qui ralentissent des procédures d'embauche</li> <li>• Conditions de travail exigeantes (travail de nuit, weekends et jours fériés)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des jeux de tables électroniques depuis le début des années 2010 (+324% des croissance des PBJ sur ces jeux entre l'exercice 2013/14 et 2018/19 !)</li> <li>• Clients ayant réalisé des économies pendant les confinements et souhaitant à nouveau se faire plaisir (effet rattrapage ?)</li> <li>• Diversification des activités de jeux (gaming, e-sport)</li> <li>• Développement d'une nouvelle clientèle, plus jeune et avec de nouvelles attentes (recherche d'expérience personnalisée et unique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de reprise post-COVID (jauges...) incertaines et fluctuantes</li> <li>• Concurrence des jeux en ligne sur l'activité et sur les emplois associés</li> <li>• Volonté des actifs et nouveaux entrants d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle</li> <li>• ... partagée par de nombreux salariés des casinos à la faveur des confinements successifs</li> </ul>



#### ENJEUX IDENTIFIES

- Améliorer la visibilité des parcours métier auprès des salariés actuels et futurs
- Dynamiser / revaloriser les métiers liés aux jeux
- Développer les compétences transverses autour de l'accueil, la relation et le service client
- Engager des formateurs de croupiers dans les DROM

# Impacts de la COVID-19

## Activité Restauration / Panorama



## Des métiers soumis à turnover et en plus forte tension encore en sortie de crise (1/2)

### DONNÉES CLÉS

#### Définition de l'activité

- Une activité obligatoire (Art. 1, arrêté du 14 mai 2007)
- Un chiffre d'affaires représentant entre jusqu'à 25% de l'activité des casinos (~11% cf. enquête en ligne), nécessaire dans l'expérience client
- Certains plus petits établissements préférant subdéléguer les activités de restauration

#### Effectifs



- 25% à 30% des effectifs totaux des casinos
- La forte présence de contrat en CDD notamment pour suivre l'évolution de l'activités (juin-juillet-août)
- Un turn-over naturellement élevé
- Une concurrence forte des autres bars / restaurants sur l'accès aux financements (régionaux et autres...)

#### Typologie des métiers

- Serveur / Serveuse
- Commis de cuisine
- Chef / Cheffe de partie
- Barman / Barwoman
- Cuisinier / Cuisinière
- Chef / cheffe de cuisine

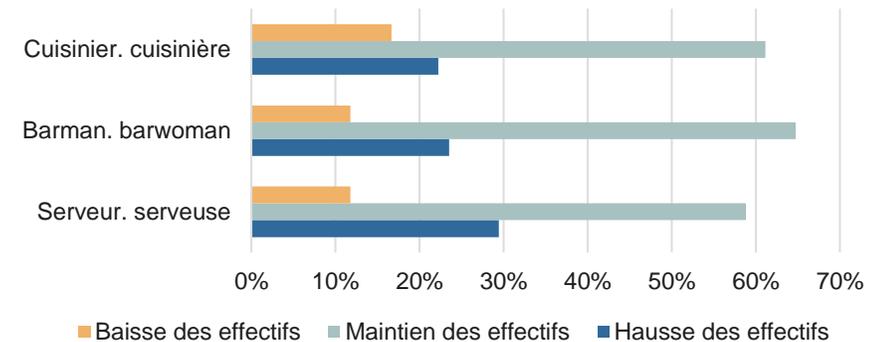
### EVOLUTIONS A COURT TERME

- Une baisse de l'activité attendue par les établissements (selon 61% des répondants à l'enquête en ligne) voire une stagnation (pour 27% d'entre eux)
- Près de la moitié des établissements s'orientent vers une stagnation du nombre de salariés à court terme et 21% estimant s'attendre à une diminution des effectifs
- La crise sanitaire n'a pas eu d'impact sur les compétences liées aux métiers de la restauration selon 73% des répondants

### PERSPECTIVES METIERS

#### Evolution des effectifs perçue par les établissements d'ici 12 mois

Source : Enquête en ligne, 19 répondants



- Une hausse des effectifs à prévoir légèrement plus importante chez les serveurs (suite aux départs et à la reprise d'activité)

# Impacts de la COVID-19

Activité Restauration / Analyse



## Des métiers soumis à turnover et en plus forte tension encore en sortie de crise (2/2)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métiers de relation client attractifs pour certains profils</li> <li>• Activité vitrine, facteur de renommée et de prestige pour certains établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métiers particulièrement en tension : serveurs, cuisiniers</li> <li>• Faible valorisation et attractivité des métiers</li> <li>• Disponibilité horaire demandée très importante (travail de nuits, weekends et jours fériés)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients ayant réalisé des économies pendant les confinements et souhaitant à nouveau se faire plaisir (effet de rattrapage ?)</li> <li>• Vivier de contrats courts dans les grandes villes</li> <li>• Nouvelles attentes clients :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circuits courts</li> <li>• Eco-responsabilité</li> <li>• Expérience forte</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départs de salariés non remplacés – tension à l'échelle nationale à prévoir ?</li> <li>• Activité fortement concurrentielle notamment dans les régions touristiques</li> <li>• Conditions de reprise post-COVID (jauges...) incertaines et fluctuantes</li> <li>• Volonté des actifs et nouveaux entrants d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle</li> <li>• ... partagée par de nombreux salariés des casinos à la faveur des confinements successifs</li> </ul>

### ENJEUX IDENTIFIES

- Renforcer la « marque employeur » dans un contexte concurrentiel fort
- Revaloriser les métiers et les parcours possibles
- Développer les compétences interpersonnelles et transversales autour de l'accueil et du service client
- Former plus d'alternants

# Impacts de la COVID-19

## Activité Animation / Panorama



## Une activité peu représentée dans les établissements interrogés et d'une importance diversement perçue (1/2)

### DONNÉES CLÉS

#### Définition de l'activité

- Une activité obligatoire (Art. 1, arrêté du 14 mai 2007), cadencant et rythmant l'année des établissements
- Une activité souvent sous-traitée par les établissements
- Pas d'employés dédiés à l'animation mais la possibilité de proposer / réaliser des animations par les employés dans les petits casinos
- Des partenariats noués avec des artistes, des associations et des clubs locaux pour les animations internes
- Un % du PBJ reversé à la commune permettant le financement d'activités culturelles

#### Effectifs



- De 0% à 4% des effectifs totaux des casinos
- Des équipes restreintes, de taille variable selon la politique du casino / groupe en matière d'animation

#### Typologie des métiers

- Artiste
- animateur / Animatrice
- Régisseur / Régisseuse
- Technicien / Technicienne (son, lumière, vidéo...)

