

Forum Tourisme Suisse 2016

Forums de discussion sur le marché du travail en Suisse «Le marché du travail touristique 2030»

Feuille d'information

1 Introduction

- La **numérisation et les innovations**, tendances à l'œuvre dans différents domaines, bouleversent le marché du travail touristique
- Les profils d'emploi peuvent aussi évoluer dans le sillage de la numérisation et de nouvelles formes de travail se généralisent

2 Contexte

① La numérisation dans le monde du travail

- Le monde du travail se trouve à la croisée des univers analogique et numérique
- La numérisation peut modifier les profils d'emploi dans le tourisme
 - L'automatisation, l'individualisation et la flexibilisation montent en puissance, l'importance des ITC ne cesse de croître
- Les moteurs de la mutation du travail
 - La transition des modèles d'affaires analogiques aux modèles d'affaires numériques impose d'autres qualifications
 - Le progrès technique implique la fin de nombreuses activités routinières (de bureau notamment)
 - 45% des activités sont automatisables
 - Seuls 5% des emplois sont automatisables en totalité
 - Les robots/l'impression 3D bouleversent la division mondiale du travail et entraînent, dans de nombreux secteurs, la fin des délocalisations de la production, jugées trop coûteuses
- Avec le télétravail à domicile, les nomades du travail sont toujours plus nombreux
 - La flexibilité spatio-temporelle est depuis longtemps une réalité
 - Aujourd'hui, c'est la flexibilité numérique et organisationnelle qui devient incontournable: le personnel est adapté au volume de travail et les actifs travaillent de plus en plus en équipes changeantes et en mode projet de courte durée

② Nouvelles formes de travail

- Avec la numérisation, de plus en plus de **nouvelles formes de travail** vont apparaître. En voici quelques exemples:
 1. Forme traditionnelle, 4 jours par semaine au bureau, 1 jour de travail à domicile
 2. **Travail à domicile et sur place, chez le client**
 3. Travail à temps partiel dans une entreprise, **travail en free-lance sur des plateformes de «crowdsourcing»** le reste de la semaine
 4. Travail en indépendant sur des plateformes de «crowdsourcing»
 5. Travail à temps partiel, **pluriactivité dans des mini-emplois**

- Le travail à domicile exige une gestion des frontières («**boundary management**»)
 - Organisation autonome du travail
 - Compétences requises: se concentrer sur les objectifs, ne pas se laisser distraire
 - Les employés se muent en «**entrepreneurs de leur force de travail**»
- **Les entrepreneurs de leur force de travail**
 - La flexibilisation du temps de travail permet de concilier vie professionnelle et vie privée
 - Mais les frontières entre les deux sont floues, le repos en souffre, ce qui peut être source de troubles physiques et psychiques à moyen terme
- Avantages
 - Possibilité de réaliser son projet de vie personnel
 - Possibilité de concilier vie familiale et autres engagements
 - Le travail de projet séduit surtout les jeunes et les personnes très qualifiées
 - Les plateformes de «crowdsourcing» permettent d'accéder à la demande et à des commandes à l'échelle mondiale
- Inconvénients
 - Grandes exigences de discipline et aptitude à cloisonner vie professionnelle et loisirs
 - Les nouvelles formes de travail peuvent compromettre la couverture sociale et la prévoyance vieillesse
 - L'absence de contrat de travail réglementé peut remettre en question le minimum vital
 - Le travail salarié se retrouve de plus en plus relégué dans une zone d'ombre juridique

③ Les robots dans l'hôtellerie

- Les robots hôteliers travaillent à la **réception, au service de chambres ou comme bagagistes**
- Certains **robots** parlent **19 langues**
- Ils ne prennent jamais de vacances, ne sont jamais malades et ont besoin d'une pause seulement pour être rechargés
- Plutôt destinés aux **hôtels d'affaires** et aux **hôtels de loisirs de catégorie moyenne à inférieure**, où les clients sont prêts à se passer de services personnels pour payer moins cher
- De plus en plus d'hôteliers suisses misent sur les aides numériques **pour simplifier le travail et automatiser les processus**
- Des solutions numériques sont notamment utilisées dans les domaines du «self-check-in» et des réservations
- Mais les **robots ne sont pas (encore) utilisables partout: intendance, préparation des repas**
- La surveillance est indispensable
- Exemple pratique: Ghent Marriott Hotel, Gand, Belgique
 - Un robot accueille les clients à la réception, leur donne leur carte de chambre et leur explique comment s'y rendre
 - Le robot est considéré comme un assistant, et non comme un remplaçant d'un membre du personnel
 - Le taux d'occupation de l'hôtel a augmenté depuis la mise en service du robot
- **La majeure partie des gens peut imaginer que des robots seront utilisés dans l'hôtellerie d'ici 2020**
- L'acceptation va aller croissant et les clients vont s'y habituer (tout comme ils se sont habitués aux distributeurs automatiques de billets)

