

Forum Tourisme Suisse 2016

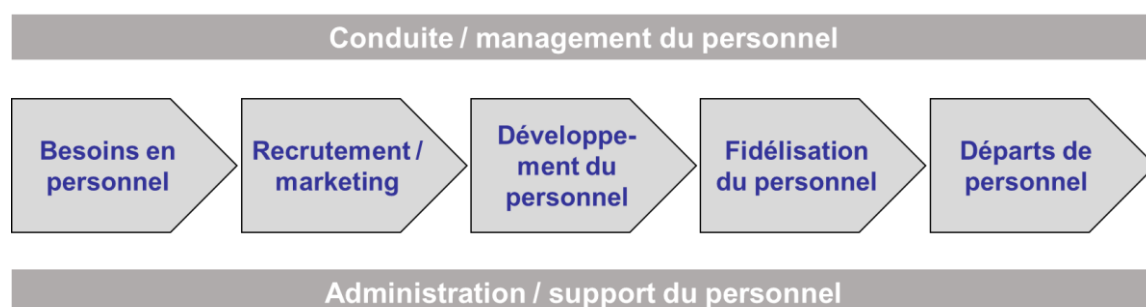
Forums de discussion sur le marché du travail en Suisse «Facteurs de réussite dans la gestion des ressources humaines»

Feuille d'information

1 Introduction

① Processus de gestion du personnel

- **Le recrutement** occupe une place centrale dans le processus du personnel
- La **fidélisation des salariés / du personnel et leur développement** jouent également un rôle majeur
- Le problème de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et de la baisse du nombre de jeunes en fin de scolarité obligatoire ne facilite pas la recherche de personnel adéquat



2 Contexte

① Pénurie de main d'œuvre qualifiée

- **L'ampleur de la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans la filière touristique**, qui pose déjà **problème** dans certaines filières, ne fait que s'intensifier, que ce soit en Suisse, en Autriche ou en Allemagne
 - Le nombre de jeunes en fin de scolarité obligatoire va diminuer dans les prochaines années
 - De nombreux secteurs se livrent une **guerre aux jeunes talents**
 - La mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse constitue un défi, notamment dans l'hôtellerie
 - Les emplois vacants et les postes de débutants ne peuvent pas être pourvus par le personnel approprié
 - Les petites et moyennes entreprises n'établissent pas toujours les bonnes priorités et **négligent** la **gestion stratégique de leurs ressources humaines**.
- Compte tenu de la pénurie de main d'œuvre qualifiée, la rétention du personnel dans l'entreprise et le faible taux de fluctuation sont particulièrement importants

- Autre problème: les étudiants en tourisme/hôtellerie désertent souvent la filière au moment de la transition études-travail. Ainsi, le secteur du tourisme forme des personnes très qualifiées qu'il perd en raison des meilleures conditions de travail offertes par d'autres filières non touristiques

② La génération Y

- La **génération Y** afflue de plus en plus sur le marché du travail.
- Cette génération accorde plus d'importance à **la qualité de l'ambiance au travail, à la reconnaissance pour le travail accompli et au caractère varié et stimulant de l'activité** qu'au salaire
- Tandis que les baby-boomer, aujourd'hui âgés de 50 à 60 ans, étaient attachés aux structures bien établies, aux hiérarchies et à la sécurité de l'emploi, la génération Y est précisément capable de se passer de ces aspects - **le principal étant que le travail soit durable, qu'il ait un sens, qu'il soit agréable et qu'il cadre avec le projet de vie**
- Pour la génération Y, la durée moyenne passée chez un employeur est seulement de 536 jours, contre 814 jours pour la génération X (<http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>)
- Les modèles de travail flexibles et inédits gagnent donc de plus en plus en importance
- Or, nombreuses sont les entreprises touristiques qui ont une conception du management plutôt conservatrice, hiérarchique et rigide. La génération Y les contraint à développer des modèles de temps de travail innovants et accorder confiance et autonomie aux salariés
- Pour cela, il est nécessaire qu'elles se dotent d'une culture d'entreprise ouverte et axée sur le personnel