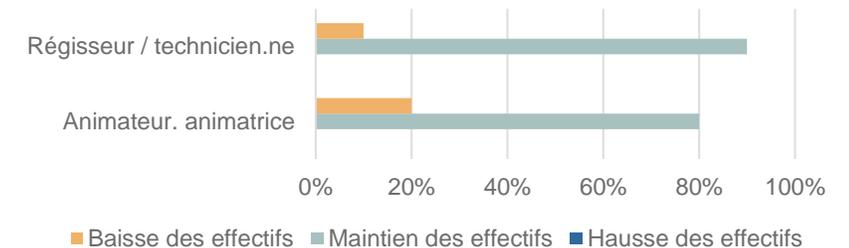
### EVOLUTIONS A COURT TERME

- Une baisse de l'activité attendue par les établissements (selon 74% des répondants à l'enquête en ligne)
- ... mais une stagnation des effectifs à prévoir pour 75% des établissements interrogés
- 70% des casinos estimant que la crise sanitaire n'a pas eu à ce stade d'impact sur les compétences liées à l'activité, le reste (30%) estimant voir poindre une mutation forte du métier à l'avenir

### PERSPECTIVES METIERS

#### Evolution des effectifs perçue par les établissements d'ici 12 mois

Source : Enquête en ligne, 19 répondants



- Une stagnation à prévoir sur les métiers d'animateurs et des équipes techniques selon une grande majorité des établissements interrogés

Sources : Entretiens ; Enquête en ligne , site internet Casino de France

# Impacts de la COVID-19

Activité Animation / Analyse



## Une activité peu représentée dans les établissements interrogés et d'une importance diversement perçue (2/2)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité rendant captive une certaine clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes organisationnelles &amp; calendrier à assurer tout au long de l'année</li> <li>• Fragilité de l'activité en elle-même dans un contexte de crise sanitaire : incertitude organisation, budgets importants</li> <li>• Poste d'investissement mesuré par les équipes dirigeantes (« être à l'équilibre / ne pas perdre d'argent ») notamment pour les petites structures</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies (hologrammes, VR/AR, jeux vidéos...) dans les shows pouvant redynamiser l'expérience client</li> <li>• Attraction d'autres types de clients (hors joueurs) vers les casinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de reprise post-COVID (jauges...) incertaines et fluctuantes</li> <li>• Forte concurrence (salles de cinéma, salles de spectacle, théâtres...)</li> <li>• Chute des financements de certaines associations locales liées à la diminution du PBJ</li> <li>• Nouvelles manières d'organiser et d'accueillir les animations (ex : événements en ligne)</li> </ul>



### ENJEUX IDENTIFIES

- Renouveler les animations proposées pour fidéliser les habitués et attirer de nouveaux clients
- Attirer une clientèle plus jeune
- Maintenir un calendrier d'animations cohérent dans un contexte changeant et incertain

# Impacts de la COVID-19

## Activité Fonctions supports / Panorama



## Des emplois et des métiers peu affectés par les effets de la crise

### DONNÉES CLÉS

#### Définition de l'activité

- Une activité nécessaire pour un casino (« faire tourner la boutique », assurer les fonctions vitales de l'entreprise)
- Une structuration qui se poursuit et vise à homogénéiser et mutualiser les fonctions supports ex : activités marketing, contrôle de gestion...
- Des équipes dédiées à la promotion et à la mise en avant des services du casino (fonctions commerciales et marketing)

#### Effectifs



- Environ 18% des effectifs totaux des casinos
- Une évolution des effectifs des fonctions supports par « palier » de croissance de l'entreprise
- Recours à l'externalisation dans les très petites structures ex : recours à un expert comptable

#### Typologie des métiers

- Comptable / responsable financier
- Responsable communication
- Responsable marketing
- Assistant / Assistante de direction
- Commercial / Commerciale

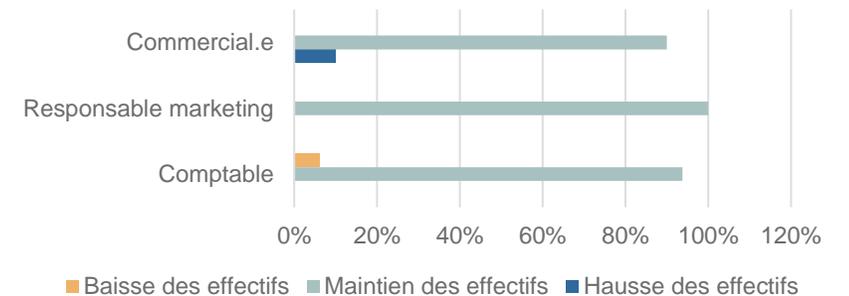
### EVOLUTIONS A COURT TERME

- Pas d'évolution à venir
- 67% des établissements interrogés s'attendent à une stagnation des effectifs dans les 12 prochains mois voire pour certains (25%) une diminution des équipes
- La crise sanitaire n'a pas eu d'impact sur les compétences des fonctions supports selon les répondants (92%)

### PERSPECTIVES METIERS

#### Evolution des effectifs perçue par les établissements d'ici 12 mois

Source : Enquête en ligne, 19 répondants



- Un maintien global des effectifs sur les métiers de commercial, responsable marketing et comptable

Sources : Entretiens ; Enquête en ligne

## INTRODUCTION

**1** ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

**2** IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

**3** IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

**4** ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

## Facteurs d'impact



## Facteurs d'impact pour les besoins en emplois et compétences

Facteur d'impact				
	Jeux	Restauration	Animation	Support
Développement des jeux de tables électroniques	+			
Développement des jeux en ligne	-			
Economies réalisées par les clients pendant les COVID (effet rattrapage possible ?)	++	++	+	+
Conditions de reprise post-COVID (jauges, distanciation...)	-	-	-	
Plus grande exigence en matière d'équilibre vie privée – vie pro	-	-	-	
Tension exacerbée sur le marché de l'emploi	-	--		
Nouvelles technologies (hologramme, VR / AR...) dans les shows			+	
Développement d'une nouvelle clientèle, plus jeune et avec de nouvelles attentes	+	+	+	+

