

Forum Tourisme Suisse 2016 du 10 novembre 2016

Bilan

Berne, 10 novembre 2016, 9 h 30 – 16 h 30
Centre Paul Klee

1 Introduction

Source d'environ 4,5 % des emplois du secondaire et du tertiaire, soit près de 170 000 équivalents plein temps, le secteur du tourisme demeure un important employeur en Suisse. Il n'en reste pas moins qu'il est peu attrayant pour les travailleurs: salaires bas, longues journées de travail, travail le week-end, possibilités de perfectionnement et de progression limitées, etc. sont autant de défis fondamentaux pour la branche. Ces dernières années, cela s'est traduit par un manque de main-d'œuvre spécialisée, qui risque d'être exacerbé par la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse. La question centrale est donc la suivante: comment recruter, et surtout fidéliser, des collaborateurs qualifiés? Comment les employeurs peuvent-ils se préparer pour répondre aux attentes des collaborateurs potentiels, en particulier des générations Y et Z? Et quelles possibilités existent au niveau des conditions-cadre, si l'on ne peut influencer sur le niveau des salaires?

Il est ressorti d'un atelier de préparation pour le forum tourisme qui a réuni d'importants représentants du tourisme en juin que le marché du travail spécifique au tourisme était effectivement un sujet brûlant pour les employeurs du secteur. Le fait que le **capital humain représente la ressource centrale dans le tourisme** fait l'unanimité parmi les représentants, qui sont également d'avis que le capital humain sera toujours nécessaire pour maintenir des avantages compétitifs durables.

Fort de ce constat, le SECO a décidé de **consacrer le Forum Tourisme Suisse 2016 à l'innovation sur le marché du travail dans le tourisme**. Le forum visait à déterminer la manière dont on pouvait rendre le marché du travail plus attrayant pour les travailleurs du domaine. L'hypothèse de base du forum était **que seules des innovations en matière de ressources humaines seraient à même de procurer un avantage compétitif durable**, puisqu'elles ne peuvent pas être reproduites. Divers intervenants ayant développé des modèles pour répondre aux défis de la branche ont été invités. Par ailleurs, quatre ateliers ont été organisés sur les thèmes suivants: «Le marché du travail touristique 2030», «Coopérations», «Culture de management» et «Facteurs de réussite dans la gestion des ressources humaines», en vue d'identifier des approches novatrices et de nouveaux potentiels pour le marché du tourisme suisse.

2 Atelier «Le marché du travail touristique 2030»

Questions

- «DMO 2030»
 - Qu'entend-on par là?
 - «**Stratégie RH à l'échelon d'une destination**» – pourrait-il y avoir un manager RH pour une destination dans son ensemble?
 - Quel **serait le rôle d'une DMO en matière de RH?**
- Des robots dans l'hôtellerie: remplacement réaliste de la main-d'œuvre ou musique d'avenir?
- Peut-on s'inspirer d'autres branches? Quel est l'impact de la numérisation sur elles?

Thèses

- La DMO devient centre de formation
- Les destinations deviennent les lieux de vie de la «génération numérique»
- La DMO devient le centre de compétences RH d'une destination

Le point sur les débats

Les ressources humaines sont un thème stratégique 2030 et un facteur de réussite pour le tourisme suisse. Les DMO de l'espace alpin doivent assumer de nouveaux rôles; il faut des «modèles de coopération» au sein des destinations et avec Suisse Tourisme. Elles doivent se focaliser davantage sur la destination et renforcer les capacités de coordination. Les destinations doivent devenir des centres d'activité ou d'intérêt pour les «nomades numériques».

Les «méthodes de formation» aussi gagnent en importance; les DMO deviennent des centres de formation pour les diplômés de HES:

- Aujourd'hui: les écoles proposent une formation spécialisée dans la branche du tourisme
- Demain: «trunks de formation communs» à une destination
- Formation 2030
 - Il faut d'autres accès, y compris dans la méthodologie; la formation a besoin de nouvelles méthodes
 - Modèles de travail interdisciplinaires
 - Il faut garantir la cohérence

Les exigences posées aux futurs dirigeants changeront aussi; la personnalité, surtout, sera déterminante. Lors de la **sélection des dirigeants**, les «**cadres 2030**» pour ainsi dire, les aspects suivants gagneront en importance:

- esprit d'équipe
- leadership
- capacité de réflexion, apprentissage/culture du feedback
- «flexibilité» des dirigeants
- rapprochement de la gestion du tourisme et de la gestion hôtelière