③ Problème d'image

- **L'industrie du tourisme a encore souvent la réputation** d'une filière «où les horaires sont à rallonge, les supérieurs colériques, les salaires peu élevés et qui n'offre aucune possibilité d'apprendre ou de se développer à ses salariés» (<http://www.diemacher.at/magazin/artikel/id:534>)
- **Nécessité d'accroître l'attractivité de la filière**
 - Les changements de filières sont très fréquents dans l'hôtellerie
 - Les personnels hautement qualifiés sont convoités par d'autres filières
 - Ces employés sont motivés, disposent d'une bonne culture générale et d'un bon relationnel
 - Les employeurs des secteurs non touristiques offrent des horaires de travail réguliers et de meilleurs salaires
 - Insatisfaction face aux conditions de travail, le plus souvent en lien avec la culture d'entreprise (étude: «L'emploi dans l'hôtellerie, des pistes pour demain», Hotellerie-suisse)
- **Les solutions possibles**
 - La reconnaissance, l'estime et les possibilités de participer à certaines décisions peuvent contribuer à rehausser l'attractivité de la filière
 - Exploiter les avantages que présente la filière hôtelière par rapport à beaucoup d'autres secteurs
 - offrir aux collaborateurs, l'accès aux infrastructures de l'hôtel (piscines, etc.) par exemple, et leur accorder ainsi des compléments salariaux séduisants
 - Expérimenter plus de projets basés sur le temps partiel et le partage de postes pour exploiter le potentiel existant chez les salariés plus âgés et les salariés ayant des responsabilités familiales
 - Recourir aux possibilités de formations continues, notamment en basse saison

- Envisager éventuellement des formations continues modulaires. Viser des formations continues mixtes, qui ne soient pas exclusivement axées sur la profession
- Introduire des programmes de parrainage (les salariés plus âgés jouant le rôle de parrain)
- Offrir la possibilité de travailler dans différents services au sein de l'entreprise
- **Convaincre les jeunes**
 - Coopérer avec les écoles, pour éveiller précocement l'intérêt des jeunes pour la filière touristique
 - Créer un environnement d'apprentissage attrayant: équipe sympathique, situations d'apprentissage variées, prise en compte des retours d'expérience des apprentis
 - Les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise sont les équipes, en particulier des apprentis actuels
 - École: offrir des cours de cuisine et de savoir-vivre pour éveiller l'intérêt
 - Proposer différentes formes, telles que semaines découvertes, stages et la Journée porte ouverte («please disturb») permettant aux jeunes de se familiariser avec les différents services et sous-filières touristiques et de déterminer leurs préférences personnelles

④ Possibilités de recrutement

- **Les nouveaux médias** (Internet/Social Media) augmentent les chances de succès si l'on en fait un usage créatif (http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/7._Alternative_Wege.pdf)
 - Les relations personnelles sont toujours aussi utiles dans le recrutement de nouveaux salariés
 - Les **portails de réseau** permettent de trouver de la main-d'œuvre qualifiée
 - Il est possible de recruter par l'intermédiaire des **réseaux sociaux, Whatchado.com**
 - **Xing et LinkedIn** offrent différents accès à des offres d'emplois, en particulier pour le personnel très qualifié et cadre
 - Les plateformes facilitent la gestion du réseau. Il est moins difficile d'envoyer un message à une personne membre du réseau pour obtenir plus d'informations sur un poste, l'entreprise etc.
 - De même, les entreprises peuvent contacter les collaborateurs
- Exemple: **plateforme Hosco**
 - De quoi s'agit-il? Cette plateforme a été créée en mai 2011 pour mettre en contact étudiants en hôtellerie et entreprises, sans avoir à passer par les écoles et leurs centres de carrières, leur intranet et leurs Journées des carrières. Fonctionnant comme un «partenaire de carrière» pour les étudiants, la plateforme a pour vocation **d'optimiser les contacts entre talents et employeurs.**
 - USP / originalité: **Hosco a signé des contrats de coopération avec neuf écoles hôtelières de premier plan en Europe.** Elle donne accès à 7000 étudiants environ, répartis dans plus de 90 pays. Chaque école membre dispose de son propre profil sur le site Internet, lequel est visible pour tous les étudiants et entreprises inscrits. Il s'agit aussi d'une plateforme sociale permettant de contacter d'autres étudiants (actuels et anciens), de trouver des appartements, de vendre ou d'acheter des meubles, et d'obtenir conseils et recommandations sur les villes.

⑤ L'intégration comme nouveau moyen d'attirer le personnel

Intégration de la génération 50+

- Les employés âgés présentent des avantages

- Ils disposent d'**expérience**
- Ils ont des connaissances étendues
- Ils ont un grand **sens des responsabilités**
- Ils n'ont plus tendance à changer souvent d'emploi
- Les cotisations de retraite et d'assurance maladie sont les mêmes, que l'employé ait 25 ou 65 ans
- Lors du recrutement, recourir non seulement à Internet mais aussi aux canaux traditionnels
- Exemple: dans le service, un jeune collaborateur travaille en tandem avec une personne plus âgée, ce qui lui permet de profiter du **savoir faire de son aîné plus expérimenté**

Intégration de chômeurs

- **Recourir aux offices régionaux de placement (ORP) pour le recrutement**
 - Permet à l'hôtelier de se familiariser avec l'employé dans le cadre d'un stage professionnel de six mois
 - Les ORP connaissent les attentes des hôtels
 - L'embauche à **temps partiel** de chômeurs permet à l'hôtelier de se faire une idée de leurs compétences avant de leur offrir un éventuel emploi à plein temps