Légende : impact emplois et compétences

Défavorable		Favorable	
--	-	+	++

# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

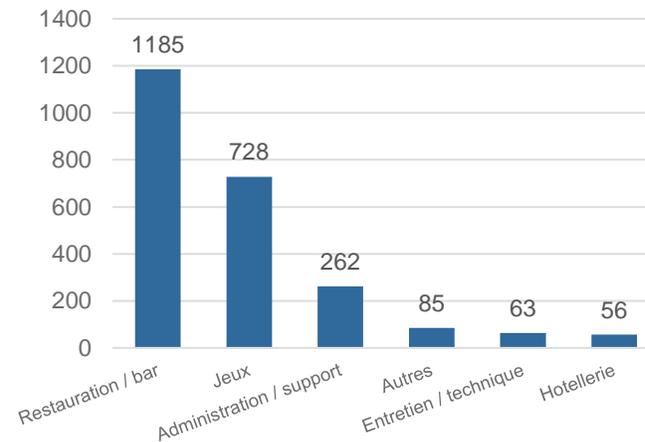
## Analyse des offres d'emploi



## Les métiers de la restauration et de croupier = les principaux métiers recherchés et en tension

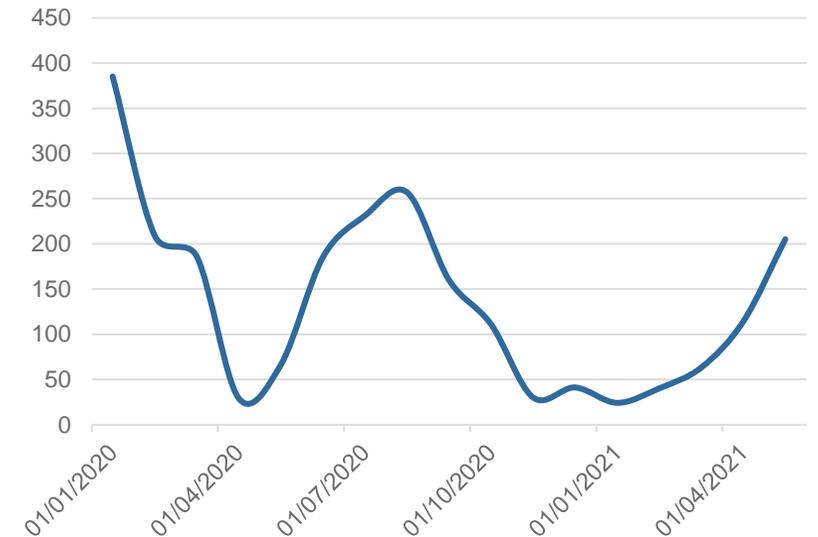
**Nombre de nouvelles offres publiées chaque mois par catégorie**  
(annonces d'emplois du 01/01/2020 au 31/05/2021)

Source : Texterkernel – retraitement Katalyse



**Nombre de nouvelles offres publiées chaque mois**  
(annonces d'emplois du 01/01/2020 au 31/05/2021)

Source : Texterkernel – retraitement Katalyse



- Les répondants de l'enquête identifient **les métiers de cuisinier, serveur et de croupier** comme les **trois principaux métiers en tension** (19 répondants)
- Sans surprise, une courbe de publication des offres se calquant sur les temps forts de la crise COVID, avec des baisses jusqu'à atteindre un niveau 0, au cœur des confinements, et une relance en anticipation des réouvertures

# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

## Analyse des offres d'emploi



## Les métiers de la restauration au premier rang des métiers les plus demandés

### Top 10 des métiers les plus recherchés par les casinos # d'offres d'emploi par métier de janvier 2020 à début juin 2021

Source : Textkernel – retraitement Katalyse

Source : Textkernel	Nb projets de recrutement
Serveur Restaurant	261
Croupier	224
Caissier	160
Commis de Cuisine	140
Chef de Partie	124
Barman	118
Chef de Rang	107
Accueil / Contrôleur aux entrées	93
Chef de Cuisine	59
Plongeur Restauration	59

Les employés de bar / restauration représentent environ ¼ des effectifs totaux, mais **concentrent la grande majorité des offres d'emploi (près de deux sur trois)**

- Des métiers structurellement en tension
- Un recours plus important à des contrats temporaires
- Un turn-over naturellement élevé
- Une forte concurrence avec les autres bars / restaurants des bassins d'implantation des établissements

Des métiers du jeu qui ressortant en toute logique comme l'autre grande catégorie de métiers à la recherche de candidats, notamment les croupiers.

# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

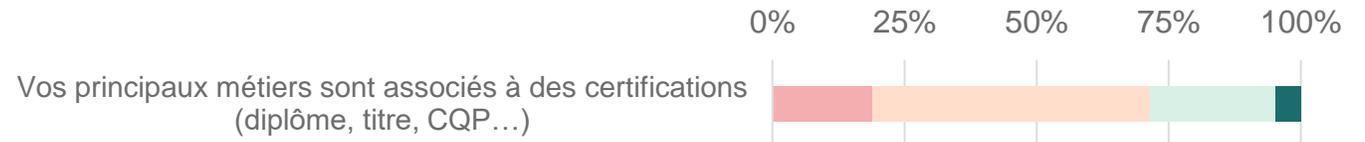
## Besoin en formation



## Une perception majoritaire de métiers qui vont changer et appelleront un effort important de formation

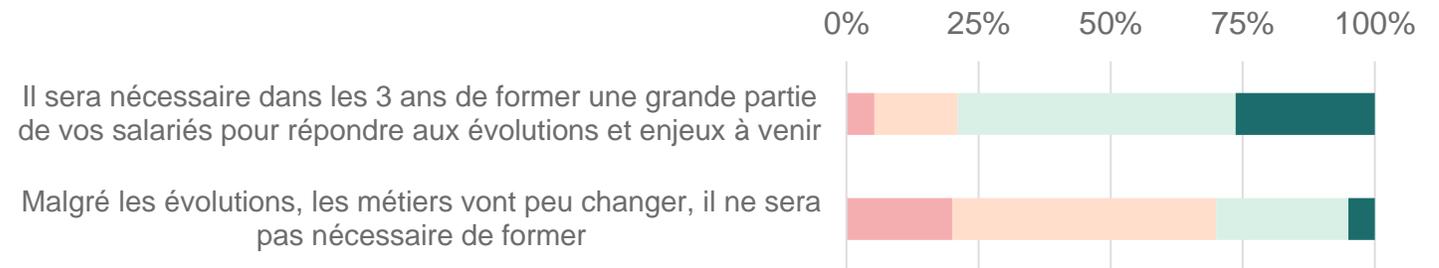
### Besoins en certifications pour les principaux métiers

