

Forum Tourisme Suisse 2016

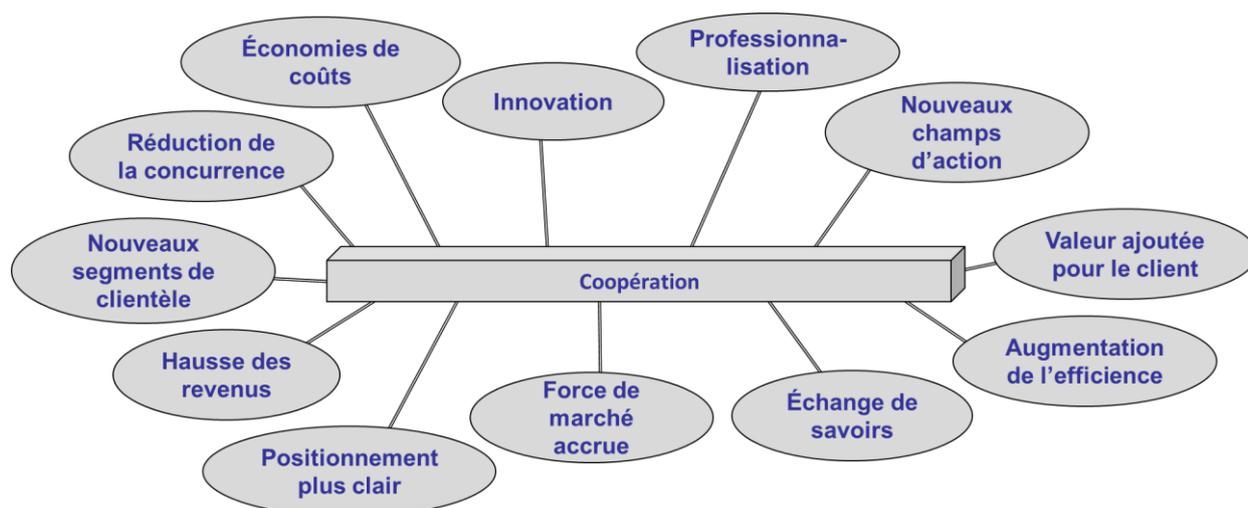
Forums de discussion sur le marché du travail en Suisse «Coopérations»

Feuille d'information

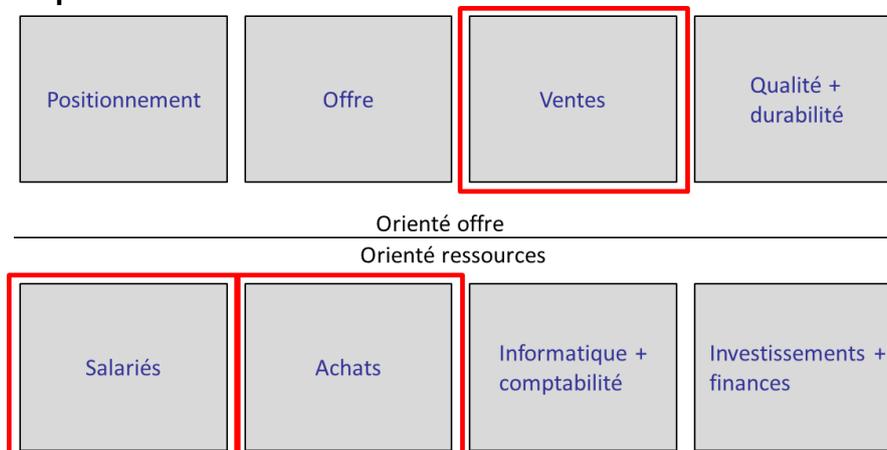
1 Introduction

Thème de l'atelier: en quoi les coopérations entre acteurs du tourisme peuvent-elle contribuer à renforcer l'attractivité de cette filière pour les salariés?

