

Forum Tourisme Suisse 2017 Exploiter les opportunités de la numérisation

Document d'impulsion relatif à l'atelier 2: Marché touristique du travail et de la formation – Compétences d'avenir

Document d'impulsion rédigé sous l'égide de:



UNIVERSITÄT
BERN

CRED
CENTER FOR REGIONAL
ECONOMIC DEVELOPMENT
Forschungsstelle Tourismus

Universität de Berne
Centre de développement régional (CRED)
Centre de recherche Tourisme (CRED-T)
Dr Monika Bandi Tanner
Dr Therese Lehmann Friedli
Schanzeneckstrasse 1
3001 Berne

+41(31)631-3711
monika.bandi@cred.unibe.ch
therese.lehmann@cred.unibe.ch

Commanditaire:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung



Tourismus Forum Schweiz
Forum Tourisme Suisse
Forum Turismo Svizzera
Forum Turissem Svizra
Tourism Forum Switzerland

1 Présentation du sujet

Notre société est de plus en plus souvent marquée par les évolutions technologiques. Ainsi, sur le marché du travail, la numérisation peut entraîner une **polarisation de l'activité**, mais aussi une **polarisation du marché du travail**:

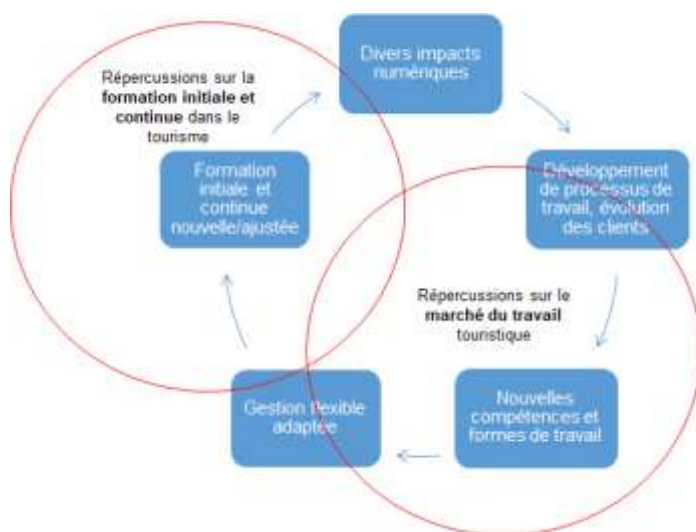
- **Polarisation de l'activité**: les tâches routinières et donc le potentiel d'automatisation sont présents principalement dans les professions dans lesquelles les **qualifications requises sont moyennes** (p. ex. comptabilité, vente de voyages). Lorsque l'activité augmente dans les métiers cognitifs à fort revenu et les métiers manuels à bas revenu, les métiers routiniers à moyen revenu sont quant à eux dévoyés.
- **Polarisation du marché du travail**: déplacement de l'**activité entre secteurs**. Le secteur des services gagne en importance par rapport à l'industrie. Dans la fourniture de services, on constate donc des besoins croissants en personnel spécialisé dans les TIC¹ (p. ex. pour l'analyse, l'évaluation et l'interprétation des données).

Les répercussions de la numérisation ou de l'automatisation sont controversées. Depuis peu, certains avancent qu'une grande part des tâches parmi les métiers à automatiser ne pourront pas simplement être remplacées par des machines. Dans les pays de l'OCDE, on part du principe que seuls **9% des métiers** sont **automatisables**. Simultanément de nouveaux métiers et secteurs professionnels font leur apparition (p. ex. conseil en informatique numérique).

2 Principaux thèmes

La fig. 1 illustre que, suite à la numérisation (**divers impacts numériques**), de nouveaux processus commerciaux apparaissent dans le tourisme, ce qui exige une **évolution des processus de travail**. Aujourd'hui déjà, les touristes cherchent des informatiques en ligne (**évolution des clients**). Ceci requiert donc une numérisation élevée des processus de la part des prestataires et de leurs collaborateurs.

Figure 1: Influence de la numérisation sur le marché du travail et de la formation



Source: Interne sur la base de Bruc/Gonzalez (2015)

¹ Technologies de l'information et de la communication

En interne, il faut donc des compétences pour savoir gérer les derniers développements, exploiter correctement les nouveaux outils et ainsi renforcer l'échange de connaissances et la coordination (**nouvelles compétences et formes de travail**). Si ceci permet de débarrasser les collaborateurs des tâches routinières, il y a donc plus de ressources à disposition vers l'extérieur pour les compétences interpersonnelles comme l'empathie ou encore les capacités cognitives pour les «travaux non routiniers». Le management doit encadrer les collaborateurs dans ce sens (**management adapté, flexible**) en réagissant avec flexibilité aux changements.