Source : enquête en ligne, 21 répondants



### Besoins en formation et évolutions attendues

Source : enquête en ligne, 19 & 20 répondants



Une majorité de répondants **estimant nécessaire de former les employés à court et moyen termes**, notamment autour des compétences interpersonnelles – critique pour la qualité des établissements de jeu

■ Tout à fait en désaccord ■ Plutôt en désaccord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

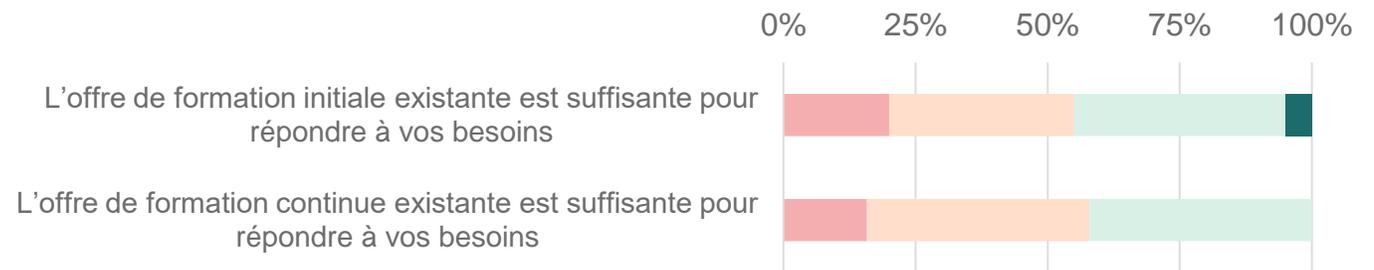
# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

## Besoin en formation



## Une offre de formation perçue comme insuffisante selon les établissements interrogés

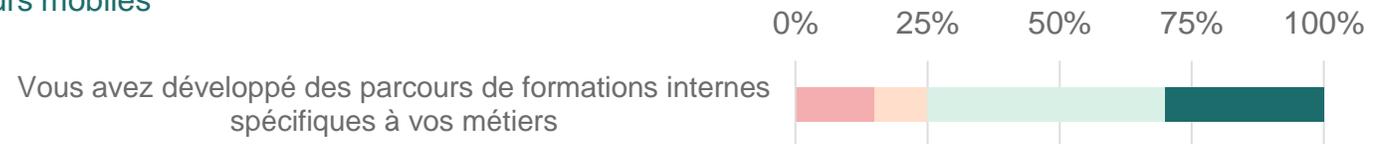
Une majorité des répondants estiment que l'offre de formation, initiale et continue, **n'est pas adaptée à leurs besoins.**



Les établissements prennent en charge eux-mêmes **une partie importante de la formation de leurs salariés via des modules internes.**

Une certaine disparité existe entre les établissements indépendants et les grands groupes, ces derniers étant capables de développer des programmes de formation très complets en interne.

Un besoin exprimé (comme la plupart des secteurs professionnels) de modules de formation courts avec des formateurs mobiles



■ Tout à fait en désaccord ■ Plutôt en désaccord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

# Impact sur les métiers et besoins en emplois et compétences

## Zoom sur les publics fragiles



## Une chute drastique du nombre de contrats temporaires observée entre la fin des exercices 2018/2019 et 2019/2020

### 3 « publics fragiles » identifiés au 31/10/2020 :

- les **contrats temporaires** (ex : CDD) représentant **10,1%** de l'ensemble des emplois des établissements
- les **contrats de stage et d'alternance** comptant pour **2,6%** des contrats totaux des casinos
- Les **salariés de +55ans** représentant **8% des effectifs permanents** de la branche et jusqu'à 26% des effectifs pour certains casinos et majoritairement représentés dans les activités « autres jeux » et « fonctions supports » (pour respectivement 61% et 39% des répondants à l'enquête en ligne)

### Des effectifs affectés par la crise sanitaire mais de manière hétérogène

Entre le 31/10/2019 et le 31/10/2020, sur l'ensemble des effectifs des casinos ayant répondu à l'enquête en ligne, on observe :

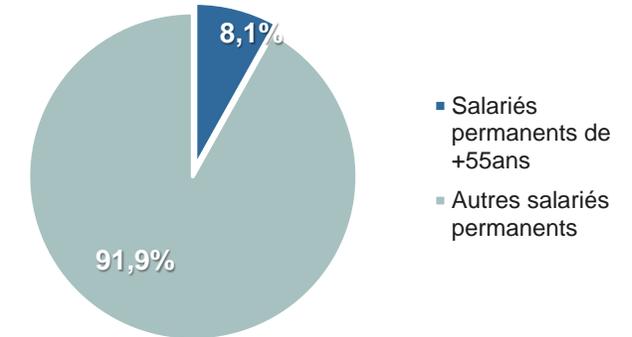
- Une stagnation des effectifs permanents au sein des établissements
- **Une forte chute de près de 77% du nombre d'employés en contrat temporaire**
- **Une diminution du nombre de stagiaires et d'alternants de 22%**

### Pas d'actions spécifiques mises en place en réponse ...

- Pas de stratégie spécifique pour ces publics fragiles mais des besoins ponctuels traités au cas par cas
- Peu de personnes identifiées comme en situation de pré-retraite selon les établissements interrogés
- Difficulté à engager des stagiaires ou des alternants compte tenu de l'agrément à faire passer (nécessité légale que la personne soit majeure)
- Les personnes de +55 ans reconnues comme du personnel fiable, qualifié, professionnel, moins réticent quant aux conditions de travail

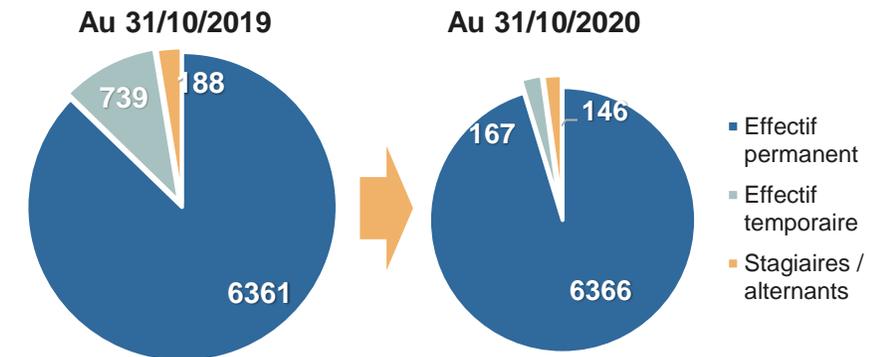
### Part des salariés de +55ans dans les effectifs permanents totaux