Le «personal touch» devient un facteur de réussite central. Il existe plusieurs orientations stratégiques, qui seront toutes nécessaires:

- Orientation «high touch»
 - le contact direct avec les clients lors du séjour est déterminant
- Orientation «high tech»
 - automatisation et robotisation
 - les étudiants d'aujourd'hui ont déjà grandi dans le monde numérique
 - cela signifie aussi que la prise en charge des clients peut par exemple être gérée par natel
- Orientation «compétences»
 - la compétence des collaborateurs est centrale; l'intelligence émotionnelle fait la différence
- Orientation «efficience»

3 Atelier «Coopérations»

Questions

- Quelles sont les possibilités de coopération pour les employeurs dans l'industrie du tourisme?
- Quelles conditions doivent être réunies afin que les coopérations puissent voir le jour?
- Y a-t-il un potentiel d'effet multiplicateur pour les modèles de partage de collaborateurs?

Thèses

- La coopération dans le domaine des RH devient nécessaire pour contrer le manque de main-d'œuvre et la pression sur les coûts.
- Le groupement d'entreprise offre de meilleures perspectives aux petites entreprises.
- Le partage de collaborateurs gagne avant tout en popularité dans le cadre du travail saisonnier.

Le point sur les débats

Les présentations de Hotel Kooperation Frutigland (HFL) et de Erlebnismacher AG ont mis en évidence qu'il n'y avait pas vraiment de **boîte à outils pour les coopérations**, mais un «**kit de démarrage**». Ce dernier, qui s'adresse aux hôtels et aux DMO, définit les conditions suivantes pour les coopérations:

- Dans le cas des hôtels entrant en ligne de compte pour une coopération, la taille n'est pas déterminante; ce sont la **culture des partenaires et leurs objectifs** qui sont décisifs.
- Les marques se complètent **et** se font concurrence.
- Elles travaillent parfois sur la même zone géographique.
- Il faut se connaître.

La coopération est particulièrement indiquée pour les hôtels qui

- vont changer de main ou viennent de le faire
- n'ont pas de positionnement clair, mais en ont conscience.

D'autres facteurs de réussite pour la coopération sont:

- **La transparence**
 - Il faut parler de tout de manière transparente, en particulier durant la phase de planification.
- **L'abandon de la zone de confort**
 - Chacun doit être prêt à sortir de sa zone de confort.
 - Il faut être prêt à prendre le risque de «se planter».
- **L'engagement**
 - Une entreprise – une équipe
 - Joindre l'action à la parole
- **La convention de coopération**
 - Définir des règles claires
 - Définir clairement les responsabilités: chacun doit connaître les règles et les obligations. En quoi suis-je indépendant? Qu'est-ce qui doit faire l'objet de consultations?
- **La gestion** de coopérations
 - Le lead doit revenir à quelqu'un de jeune, qui soit au fait de la trajectoire de l'hôtel et à même de la remettre en question.
 - Il faut un controlling et des structures professionnelles.

4 Atelier «Culture de management»

Questions

- Qu'est-ce qui fait un employeur attrayant? Quelles recettes ont porté leurs fruits?
- Comment mettre en œuvre les modèles de travail?
- Comment les conditions-cadre et les conditions de base peuvent-elles être adaptées en conséquence?

Thèses

- Il faut passer de la conduite au leadership pour rendre la branche plus attrayante.
- Il faudra instaurer des modèles de temps de travail plus souples.

- La création de places de travail attrayantes n'est pas de la responsabilité de l'entreprise, mais de la destination.

Le point sur les débats

Les trois thèses ont été analysées l'une après l'autre:

1) Il faut passer de la conduite au leadership pour rendre la branche plus attrayante.

L'identification à l'entreprise est aujourd'hui cruciale; la direction donne l'exemple. Les jeunes demeurent prêts à s'engager durablement pour une entreprise. Mais dans le contexte actuel, bon nombre d'entreprises sont essentiellement confrontées aux problèmes suivants:

- La direction d'une entreprise **ne tient pas les rênes pendant plus de 2,5 ans** en moyenne. À court terme, ce sont donc principalement les chiffres qui dictent la conduite de l'entreprise, et non pas sa culture.
- De nombreuses très petites entreprises ont des valeurs très conservatrices et les dirigeants manquent de sensibilité dans la gestion des collaborateurs.
 - Dans de nombreux domaines, les gens trouvent que la reconnaissance est insuffisante
 - Bon nombre de jeunes collaborateurs non formés n'ont pas la soif d'apprendre

Le recrutement des collaborateurs est une chose, mais il est presque plus important encore de parvenir à les **fidéliser**:

- Faire preuve de souplesse envers les collaborateurs et leur faire confiance.
- Offrir des mesures d'encouragement au sein de l'entreprise et des possibilités de développement.
- Avec la génération Y, surtout, il est important de donner des feedbacks réguliers.
- Les échanges entre collaborateurs sont importants, même entre les différents services, p. ex. lors de sorties d'entreprise ou de manifestations communes (repas de célébration, etc.).