Pour répondre à ces changements, il faut une offre de formation initiale et continue avec des modèles didactiques et des outils pédagogiques correspondants afin de garantir les qualifications requises. La main d'œuvre doit aussi sans cesse continuer à se former (**formation initiale/continue adaptée/réimaginée**).

2.1 Influence de la numérisation sur le marché du travail touristique

2.1.1 Nouvelles et anciennes compétences

Dans les quatre domaines du tourisme (gastronomie, hôtellerie, trafic de passagers et agences de voyages/associations touristiques), il faut que les compétences visant à **tester, utiliser et faire évoluer les outils informatiques** et à **analyser le big data** soient essentielles. L'usage de l'intelligence artificielle, c'est-à-dire le recours à des **plate-formes d'information** est devenu indispensable dans la plupart des secteurs touristiques et continue son expansion.

Souvent, les **nouvelles technologies** sont intégrées dans les processus de travail existants pour les **compléter**. Certains développements finissent toutefois aussi par une **substitution** et/ou de nouvelles offres concurrentielles comme p. ex. Airbnb ou Uber. Il existe aussi des possibilités de substitution dans l'interaction avec le client en déléguant des éléments de service dans certains domaines au client (p. ex. enregistrement automatique) et en accroissant la valeur pour le client dans d'autres domaines afin d'exploiter ses possibilités de paiement (p. ex. infrastructure technique bien organisée).

L'un des défis consistera à intégrer les nouvelles technologies de manière judicieuse dans les processus de travail existants. **Les connaissances utilisateur en informatique** sont indispensables à cet égard, d'une part pour le travail dans l'entreprise (p. ex. utilisation du cloud) et d'autre part pour interagir avec le client (p. ex. sur des plate-formes d'information ou pour le développement d'offres de réalité virtuelle). Aujourd'hui, l'évaluation et l'interprétation des grandes quantités de données des clients exigent des **compétences analytiques élevées**.

Dans le monde du travail du futur, les **connaissances** en rapide évolution seront une ressource économique majeure (si elles sont p. ex. générées en temps réel à partir des données) tout comme le **partage du travail** et l'**assouplissement du temps et de l'espace**. Étant donné que beaucoup de processus nécessitent du travail en équipe, les **principales qualifications** seront alors des **compétences sociales, un bon esprit d'équipe et de communication**. Pour le tourisme, les **qualités humaines et/ou soft skills** restent importantes et ne pourront en partie pas être remplacées. Les robots ne peuvent en effet pas vraiment se charger des interactions sociales entre gens. Ils ne sont pas (encore) en mesure de satisfaire des souhaits personnalisés. De plus, les clients ont tendance à ne pas les accepter. La **convivialité et la qualité** resteront indispensables dans le futur. Les prestations auront toutefois tendance à se déplacer. Aujourd'hui, beaucoup de gens réservent leurs vacances en ligne sur des portails de réservation et ne se rendent plus en agence de voyages. Au lieu de s'informer avant

de partir, le client veut connaître tout ce qu'il y a à savoir sur place dans l'hôtel. Les réceptionnistes par exemple auront donc de nouvelles tâches et compétences informelles à accomplir.

Approfondissement: digression sur la substituabilité du tourisme

Une étude allemande s'est penchée sur le potentiel de substituabilité par des outils numériques dans diverses branches et à divers niveaux de qualification. Pour les métiers de la restauration et de l'hôtellerie, la substituabilité calculée était d'environ 30%. Cette catégorie fait donc partie de la moitié des catégories socioprofessionnelles avec une faible substituabilité. Les employés dans ces métiers réalisent des tâches en grande partie non routinières. Les spécialistes comme par exemple les économistes dans la gastronomie système se chargent aujourd'hui encore de nombreuses missions de calcul et de planification. Ces tâches pourraient toutefois être en partie automatisées à l'avenir.

Tableau 1: Substituabilité dans les métiers du tourisme et de l'hébergement

Niveau d'exigence	Différents métiers avec potentiel de substituabilité le plus élevé par combinaison entre catégorie socioprofessionnelle-niveau d'exigence	Potentiel de substituabilité (en %)
Auxiliaire	Auxiliaire Service d'organisation	17.5
Technicien	Secrétaire en hôtel	19.1
Spécialiste	Économiste (école supérieure) Traiteur / restauration système	27.0
Expert	Responsable de cantine	24.5

Source: Dengler/Matthes (2015)

L'Internet mobile accroît la flexibilité en donnant la possibilité aux collaborateurs d'être davantage au contact des clients et de leur fournir des informations et des offres (personnalisées). Les employés fixes derrière un comptoir peuvent se transformer en collaborateurs dynamiques qui reçoivent les clients avec des tablettes et s'asseyent à une table avec eux. Ainsi, la rencontre se fait d'égal à égal, ce qui exige toutefois aussi des compétences sociales élevées.