Source : enquête en ligne, 23 répondants



### Evolution des effectifs au sein des établissements de jeux

Source : enquête en ligne, 23 répondants



## INTRODUCTION

**1** ETAT DES LIEUX DU SECTEUR ANTE COVID

**2** IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE & ACTIONS MISES EN OEUVRE

**3** IMPACT SUR LES METIERS ET BESOINS EN COMPETENCES

**4** ENJEUX DU SECTEUR & PROPOSITION D' ACTIONS

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Activités des casinos  
Enjeux / Actions / Perspectives



## Une crise sanitaire qui a ébranlé l'activité des établissements, contraints de s'adapter dans un environnement changeant

### Enjeux

#### L'apparition de nouveaux enjeux pour les casinos et clubs de jeux...

- Un effet négatif de la crise sur l'ensemble des activités (jeux / animation / restauration) fermées ou à voilure très réduite pendant 10 des 15 derniers mois
- Un changement de clientèle observé – notamment dans les zones touristiques :
  - ✓ La réduction drastique des flux de touristes étrangers dans certaines régions (due à la chute du trafic aérien)
  - ✓ Une clientèle de touristes français (ne pouvant pas se déplacer à l'étranger) à capter pour les établissements
  - ✓ Des périodes de couvre-feu limitant la venue de habitués

### Actions

#### ... poussant les établissements à trouver des réponses à court-terme

- Une volonté ferme de fidéliser et conserver des clients existants : 72% des répondants à l'enquête en ligne déclarent la fidélisation de leurs clients existants comme une action prioritaire à court-terme
- Une situation instable poussant les établissements à ne pas se reposer sur leurs acquis et à trouver des réponses à court terme (6 à 12 mois), à travers :
  - ✓ La conquête de nouveaux clients (action prévue pour +55% des répondants à l'enquête)
  - ✓ Le développement de la communication autour de leur offre de services via l'utilisation des réseaux sociaux, site internet... (action prévue pour +55% des répondants à l'enquête)
  - ✓ La création de nouvelles activités notamment des événements, animations, location de salles, offre de jeux complémentaires... (action prévue pour la moitié des répondants à l'enquête)
  - ✓ L'ajustement des effectifs par le recours aux contrats courts et la poly activité (ancrée dans le fonctionnement des petits établissements et à travers l'appel au volontariat pour les plus gros)
- Des dépenses / frais fixes que les établissements entendent limiter le plus possible (négociations avec les municipalités dans le cadre des DSP, activités à l'arrêt vis-à-vis des fournisseurs ex : limonadiers, services de blanchisseries, services IT)

### Perspectives

#### Un constat partagé sur le manque de visibilité du retour à l'activité à moyen et long terme

- La difficulté d'anticiper la reprise pour les équipes managériales : incertitude concernant les conditions (sanitaires) de reprise, la motivation des équipes ...
- Un credo principal : rester à flot d'ici décembre 2021, en adaptant au mieux la gestion des effectifs selon l'intensité d'activité et les congés
- L'établissement de plans à long terme reporté à plus tard

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Ressources Humaines  
Enjeux / Actions / Perspectives



## Une crise sanitaire révélatrice des fragilités RH avec la difficulté d'établir une stratégie long terme

### Enjeux

#### Un enjeu court terme de remobilisation et d'accompagnement au retour à l'emploi ...

- Après un lien maintenu au fil des périodes de fermeture, afin d'éviter l'isolement, la lassitude des salariés, une énergie de la direction focalisée sur la re mobilisation des équipes, un effort particulier sur le management de proximité
- Une volonté ferme de maintenir et de fidéliser les équipes en place
- Un besoin de « retrouver les automatismes » : service et attitude face au client, cadence de services en vue d'une reprise de l'activité
- Des départs observés pendant les périodes de confinement mais en nombre inférieur à ce qui était craint : démissions (dues pour partie aux conditions de travail liées au métier), arrêts maladies prolongés, quelques départs à la retraite

### Actions

#### ... à travers un certain nombre d'actions terrains...

- L'organisation hebdomadaire et/ou mensuelle d'échanges pour garder le lien entre la direction et les équipes
- Une communication interne plus forte, doublée dans certains grands Groupes de questionnaires en ligne pour favoriser la prise de parole
- Le recours à la formation comme levier de motivation et de fidélisation des salariés (ex : formations de langue, administration informatique..., avec notamment l'activation du FNE Rebond) et comme étape clé vers un retour à l'emploi des équipes après 7 mois d'inactivité ex : « reprendre la main » pour les croupiers
- L'accompagnement des salariés fragilisés semble être plutôt traité au cas par cas par les établissements

### Perspectives

#### ... malgré les incertitudes sur la fin de l'exercice 2020/2021

- Quid de la motivation / mobilisation des équipes d'ici la fin de l'année avec la reprise de l'activité ?
- Quid de la capacité à recruter du personnel pour palier le turn-over notamment sur l'activité restauration ?
- Difficile d'envisager des parcours métiers ou de formation dans un contexte aussi incertain et face à l'urgence de la réouverture / reprise d'activité

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Synthèse générale



## La crise sanitaire, une pause pour le secteur plus qu'une transformation

### Un impact de la crise sur l'activité, pas sur les enjeux emplois & formation :

- Une crise qui a mis en pause **l'ensemble** des établissements et qui les a poussés à recourir massivement au chômage partiel pour la quasi-totalité des effectifs afin de pouvoir faire face
- Une baisse drastique des touristes étrangers mais le maintien d'une clientèle d'habitues et de locaux
- Des perceptions divergentes sur l'intensité de la reprise dans les 3 à 6 prochains mois mais la perception majoritaire d'une situation qui devrait redevenir à moyen terme celle connue avant la crise Covid
- Pas de **changement structurel / de fond sur les métiers** qui restent des métiers des loisirs avec un cœur de métier reposant sur l'expérience client, la sociabilité et les contacts humains