2) La demande de modèles d'horaires à la carte et de partage de poste va aller grandissant

Aujourd'hui, le partage de poste est possible pour de nombreuses tâches de conduite et pour des tâches administratives qui ne doivent pas nécessairement être réalisées sur place mais peuvent l'être à domicile (marketing, vente, finances, réservations, etc.), même si des réticences sont encore palpables dans la branche. En effet, le travail y est toujours mesuré sur la base du temps de travail et non sur les résultats; cette approche est toutefois désuète. Le jobsharing demande une certaine souplesse et un certain courage de la part de l'employeur. Mais les premières expériences sont très positives: les personnes travaillant à 60 % sont généralement plus productives et plus motivées.

En l'état, les conditions-cadre juridiques constituent toutefois un frein:

- En cuisine, il existe la pause imposée (*Zimmerstunde*) entre le service du midi et celui du soir.
 - Sur le plan légal, il est par exemple interdit que quelqu'un travaille 4 jours en cuisine à 13 h/jour.
- Dans les transports par câbles et de navigation, il est possible de travailler 13 jours d'affilée jusqu'à 15 h/jour durant la haute saison.

3) Créer des emplois attrayants n'est pas seulement l'affaire des entreprises, mais aussi de la branche et des destinations.

Il faut **collaborer davantage au sein des destinations**, en particulier pour ce qui est de la **formation** et de l'**échange des collaborateurs**. Les entreprises peuvent ainsi proposer davantage de diversité à leurs employés, ce qui incite ces derniers à rester plus longtemps fidèles à l'entreprise et à la destination. Malgré cela, il n'y a quasiment aucune destination qui ait défini le recrutement comme axe stratégique. Il faut prendre conscience que les collaborateurs sont des ambassadeurs de la région; ils doivent donc connaître le produit et la région. Il faudrait davantage de compléments salariaux, comme c'est le cas dans les compagnies aériennes.

5 Atelier «Facteurs de réussite dans la gestion des ressources humaines»

Questions

- Comment améliorer l'image de la branche du tourisme?
- Comment motiver les étudiants entrant sur le marché du travail à la fin de leurs études pour qu'ils restent dans la branche?
- Est-ce qu'offrir des mesures de perfectionnement aiderait à retenir les collaborateurs dans la branche? Dans l'affirmative, quelles doivent-être les caractéristiques de telles mesures?

Thèses

- Dans le tourisme, il est quasiment impossible d'améliorer les instruments de fidélisation matériels.
- Il faut davantage mettre l'accent sur les **instruments de fidélisation immatériels**: l'amélioration des instruments de fidélisation immatériels peut, à plus ou moins long terme, avoir une influence positive sur l'image de la branche.
- Il faut que les instruments de fidélisation soient adaptés aux exigences des générations Y et Z.

Le point sur les débats

Le potentiel de chaque instrument a été discuté durant l'atelier:

En principe, dans le tourisme, les conditions sont réunies pour les instruments de fidélisation immatériels:

- **Étoffement des tâches (*job enrichment*)**: pour fidéliser les collaborateurs motivés, les mesures d'étoffement des tâches sont très importantes. Les postformations, p. ex., devraient donner la possibilité d'assumer plus de responsabilités. Il est donc judicieux d'accorder systématiquement les possibilités de postformation avec les possibilités d'étoffement des tâches, en y associant des conventions d'objectifs.
- **Délégation de responsabilités et compétences**: la délégation de responsabilités et de compétences peut être une source notable de motivation et de fidélisation. Le succès de ce type de mesures ne tient pas seulement aux collaborateurs: c'est avant tout le comportement des supérieurs qui est déterminant (ceux-ci doivent être disposés à déléguer des responsabilités et à trouver un bon équilibre entre délégation et contrôle).
- **Valorisation/culture d'entreprise**: la culture d'entreprise est l'ADN de toute entreprise. Valoriser les collaborateurs est un facteur de fidélisation et une manière d'en faire des ambassadeurs et des prescripteurs au sein de l'entreprise. Dans cette optique, faire profiter les collaborateurs de l'infrastructure et des offres de l'entreprise est une bonne approche. L'importance de vivre la culture d'entreprise est soulignée notamment en lien avec les attentes élevées de la génération Y quant au sens de leur travail. La culture d'entreprise se reflète dans tous les domaines et processus, p. ex.:
 - Intégration de l'équipe dans les procédures de recrutement
 - Accès à l'infrastructure et aux offres de l'entreprise (fitness, spa, etc.) pour les collaborateurs, qui peuvent ainsi mettre leurs connaissances au service des clients.
 - Des cadres enthousiastes qui donnent l'exemple, qui cherchent le dialogue avec leurs collaborateurs (p. ex. principe de la porte ouverte, petits gestes).
- **Compléments salariaux (*fringe benefits*)**: autre possibilité de promouvoir l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise par le biais de sorties d'équipe ou d'offres à prix préférentiels dans la région, etc.