- Acceptation des robots dans différentes fonctions (Roboter an der Reception, Hotellerie Gastronomie Zeitung, 18 mai 2016):



④ Répercussions sur le marché du travail

- Les employeurs doivent s'adapter aux évolutions et offrir aux salariés des emplois correspondants s'ils veulent recruter et conserver du personnel qualifié
 - **Dissolution des organisations rigides**, des horaires de travail rigides
 - **Substitution des relations d'égal à égal à la hiérarchie**
 - Les personnels hautement qualifiés ne se laissent plus diriger par des hiérarchies mais par l'expertise. Ce n'est pas l'appartenance à l'organisation mais l'expertise professionnelle qui incite aux loyautés.
 - Ménager une **liberté d'action** pour la créativité
- La société devra être sensibilisée aux mutations du travail pour mieux appréhender la flexibilisation du monde du travail
 - La réaction à cette évolution doit consister à encourager les salariés à développer leur sens de la créativité et de l'innovation – par le biais **de la formation initiale et continue**
- Les déficits d'assurances sociales pour les affectations de courte durée doivent être réglés
- En cas de relations de travail internationales, les réglementations en vigueur doivent être vérifiées
- Les nouvelles formes de travail telles que le «crowdworking» doivent être prises en compte dans les statistiques

⑤ Étude sur le management RH de l'avenir (2b AHEAD ThinkTank Studie)

- Comités de direction, DRH et experts en innovation ont été confrontés aux prévisions sur l'évolution du marché du travail allemand à l'horizon 2025 établies par des analystes de tendances, avant d'être invités à s'exprimer sur les possibilités stratégiques dont disposent les groupes et les PME pour réagir adéquatement
- Le résultat fait ressortir une **nette bipartition des options RH stratégiques**. Tandis que les **grands groupes** et leurs prestataires de services dans les métropoles se muent en «**entreprises fluides**», les **PME en région** deviennent des «**caring companies**»
 - **Entreprises fluides**: acceptent le fait de ne pas **pouvoir retenir durablement leurs meilleurs talents** et professionnalisent leurs démarches visant à attirer, puis à se séparer, de façon ciblée, des collaborateurs de projet
 - «**Caring companies**»: visent à créer **des liens forts avec leurs collaborateurs, leur entourage et leur famille**. Elles développent une «corporate life» en mettant à la disposition des salariés leurs propres structures scolaires et services de soins tout comme des offres dans le domaine du sport, de la culture et des vacances
- Les analystes prévoient que **la proportion d'employés à long terme ne sera plus que de 30 à 40% en 2025**, et qu'en contrepartie, celle des indépendants dépassera les 20% et celle des collaborateurs de projet avoisinera les 40%
 - Le corollaire de cette évolution sera aussi une **perte de pouvoir pour les entreprises**

Les 5 principaux enseignements de l'étude sur le plan du recrutement, du développement du personnel et de la fidélisation des salariés

- **1. On assiste à un déplacement du rapport de force entre salariés et entreprise**
 - Le management HR de l'avenir devra expliquer au salarié potentiel pourquoi **il a avantage, pour son développement personnel, à accepter un emploi dans cette entreprise**
 - L'entreprise n'est plus le centre du monde: elle n'est plus qu'un **élément approprié (ou non) du développement personnel de ses salariés**
- **2. Les profils d'emplois n'ont pas d'avenir dans le recrutement**
 - Le management RH va se muer en service professionnel de **collecte et d'analyse de données.**
 - **Un petit nombre de niches jusqu'à présent peu utilisées est visé dans un premier temps**
- **3. Le développement du personnel va devenir principalement une mission incombant aux dirigeants**
 - En tant que **coachs, ils doivent avoir pour objectif le développement personnel de leurs collaborateurs, même si cela contribue à les faire quitter l'entreprise**
 - Pour maintenir le contact avec les collaborateurs, il mettra en place un prêt ou une location temporaire de ses collaborateurs à d'autres employeurs
- **4. Les fournisseurs de services RH vont devenir des prestataires à 360°**
 - Ils seront les **managers personnels des collaborateurs durant toute leur carrière**
- **5. Le service RH de l'avenir aura à assurer la fonction stratégique de Chief Change Officer, faute de quoi il disparaîtra, évincé par la concurrence en provenance d'autres divisions de l'entreprise**