Intégration de personnes en situation de handicap

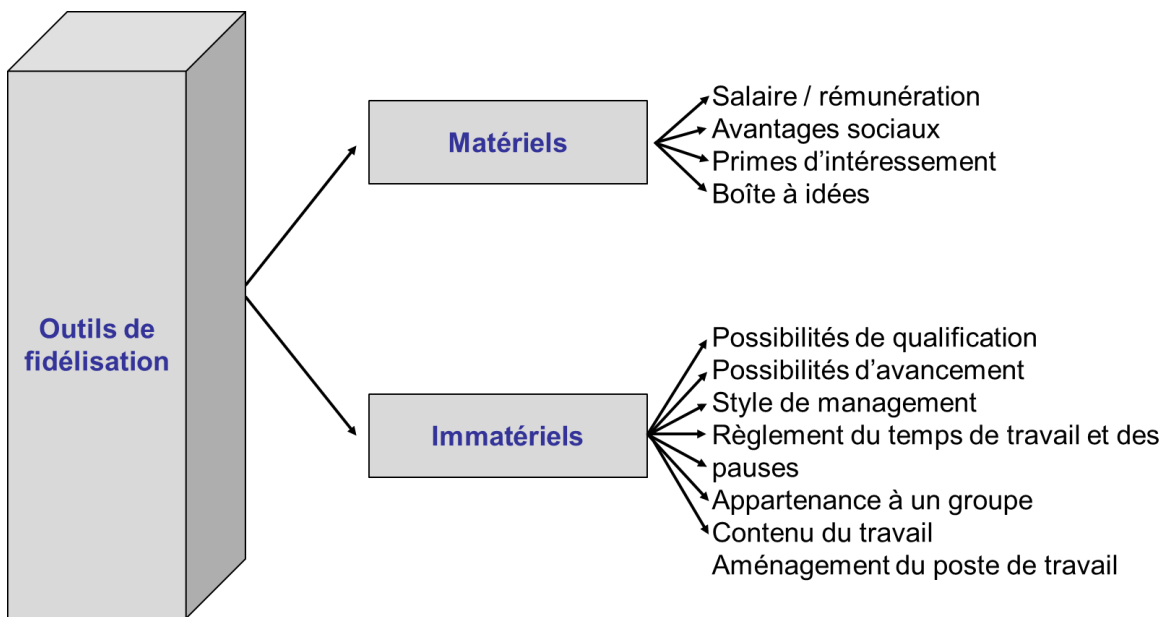
- La CCNT comprend des dispositions visant à faciliter leur accueil et leur intégration
- Planification et concertation avec une fondation:
 - Ces personnes acquièrent les connaissances théoriques à l'école des arts et métiers / l'école professionnelle pratique (Berufsschule Praktische Ausbildung)
 - L'hôtel offre une plateforme pratique
 - Les fondations prennent en charge les tâches administratives et de suivi, veillent au soutien individuel de chaque personne
 - Grâce à la coopération avec la fondation, l'entreprise ne supporte pas de coûts supplémentaires
- Exemple pratique: formation dans les domaines cuisine, service, intendance et réception en collaboration avec la **fondation La Capriola**

Intégration de réfugiés

- Objectifs
 - On prévoit d'intégrer 5000 personnes par an sur le marché du travail suisse
 - Un projet pilote va être lancé à partir de 2018 qui reposera sur la **formation RIESCO de l'hôtellerie-restauration**
- Solutions
 - Offrir un **soutien assuré par un parrain**
 - Encourager l'**apprentissage de la langue**, offrir des cours de langue sur les lieux de travail
 - Faire appel aux **programmes d'encouragement de l'intégration** professionnelle des cantons
 - Avantage: l'industrie hôtelière est déjà sensibilisée aux cultures étrangères

⑥ Mesures visant à promouvoir la fidélisation du personnel

- **L'industrie touristique** recèle encore un **potentiel** dans le domaine de la **fidélisation du personnel**.
- **Outils généraux de fidélisation:** pour le tourisme, ce sont surtout les outils immatériels qui entrent en compte, les outils matériels étant difficiles à mettre en œuvre compte tenu de la structure de cette filière. L'important est de demander personnellement aux salariés ce qu'ils souhaitent



- extrait de: Bachelorarbeit Mitarbeiterbindung in der Freizeit- und Tourismuswirtschaft, Hochschule Bremen (2014)