Approches matérielles

Quelle que soit l'importance des mesures immatérielles, la rémunération doit être bonne si l'on entend fidéliser les collaborateurs. Il s'agit du salaire net, mais aussi des solutions de prévoyance vieillesse, quand bien même cela n'est pas toujours facile à expliquer aux collaborateurs, souvent jeunes, de la branche du tourisme.

Pour rendre la branche du tourisme plus attrayante, il est déterminant que chaque acteur (entreprises, destinations et associations professionnelles) s'implique. Le travail à temps partiel et la conciliation entre famille et travail est un thème central ; étant donné le nombre de femmes qui travaillent dans le tourisme, il faut s'attacher à ce qu'il devienne réalité. Le tourisme a également des arguments clés en sa faveur qu'il convient de mieux exploiter: «Travailler là où les autres viennent en vacances, travailler dans une région proposant une grande offre de loisirs, etc.»

6 Conclusion

Le Forum Tourisme Suisse 2016 a révélé que **dans le domaine du tourisme, le marché du travail suisse recèle encore de grands potentiels**. Pour le moment, les valeurs conservatrices prévalent encore dans le secteur, si bien que les innovations seront décisives. L'image de la branche et des professions est actuellement dévalorisée. Il faut faire preuve de plus d'assurance. Les «innovateurs» notamment, doivent être mis sur le devant de la scène.

La coopération au niveau des RH gagne en importance et présente de l'intérêt à la fois pour les employeurs et les travailleurs. Dans l'optique du marché du travail 2030, la branche a encore de gros défis à relever. L'opposition entre «numérisation»/«high tech» et «émotion»/«personal touch» va s'exacerber. La numérisation peut aussi devenir une opportunité: dans les zones alpines, notamment, il y a encore de grands potentiels à exploiter.

Une enquête sur la génération Y a révélé que le sens du travail a plus d'importance pour cette génération qu'un salaire élevé. Ces jeunes doivent être valorisés dans un cadre durable au sein de l'entreprise. Ils veulent des activités captivantes et variées. Et c'est un aspect dans lequel le tourisme dispose d'atouts: les tâches peuvent être accomplies avec souplesse, que ce soit via le télétravail ou le partage de poste. À terme, il faudra assouplir les horaires de travail trop rigides pour rendre le marché du travail plus attrayant. La culture de direction tendra toujours plus vers le «leadership» et le précepte «le client est roi» évoluera vers un rapprochement entre collaborateurs et clients. Il faudrait que les collaborateurs puissent profiter des produits et des offres de l'entreprise et de leur destination afin de s'en faire des ambassadeurs. Cela permettrait de témoigner davantage de confiance aux collaborateurs et de les valoriser.

Tant les présentations que les quatre ateliers ont mis en lumière trois orientations stratégiques que les entreprises du secteur pourraient appliquer:

- Orientation «Coopérations»
- Orientation «Nouveaux modèles d'affaires»
 - Permettre de nouveaux modèles de temps de travail
- Orientation d'une position et d'une stratégie tridimensionnelle:

Clients

Financement

Collaborateurs

Pour assurer le développement durable de l'entreprise, il faut, outre la focalisation classique sur le client, investir durablement dans les collaborateurs («coentrepreneurs plutôt que travailleurs»¹) et garantir un financement durable.

Les pistes possibles ont été présentées lors du Forum Tourisme Suisse; il appartient maintenant aux entreprises et aux destinations de les mettre à exécution.

Niederwangen b. Bern, le 22 décembre 2016
Daniel Fischer, Annika Herold, Tobias Fischer

¹ Présentation de Christian Lienhard