- **Les coopérations** dans des domaines choisis sont **des facteurs de succès importants pour le tourisme suisse**
- La **pénurie de main d'œuvre qualifiée** exige **des solutions RH innovantes** sur le marché du travail touristique



Domaines de coopération



Possibilités de coopération sur le thème «Marché du travail»

2 Contexte

① Raisons et conditions sous-tendant les coopérations

- Raisons de nouer des coopérations
 - Durcissement de la situation concurrentielle
 - Mutation des besoins de la clientèle
 - Accroissement de la pression des coûts
 - Mondialisation des marchés
 - Numérisation
 - Enjeux écologiques
- Nécessité de poursuivre des objectifs communs:
 - Anticiper au lieu de subir
 - Délimiter des champs de coopération
 - Sonder l'aptitude à la coopération des partenaires
 - Élaborer et fixer des objectifs communs
 - Mettre fin aux coopérations dépassées et inefficaces
 - Générer une situation gagnant-gagnant pour tous les partenaires
- Condition essentielle: **la volonté de coopération et l'aptitude à la coopération des dirigeants**. Si le seul mobile est la souffrance psychique, les chances de succès sont faibles.
- Les petites entreprises ont notamment tout à gagner des coopérations: en effet, les unités d'entreprises de plus grande taille offrent aussi des budgets plus importants, plus de spécialistes, plus d'experts, et donc aussi de meilleures perspectives

② Possibilités de coopération au niveau du personnel - optique de l'employeur

- **Recrutement**
 - Les offres d'emploi diffusées en commun ont une plus grande portée
 - Journées de recrutement organisées en commun (entre autres pour les saisonniers)
 - Formations initiales et continues
 - Compression des coûts fixes par l'organisation de formations continues en commun
 - Promotion du transfert des savoir-faire entre les entreprises
 - Échange et partage du personnel / rotation des emplois
 - Optimisation de l'utilisation des salariés à l'échelle de plusieurs entreprises
 - Promotion de l'échange des savoirs
 - Satisfaction des salariés, motivation des salariés, renforcement de l'efficacité et professionnalisation
- **Formations croisées («cross trainings»)**
 - Les salariés intéressés en informent leur supérieur hiérarchique. Celui-ci organise des formations croisées dans les hôtels partenaires. Un coach est mis à la disposition du salarié pendant toute la durée de la formation croisée et mène l'entretien final avec celui-ci
 - Les expériences accumulées sont mises en œuvre dans le «propre» hôtel
- **«Peak-Team»**
 - Pour faire face en commun aux pics d'activité saisonniers, les partenaires de coopération mettent en place une équipe dédiée, ou «peak-team»
 - Pour ce faire, deux possibilités: constituer un vivier de personnes toujours prêtes à intervenir à la demande, déjà préparées, et connaissant le travail, ou procéder à des recrutements à temps partiel ad hoc durant la haute saison
 - Le vivier présente l'avantage d'être toujours à disposition et les membres de cette «peak-team» sont en mesure de remplacer quelqu'un en quelques heures s'il le faut
 - Il contribue à optimiser l'utilisation des salariés et à renforcer l'efficacité

③ Possibilités de coopération au niveau du personnel - optique des salariés

• Recrutement

- Les profils d'emploi émanant d'assez grandes unités d'entreprises sont plus attrayants que ceux des petites entreprises
- Meilleures chances de trouver un emploi car plus d'offres
- Gain de temps pour les personnes à la recherche d'un emploi qui ne rédigent plus qu'une lettre de candidature pour plusieurs hôtels
- Des formations initiales et continues assurent le développement des salariés, ce qui, en retour, se traduit par un haut niveau de satisfaction du personnel
- Faire connaissance avec les salariés d'autres hôtels et échanger
- Échange et partage du personnel / rotation des emplois / «peak-team»
- La satisfaction des salariés est plus élevée parce que la surcharge ou la sous-charge de travail est mieux maîtrisée
 - Meilleur équilibre avec heures supplémentaires ou heures en moins
- Ce travail varié augmente la satisfaction des salariés au travail

④ Autres possibilités de coopération

- Développement d'un programme commun de fidélisation des clients
- Externalisation du nettoyage des chambres à une société externe
- Mutualisation du service ventes, produits et marketing: «un seul pro pour plusieurs hôtels»
 - La mutualisation des achats permet de gagner en efficacité et de réduire les coûts

⑤ Exemples

Exemple 1: projet de la HTW Coire - coopération entre les cantons du Tessin et des Grisons «Lac» – «Neige»