• **Autres facteurs de succès en matière de fidélisation du personnel:**

- Constitution et entretien d'un réseau d'anciens salariés
- Récompense aux salariés ayant servi d'intermédiaires dans un recrutement
- Modèles de temps de travail flexibles et temps partiel
- Modèles «work-anywhere» et «friendly workspace»
- Années sabbatiques
- Partage de postes («jobsharing»)
- Employeurs «family-friendly»
- Communication transparente
- Enquêtes auprès des salariés
- Système de suggestions d'amélioration
- Sorties en groupe, pots en commun pour promouvoir la cohésion de l'équipe
- Offre d'utilisation des infrastructures de l'hôtel
- Promotion par des mesures de formations initiale et continue
- Aide au niveau de la recherche de logement/maisons pour le personnel, conseils pour la scolarisation des enfants
- Contrats de travail à durée indéterminée
- Stages au sein de l'entreprise dans un autre service de l'établissement

⑦ **Développement du personnel**

- **Les programmes de développement de la main-d'œuvre dans l'hôtellerie** sont peu répandus (à l'exception des chaînes hôtelières)
- Le développement du personnel est l'élément central d'une politique de fidélisation du personnel. Dans les petites entreprises, ce sont avant tout les projets permettant prises de responsabilité et initiative qui s'y prêtent, dans les plus grandes, la rotation des postes (p.ex. séjour à l'étranger)
 - Les salariés doivent être considérés comme un facteur de succès stratégique dans lequel il faut investir
 - L'industrie touristique n'a pas suffisamment reconnu ce potentiel
- Seule une formation professionnelle permet d'étendre systématiquement ses connaissances
 - Les périodes de moindre occupation sont l'occasion de suivre des formations continues

- La plupart des PME ne définissent pas **d'objectifs ni de programmes de formation continue**. Dans ces entreprises, le développement systématique et à long terme du personnel est aussi plutôt rare. Les PME n'ont ni le temps ni les ressources financières pour assurer une formation continue «traditionnelle». Par ailleurs, les formations continues ne sont pas appropriées dans tous les cas. Il est nécessaire de développer de nouvelles formes de qualification mieux intégrées dans les processus quotidien et davantage axées sur la pratique

3 Objectifs et focalisation des forums de discussion sur le thème «Les facteurs de succès de la politique RH»

① Objectifs de fond

- Présenter des solutions permettant de recruter une main-d'œuvre hautement qualifiée dans la filière touristique et de la retenir durablement pour éviter l'évasion vers d'autres secteurs
- Présenter des possibilités innovantes de recrutement
- Définir comment les employeurs peuvent améliorer l'image de la filière touristique
- Élaborer des approches concrètes permettant à la filière touristique de fidéliser et de développer ses salariés

② Objectifs méthodiques

- Les participants à l'atelier ont obtenu une présentation d'approches concrètes permettant d'attirer, de fidéliser et de développer les salariés
- En pratique, des exemples intéressants et éprouvés sont présentés et discutés

③ Intervenant

- Jürg Balsiger, directeur, Stanserhorn Bahnen AG (NW)

④ Thèmes de discussion

- Comment peut-on appréhender le problème de l'image de la filière touristique?
- Quelles sont les nouvelles possibilités en matière de recrutement du personnel?
- En tant que CEO, comment procéder pour disposer du nombre voulu de personnes au bon moment?
- Comment assurer le maintien des étudiants au sein de la filière lors de la transition études-travail?
- Comment fidéliser les personnes issues d'un autre secteur professionnel? Quelles sont les mesures nécessaires à leur qualification?
- En quoi les ES/HES peuvent-elles contribuer au recrutement des salariés?
- Peut-on créer une plateforme de recrutement pour l'ensemble du secteur du tourisme en Suisse?
- Un plan de carrière personnel inter-entreprises pourrait-il être un atout pour les salariés? Qui pourrait en proposer et comment?
- Possibilité de transfert des plateformes en ligne: accès uniquement réservé aux grandes entreprises? Comment y intégrer les petites entreprises?
- Les modèles d'intégration ont-ils un avenir?
- Les mesures de formation continue sont-elles en mesure de retenir les salariés au sein du secteur? Si oui, quelles en sont les exigences spécifiques?

⑤ Thèses

- Outre l'orientation clientèle, l'orientation salariés active est aussi un thème important de la stratégie d'entreprise.
- Il est nécessaire de mieux utiliser les nouveaux médias ou le soutien professionnel lors du recrutement, de la fidélisation et du développement du personnel
- Une meilleure collaboration avec les universités et les ES/HES facilite le recrutement de salariés
- Il est souhaitable de promouvoir l'intégration des personnes issues d'autres secteurs pour limiter les effets de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- Il n'est pas vraiment possible d'améliorer les outils matériels de fidélisation dans le secteur du tourisme
- Il faut mettre davantage l'accent sur les outils immatériels de fidélisation
- L'amélioration des outils immatériels de fidélisation peut également améliorer l'image du secteur du tourisme à long terme
- Les outils de fidélisation doivent être adaptés aux exigences spécifiques de la génération Y
- Le potentiel et les conditions-cadres de la formation initiale et continue sont encore sous-estimés et doivent être mieux exploités

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