Options stratégiques pour les entreprises fluides

- Option stratégique n° 1: **exploiter durablement les potentiels du personnel en place**
 - Flexibilisation de tous les processus
 - Recours accru aux compétences de prestataires externes
 - Démarche applicable avant tout par les grandes entreprises opérant aux niveaux national ou international
- Option stratégique n° 2: **ancrage identitaire pour collaborateurs autonomes**
 - Culture RH ouverte
 - Son fondement: le souhait des candidats de développer leurs compétences en permanence
 - Démarche applicable avant tout par les entreprises travaillant en mode projet
- Option stratégique n° 3: **services RH agiles**
 - La durée de traitement des candidatures doit être réduite pour attirer les meilleurs talents sur le marché

Options stratégiques pour les «caring companies»

- Option stratégique n° 1: **approche autarcique de la formation**
 - Mise sur une présence régionale de l'entreprise, dans la conviction de pouvoir trouver et retenir tout le personnel requis dans la région
 - La recherche de personnel est effectuée uniquement dans l'environnement immédiat de l'organisation
 - Démarche applicable par les entreprises employant une main-d'œuvre peu qualifiée
- Option stratégique n° 2: **focalisation sur la marque employeur**
 - L'enjeu est d'établir une identité d'entreprise authentique

- Lors du recrutement, l'accent n'est pas mis sur le poste mais sur les possibilités de développement personnel
- Démarche applicable par les entreprises présentant de faibles taux de fluctuation de personnel et une forte culture d'entreprise
- Option stratégique n° 3: **recruter sur des niches de marché**
 - Attirer des salariés appartenant à des groupes cibles jusqu'à présent peu exploités
 - Personnes ayant interrompu leurs études, leur scolarité ou leur carrière, retraités, personnes en situation de handicap
 - Démarche applicable par les entreprises ayant la capacité d'assurer une intégration complète de leurs nouvelles recrues

3 Objectifs et focalisation des forums de discussion sur le thème «Le marché du travail en 2030»

① Objectifs de fond

- Exposer les défis que rencontrera la génération à venir sur le marché du travail
- Identifier des idées disruptives et évaluer leur potentiel

② Objectifs méthodiques

- Présenter aux participants à l'atelier les opportunités et les enjeux propres à la fonction RH de l'avenir dans le secteur du tourisme

③ Intervenants

- Martin Bachofner, directeur du tourisme, Gstaad-Saanenland (BE)
- Michel Rochat, CEO du Groupe EHL

④ Thèmes de discussion

- Quelle sera l'ampleur des répercussions de la numérisation sur le marché du tourisme suisse?
- Comment les entreprises peuvent-elles préparer leurs salariés à la transformation numérique?
 - Les formations initiales et continues peuvent-elles y contribuer?
- Dans quelle mesure les nouvelles formes du travail peuvent-elles être appliquées dans le tourisme?
- «DMO 2030»
 - Qu'est-ce que cela signifie?
 - «**Stratégie HR au niveau d'une destination**» – va-t-on voir bientôt apparaître une fonction de manager RH pour une destination complète?
 - Quel est le **rôle futur d'un DMO** en matière de questions RH?
- Les robots dans l'hôtellerie – remplacement de main-œuvre: une possibilité réaliste ou non?
- Quelles sont les qualifications qui seront exigées des employés à l'avenir?
 - Jusqu'à quel point les exigences posées aux salariés vont-elles évoluer, passant de la formation en tourisme classique à celle de développeur de logiciels, d'expert en analyse de données, de statisticien, d'expert en expérience utilisateur, de spécialiste en intelligence artificielle/«machine learning»)?
 - Comment adapter le recrutement dans ce cas?
- Quels sont les variantes/modèles des «entrepreneurs de leur force de travail» entrant en ligne de compte pour le marché touristique suisse?
- Que peut-on apprendre des autres filières? En quoi sont-elles concernées par la numérisation?

⑤ Thèses

- Les prochaines années vont être marquées par une montée en puissance des nomades du travail
- À l'avenir, les employeurs devront non seulement offrir une flexibilité spatio-temporelle plus grande mais aussi une flexibilité numérique et organisationnelle
- Les robots prendront en charge une grande partie du travail en 2030

Niederwangen b. Bern/Berne, octobre 2016
Daniel Fischer, Annika Herold