- De quoi s'agit-il? Le partage des postes entre les destinations d'été et d'hiver permet de créer des emplois à plein temps. Les hôtels sélectionnent un ou plusieurs partenaire(s) dans le groupe et offrent à leurs employés un contrat mixte qui les fera travailler de préférence dans les Grisons pendant les mois d'hiver et au Tessin pendant les mois d'été. 19 entreprises d'hôtellerie et de restauration, totalisant 44 établissements dans les cantons des Grisons, du Tessin, de Lucerne et d'Argovie, participent à cette coopération. Ensemble, ils offrent 800 emplois à temps plein et 1300 emplois saisonniers. Les salariés signent une forme de contrat annuel assorti d'une garantie de revenu. Cette forme d'emploi offre des possibilités de développement aux salariés.
- USP / Originalité: premier grand projet intercantonal de partage du personnel

Exemple 2: projet Hotelkooperation Frutigland

- De quoi s'agit-il? A l'initiative d'Adelboden Tourismus, **13 hôtels** situés à **Adelboden, Frutigen, Blausee** et **Kandersteg**, se sont regroupés pour former la «Hotelkooperation Frutigland». Les **hôtels** entendent mutualiser leurs activités au niveau des **achats, du marketing et du personnel** en vue d'améliorer leurs marges.
- USP / originalité: coopérations en vue d'optimiser les produits et les processus métiers

Exemple 3: Erlebnismacher AG

- En mai 2016, quatre entreprises du secteur du tourisme (Emmental Tours AG, Herzroute AG, Berger Events GmbH et Abenteuer-Zeitreise TOPAZ GmbH) ont fusionné pour former la société Erlebnismacher AG. Les activités de marketing, de vente et d'administration vont être regroupées et offertes à d'autres acteurs du tourisme.
- USP / originalité: l'élément essentiel de la coopération est le projet de vivier de personnel et la centralisation de diverses activités (entre autres, recrutement de tous les salariés, gestion du personnel, formation continue interne et externe).

3 Objectifs et focalisation des forums de discussion sur le thème «Coopérations»

① Objectifs de fond

- Établir les possibilités de coopération dans le domaine RH pour les entreprises du tourisme
 - Apporter des exemples concrets convaincants
- Faire ressortir l'efficacité et l'efficience des coopérations
- **Présenter des modèles coopératifs innovants** de partenaires régionaux qui permettent de contrer le problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et des sous-effectifs
- Aborder éventuellement aussi les **limites de l'utilité des coopérations**

② Objectifs méthodiques

- Définir les conditions que doivent remplir les acteurs touristiques en matière de coopérations, leur motivation et leurs avantages
- Exposer aux participants à l'atelier les possibilités de coopération dans le domaine RH pour les entreprises du tourisme

③ Intervenants

- Christopher Rosser, président Hotel-Kooperation Frutigland (BE)
- Kurt Schär, président du Conseil d'administration de Erlebnismacher AG

④ Thèmes de discussion

- Quelles sont les possibilités de coopération existantes pour les employeurs dans l'industrie du tourisme?
- Jusqu'à quel point les entreprises sont-elles prêtes à s'engager dans des coopérations?
- À quelles conditions les coopérations peuvent-elles voir le jour?
- Quels sont les éventuels problèmes qui font échouer les coopérations?
- Les petites entreprises peuvent-elles profiter des coopérations ou sont-elles au contraire «avalées» par les plus grandes?
- Est-il nécessaire d'avoir un DRH qui s'occupe de toutes les activités RH pour la coopération? Qui est responsable, qui est à la tête?
- Qui prend en charge la direction et les coûts des journées de recrutement, des formations, etc.?
- Les coopérations en matière de partage de personnel s'adressent-elles à tous ou davantage aux jeunes?
 - Les salariés acceptent-ils de changer régulièrement de domicile?
 - Qui met à leur disposition un logement dans les deux localités?
 - À quel moment un employé ayant deux contrats peut-il prendre ses vacances?
- Existe-t-il un potentiel de multiplication pour les modèles de partage du personnel?
- À quoi ressemble le parfait employé? Quels sont ses besoins? Comment créer un avantage pour ces salariés à l'aide des coopérations?

⑤ Thèses

- Les coopérations dans le domaine RH sont incontournables pour contrer le problème du manque de main d'œuvre qualifiée et la pression des coûts
- Les grandes unités d'entreprises offrent de meilleures perspectives aux petites entreprises
- Le partage du personnel est de plus en plus pratiqué, notamment pour le travail saisonnier