### Une prise de conscience néanmoins plus aigüe que

- L'expérience client (qualité du service, ambiance, relation client, ...) est centrale dans la pérennisation de l'activité des casinos, dans un environnement – marché présentant tout autant d'opportunités que de menaces
- Ce sont les femmes et les hommes qui exercent dans les casinos qui créent cette singularité et cet avantage compétitif
- Consécutivement les conditions de travail et de rémunération sont essentielles à la pérennité du secteur et des emplois associés

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Synthèse générale



## Des enjeux structurels non résolus...

- **Des métiers en tension...**
  - amenés à l'être davantage encore à l'échelle nationale face à la forte concurrence pour les ressources et le manque d'attrait de la profession (horaires, conditions)
  - métiers de la restauration principalement et métiers de la sécurité (notamment des contrôleurs aux entrées et métiers liés à la sûreté de malveillance, « aspirée » par la grande distribution)
- **Un déficit d'attractivité du secteur**, alors même que ce dernier
  - porte une éthique de fonctionnement (notamment sous l'effet de la réglementation)
  - offre des opportunités de carrière (mobilité fonctionnelle et géographique) y compris pour des personnes peu qualifiées
  - s'ouvre à des nouveaux profils, par exemple sur les activités de contrôle (profils issus de la banque ou de l'audit) et de marketing & communication (profils issus du digital)
  - présente une culture de PME (y compris au niveau des groupes) ancrées sur leur territoire
- ... qui renvoie à la question de **l'évolution souhaitable des conditions de travail et de rémunération** (appelant une évolution de la réglementation et des grilles de salaires)
- **L'adaptation de l'expérience client à une clientèle plus jeune et à une nouvelle demande sociétale** (éco-responsabilité, circuits courts, intégration du numérique dans les événements, recherche d'expériences personnalisées...) pour conforter l'avantage compétitif des casinos par rapport aux autres formes de concurrence (jeux en ligne, FDJ, PMU, ...) et assurer leur pérennité : en conséquence, une exigence accrue sur les compétences liées au savoir-être pour tous les métiers en contact avec la clientèle
- **Le besoin d'accompagner spécifiquement les métiers en évolution voire en diminution** – exemple des caissiers, moins sollicités, des chefs de partie, des croupiers
- **L'accès à la formation des salariés des établissements indépendants** (les grands groupes ayant développé des parcours complets en interne)
- Le sentiment exprimé par certains d'une absence de politique de branche, faute de consensus pour engager les évolutions souhaitables.

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Déroulé de la phase 2 et organisation de l'atelier



## Objectif de la phase 2 : faire émerger les réponses possibles que la Branche peut apporter face aux enjeux de rebond post crise

**9 entretiens complémentaires** réalisés auprès des organisations syndicales, patronales et salariées, et des organismes de formations afin de :

- **Partager et hiérarchiser les enjeux identifiés lors** du diagnostic (phase 1) à la lumière du contexte actuel de crise sanitaire
- **Faire émerger des propositions d'action** afin de répondre à ces enjeux pour les casinos et leurs équipes



Un **atelier de travail commun** organisé le 14 octobre 2021 avec les membres de la CPNE interrogés lors de la phase 2, pour :

- **Partager et bien qualifier les actions qui ont émergé des entretiens**
- **Retenir ensemble les actions jugées prioritaires**
- **Définir pour chacune d'elles les conditions à réunir pour les mettre en œuvre**



Une **réunion de restitution** finale avec le comité de pilotage composé des membres de la CPNE le 9 novembre 2021.

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Retours des acteurs interrogés en phase 2



Voir pages suivantes

## Synthèse des enjeux perçus par les acteurs et de leurs propositions d'actions

Des **enjeux structurels pour la plupart bien connus**, que la crise rend plus visibles ou plus forts, et appellent des réponses concrètes pour favoriser une reprise durable post-crise sanitaire :

- **Un recul d'attractivité de la branche** observé depuis plusieurs années
- **La question des conditions de travail des salariés** (horaires de travail, week-end) alors que la crise a accéléré l'évolution du rapport au travail
- **Une évolution de « l'expérience casino et club de jeux »** face à la digitalisation des jeux et les tendances sociétales (impact écologique, respect de l'environnement...)
- **Le besoin d'accompagner les emplois et les compétences des collaborateurs** pour faire face à ces enjeux

Des **propositions d'action émergentes des entretiens** regroupées autour de 5 thématiques principales :



A.1 SENSIBILISATION DES ENTREPRISES



A.2 FORMATION DES EQUIPES



A.3 COMMUNICATION



A.4 CONDITIONS DE TRAVAIL



A.5 EVOLUTION DE L'EXPÉRIENCE DE JEU

**Le choix de nous concentrer sur trois d'entre-elles (A.1, A.2, A.3)** afin de faire émerger un plan d'action pertinent indépendamment des échanges et **accords en cours de négociation** et des **contraintes liées à la réglementation des jeux**.

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Fédérer, donner du sens, raviver les passions



## A1. SENSIBILISATION DES ENTREPRISES

### ENJEUX DE LA BRANCHE

- Manque de visibilité des salariés de la branche sur leurs compétences, leurs perspectives d'évolution, leur plan de carrière
- Mobilisation des équipes en vue d'une reprise post crise sanitaire
- Besoin de recrutement sur des métiers en tension
- Maintien d'un cadre de travail agréable et propice à l'épanouissement personnel malgré des conditions de travail exigeantes et les contraintes spécifiques au secteur



### OBJECTIFS

- Donner du sens et valoriser le travail des salariés dans un contexte sanitaire difficile
- Mobiliser, fidéliser et motiver les équipes des casinos et clubs dans le cadre de la reprise
- Répondre au besoin de visibilité et à la volonté de favoriser des « plans de carrière »
- Valoriser davantage encore les compétences acquises par les salariés

### COMMENTAIRES

- Une volonté commune de l'ensemble des acteurs interrogés d'aller de l'avant sur ces sujets
- « *Redonner ses lettres de noblesse au(x) métier(s) du casino* », « *donner envie aux salariés d'aller travailler tous les matins* », « *retrouver et transmettre la passion d'avant...* »
- L'attractivité du secteur auprès des demandeurs d'emplois / grand public passe également par la satisfaction et la passion communiquée des équipes en place



## A1. SENSIBILISATION DES ENTREPRISES

### Sensibiliser à la démarche GPEC au sein de la branche



#### Objectifs

- Anticiper les besoins en formation et métiers en tension
- Permettre aux salariés d'avoir conscience des compétences acquises
- Permettre le maintien dans l'emploi des collaborateurs
- Répondre au besoin de visibilité et à la volonté de favoriser des « plans de carrière »



#### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



#### Modalités

- Proposer un accompagnement GPEC par l'AFDAS aux entreprises de la branche (prestation appui conseil RH)
- Doter les entreprises de la branche d'outils d'aide à la réalisation des entretiens professionnels
  - ❑ Former les managers et RRH aux entretiens professionnels
  - ❑ Créer des outils pour préparer les managers aux entretiens (ex : questionnaire type, bilans de compétence) et permettre le suivi au cours de l'année (ex : dossier employé)
  - ❑ Programmer une plage horaire dédiée pour réaliser les entretiens professionnels
- Signaler les métiers menacés et les métiers en tension identifiés dans les listes et dispositifs Transco régionaux (cibler en priorité les régions où les effectifs sont les plus importants ?)



#### Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Direction
- Management intermédiaire
- Tous les salariés



#### Partenaire(s) à mobiliser

- Cabinets conseil référencés par l'AFDAS
- Association Transco

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçue



Echéance estimative de démarrage

< 6 mois

Légende : faible fort

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Fiches actions



## A1. SENSIBILISATION DES ENTREPRISES

### Permettre une montée en compétence du management intermédiaire



#### Objectifs

- Disposer d'un management reconnu et formé
- Valoriser davantage encore les compétences acquises par les salariés
- Répondre au besoin de visibilité et à la volonté de favoriser des « plans de carrière »



#### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



#### Modalités

- Clarifier le rôle, les missions et les activités des managers intermédiaires à travers la création d'un référentiel métier (manager intermédiaire)
- Etudier l'opportunité de création d'une certification correspondant au référentiel métier dédié
  - ❑ Identifier des blocs de compétences spécifiques à la formation des managers notamment en gestion de projet et management du changement
- Promouvoir des actions de formation de type coaching :
  - ❑ Identifier les formations de coaching existantes pertinentes pour les salariés de la branche (et cibler des formations éligibles au CPF) ;
  - ❑ Organiser des temps d'échange inter-entreprises entre managers (partage de bonnes pratiques)



#### Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Management intermédiaire



#### Partenaire(s) à mobiliser

Organismes de formation / coachs

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçue



Echéance estimative de démarrage

> 12 mois

Légende :  faible  fort

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Fiches actions



## A1. SENSIBILISATION DES ENTREPRISES

### Améliorer la pédagogie auprès des salariés de la branche sur les aspects réglementaires



#### Objectifs

- S'assurer de la bonne connaissance des salariés de la réglementation des jeux et celle de l'entreprise de casino



#### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



#### Modalités

Rédiger et mettre à disposition des entreprises un livret de présentation de la réglementation :

- La présentation de la réglementation au sein des parcours d'intégration pour les nouveaux arrivants (ex : mise en situation)
- La présentation des métiers et de l'encadrement légal dans les missions des mentors d'entreprise
- Recommandation de process : points de suivi pour mesurer la bonne connaissance des salariés de la réglementation notamment lors des entretiens professionnels ; journées découverte des métiers aux salariés de la branche ; ateliers de présentation des métiers de l'univers des casinos pour les salariés
- Accès aux formations dédiées et obligatoires



#### Cible(s)

- Salariés
- Nouveaux arrivants



#### Partenaire(s) à mobiliser

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçue



Echéance estimative de démarrage

< 6 mois

Légende : faible fort

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Professionaliser, faire  
progresser, fidéliser



## A.2 FORMATION DES EQUIPES

### ENJEUX DE LA BRANCHE

- Adaptation des métiers et des compétences des équipes face aux évolutions de l'expérience client, des jeux...
- Difficulté pour les salariés, notamment autour du jeu, de faire valoir leurs compétences dans d'autres secteurs
- Besoin de fidéliser les équipes et faire progresser les collaborateurs
- Transmission du savoir des salariés les plus expérimentés vers les nouveaux arrivants



### OBJECTIFS

- Permettre aux salariés de la branche de monter en compétence et d'obtenir une reconnaissance de leurs compétences à l'échelle nationale
- Maintenir les équipes en place et fidéliser les salariés
- Favoriser des passerelles métiers vers d'autres secteurs & faciliter les mobilités
- Encourager les salariés à se former et développer de nouvelles compétences

### COMMENTAIRES

- Désintérêt des salariés ne sollicitant pas d'eux-mêmes des actions de formation (hors fonctions supports)
- Méconnaissance de l'usage du CPF et des parcours de formation



## A.2 FORMATION DES EQUIPES

## Développer des formations certifiantes propres aux casinos



## Objectifs

- Permettre aux salariés de la branche de monter en compétence et d'obtenir une reconnaissance de leurs compétences à l'échelle nationale
- Favoriser des passerelles métiers vers d'autres secteurs & faciliter les mobilités
- Encourager les salariés à se former et développer de nouvelles compétences



## Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



## Modalités

- Identifier les métiers prioritaires nécessitant la création de formation certifiantes (ex : caissier, technicien de machine à sous...)
- Identifier les blocs de compétences communs aux métiers des casinos
- Identifier les formations passerelles, communes aux métiers du tourisme / divertissement
- S'associer aux autres branches du divertissement pour créer un CQP interbranche qui permette une évolution horizontale pour les salariés
- Renforcer au sein des parcours de formations certifiants les modules d'accueil client et de gestion de conflit
- Mettre en avant les savoir-être (soft-skills) dans les formations



## Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Salariés des casinos et du secteur du divertissement
- Demandeurs d'emploi



## Partenaire(s) à mobiliser

- Organismes de formation
- France Compétences
- Pôle Emploi, APEC

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçu



Echéance estimative de démarrage

&gt; 12 mois

Légende : faible fort

## Enjeux du secteur &amp; proposition d'actions

## Fiches actions



## A.2 FORMATION DES EQUIPES

08/12/2021

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Fiches actions

### Promouvoir et former les salariés de la branche au mentorat et tutorat



#### Objectifs

- S'assurer d'une bonne transmission du savoir en interne et permettre aux salariés de la branche de monter en compétences
- Maintenir les équipes en place et fidéliser les salariés
- Encourager les salariés à se former et développer de nouvelles compétences



#### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



#### Modalités

- Proposer des retours d'expérience d'entreprises de la branche ayant déjà mis en œuvre ce dispositif lors de conférences ou webinaires
- Caractériser et rédiger les bonnes pratiques et les conditions de mise en œuvre (guide de bonnes pratiques) du tutorat, intégrant : identification des tuteurs (compétents, pédagogues et volontaires), modalités de définition des compétences, valeurs et savoir-faire à transmettre entre le tuteur et la nouvel arrivant (fiches de postes, listes de compétences...)
- Identifier des programmes de formation de tutorat
- Favoriser la mise en place de *reverse mentoring* en entreprise en précisant les conditions de mise en œuvre : le rôle et les attendus pour le mentor et le mentoré, le temps consacré à ces échanges, comment identifier les profils « compatibles » (transmission de questionnaires ou tests pour s'assurer de la bonne compatibilité des mentors et mentorés)
- Entretenir et animer une communauté de mentors au sein de la branche



#### Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Direction / Salariés
  - Nouveaux entrants
  - Seniors



#### Partenaire(s) à mobiliser

Organismes de formation

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçu



Echéance estimative de démarrage

6-12 mois

Légende :  faible  fort



## A.2 FORMATION DES EQUIPES

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Fiches actions

### Faire de la pédagogie aux salariés de la branche sur l'usage du CPF



#### Objectifs

- Permettre aux salariés de la branche de monter en compétence
- Maintenir les équipes en place et fidéliser les salariés
- Encourager les employés à se former et développer de nouvelles compétences



#### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



#### Modalités

- Créer des fiches récapitulatives sur l'usage du CPF à destination des salariés de la branche, intégrant : l'utilité du CPF et son usage à caractère personnel
- Cartographier les formations pertinentes et finançables par le CPF pour chaque métier et diffuser l'information auprès des entreprises et des salariés
- Flécher les organismes de formation reconnus et de qualité
- Organiser des sessions d'information sur le recours à la formation professionnelle auprès des établissements de jeux (via les conseillers AFDAS)



#### Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Salariés



#### Partenaire(s) à mobiliser

- Organismes de formation
- France Compétences

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçue



Echéance estimative de démarrage

< 6 mois

Légende : faible fort

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

Valoriser les métiers, attirer,  
recruter



## A.3 COMMUNICATION

### ENJEUX DE LA BRANCHE

- Méconnaissance des métiers de la branche et de ses possibilités de carrière par les jeunes et les actifs nouveaux entrants possibles
- Déficit de communication positive sur l'univers des casinos
- Faible attractivité de la branche auprès des jeunes profils
- Besoin de recrutement sur des métiers en tension
- Image des casinos et expérience vécue dans les établissements *versus* tendances sociétales actuelles (RSE, digital...)



### OBJECTIFS

- Communiquer plus largement sur la branche auprès des demandeurs d'emplois, des jeunes, du grand public
- Redonner au casino ses lettres de noblesse, redorer le blason des métiers
- Mettre en avant les avantages de faire carrière dans les casinos, susciter des passions
- Attirer plus de demandeurs d'emplois et de jeunes pour palier le manque de main d'œuvre

### COMMENTAIRES

- Travail sur la *marque employeur* des casinos et constitution d'une *marque de branche*
- Intégration positive du casino dans la vie de la commune, du département, de la région
- Nécessité de rappeler les points forts des métiers/branche (contact client, passion des métiers, univers du jeu, du luxe, possibilité de travailler à l'international, ...)



### A.3 COMMUNICATION

## Mettre à disposition des entreprises un kit leur permettant de renforcer leurs partenariats avec des opérateurs locaux



### Objectifs

- Communiquer plus largement sur la branche auprès des demandeurs d'emplois, des jeunes, du grand public
- Mettre en avant les avantages de faire carrière dans les casinos, susciter des passions
- Attirer plus de demandeurs d'emplois et de jeunes



### Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casinos



### Modalités

- Cartographier pour les entreprises les acteurs de l'écosystème local et leur rôle (ex : EPCI, Ecoles, Agence Pôle Emploi, Agences d'intérim, conseils départementaux)
- Réaliser des partages d'expérience entre établissements pour partager les bonnes pratiques concernant les salons et foire à l'emploi
- Créer un document à destination des casinos leur permettant de présenter le secteur dans son ensemble et ses métiers
- Créer un référentiel des actions possibles d'un établissement à l'échelle de son territoire
- Concevoir un outil de mesure collectif de l'impact des actions des casinos sur leur environnement (Impôts sur les jeux, participation à la vie associative locale...)



### Cible(s)

- Casinos et établissements de jeux
- Direction, responsable RRH



### Partenaire(s) à mobiliser

Difficulté de mise en œuvre



Niveau de priorité perçu



Echéance estimative de démarrage

< 6 mois

Légende :  faible  fort



## A.3 COMMUNICATION

Enjeux du secteur  
& proposition  
d'actions

## Fiches actions

## Développer un kit de communication à destination des jeunes et des demandeurs d'emploi



## Objectifs

- Communiquer plus largement sur la branche auprès des demandeurs d'emplois, des jeunes, du grand public
- Mettre en avant les avantages de faire carrière dans les casinos, susciter des passions
- Attirer plus de demandeurs d'emplois et de jeunes



## Pilote(s) de l'action

- AFDAS
- CPNE Casino



## Modalités

- Réaliser une étude sur la perception des demandeurs d'emploi de la branche en partenariat avec les agences Pôles Emploi
- Créer un argumentaire reprenant les points différenciants et avantage de la profession propres au secteur du casino pour attirer les demandeurs d'emploi et les jeunes
- Identifier des salariés volontaires et créer des rôles d'ambassadeurs de la branche pouvant intervenir lors de salons ou de foires à l'emploi
- Réaliser des vidéos de présentation des métiers et interview de salariés diffusables sur les réseaux sociaux ex : LinkedIn, Instagram, TikTok
- Créer une campagne de communication auprès d'influenceurs ayant une audience auprès des jeunes (Youtube, Instagram) afin de leur faire découvrir l'univers et les métiers des casinos et clubs de jeux
- Créer un kit de présentation « métiers des casinos » à destination des écoles



## Cible(s)

- Etudiants, jeunes
- Demandeurs d'emploi



## Partenaire(s) à mobiliser

- Partenaires sociaux
- Pouvoirs publics et collectivités

Difficulté de  
mise en œuvreNiveau de  
priorité perçuDélai estimatif de  
mise en œuvre

6-12 mois

Légende :  faible  fort

# Enjeux du secteur & proposition d'actions

## Récapitulatif fiches action

### Légende de la cartographie :



## Cartographie des fiches actions proposées en fonction du niveau de priorité perçue et de la difficulté leur mise en place