Meilleures pratiques: projet Innotour Tourist Office 3.0

Dans le projet Innotour Tourist Office 3.0, 16 destinations accompagnées de partenaires d'innovation analysent l'importance et le fonctionnement futurs des offices du tourisme à l'heure de la numérisation. L'objectif est de tenir compte des besoins des hôtes et des prestataires. Divers projets pilote sont lancés dans les destinations. Ceci doit permettre d'élaborer des scénarios pour l'office du tourisme de demain (SECO 2017).

Les compétences créatives et sociales gagnent aussi en importance dans d'autres branches, ce qui peut avoir un impact compétitif sur l'attractivité du marché du travail du tourisme. En raison de la numérisation, les domaines de compétences suivants viennent s'ajouter à ceux déjà existants, en particulier en ce qui concerne les compétences analytiques:

- **Compétences analytiques:** préparation, évaluation, interprétation des données, en tirer des conclusions etc.

- **Compétences créatives:** empathie – gentillesse - engagement, capacités de communication, force d'innovation, force de proposition, capacités d'adaptation, flexibilité (mentale)
- **Compétences sociales:** compétence interculturelle, intelligence sociale, interdisciplinarité au niveau des interfaces (p. ex. suivi des clients – informatique)

2.1.2 Nouvelles formes de travail

À l'avenir, des compétences similaires seront davantage exigées dans diverses branches. Sur le marché touristique de l'**hébergement** notamment, les conditions cadres (salaire, temps de travail etc.) et/ou l'attractivité souvent insuffisante du marché pourraient se renforcer si le personnel disposant de compétences dans le domaine de la numérisation peut facilement basculer ou débiter sur d'autres marchés du travail.

Formes/modèles de travail pouvant conduire à une **hausse de l'attractivité** du marché du travail:

- «**Crowdsourcing**²» (p. ex. développement de contenus web et logiciels, mise en place et suivi des bases de données, validation des résultats de recherche, révision de documents, proposition d'idées produit novatrices): du côté des prestataires, l'utilisation de **plateformes de crowdsourcing** peut permettre d'acheter la même prestation à un prix plus bas étant donné que les tâches sont proposées en ligne par des personnes («**cloudworker**») partout dans le monde, établies dans une **structure de micro-entreprise** (entreprise individuelle p. ex.). Dans le tourisme, cela entraîne un développement d'offres qui s'organisent davantage comme des projets, qui sont dans un premier temps divisées et réparties sur plusieurs personnes (même en dehors de la branche, à un endroit indépendant etc.) avant d'être rassemblées à la fin pour en faire un produit complet. Les clients aussi peuvent se charger de ce rôle (voir encadré Meilleures pratiques). En résultent:
 - «**Co-Working**» en tant que forme de travail indépendante d'une entreprise: des indépendants ou PME peuvent entrer dans une coopération réciproque via une organisation faïtière (**pool de main d'œuvre**), de sorte à partager les postes de travail pour aider à réaliser le travail requis ensemble (p. ex. tourisme saisonnier à deux endroits, évaluation de données etc.). Les marchés du travail internes sont alors supprimés et d'autres catégories socioprofessionnelles ou un marché du travail pour le travail créatif apparaissent. Les **liens envers un employeur** perdent donc en importance.
 - «**Talent Cloud**»: pool de main d'œuvre enregistré sur différentes plateformes et dont le travail et la performance sont évalués et analysés en ligne. L'attrait du tourisme en tant qu'employeur devrait augmenter pour les personnes en dehors de la branche car elles ne seraient pas obligatoirement embauchées selon les règles normales de la branche (rémunération, temps de travail etc.).

² Externalisation des tâches traditionnellement internes à un groupe d'utilisateurs indépendants. La désignation s'appuie sur le terme d'outsourcing, l'externalisation de tâches ou de structures de l'entreprise vers des entreprises tierces.

Meilleures pratiques: Mc Donalds «Mon burger»

McDonalds déclare que le crowdsourcing est l'un des principaux aspects de son marketing. Avec son action «Mon burger», l'entreprise a atteint pratiquement deux millions de consommateurs qui ont activement participé à la création d'un burger ou voté pour désigner le vainqueur. Ceci permet d'aller chercher des idées de produit et des opinions directement auprès du client et de l'intégrer activement afin d'acquérir de nouveaux clients et de les fidéliser (Maione 2012).

2.2 Influence de la numérisation sur la formation initiale et continue dans le tourisme

La numérisation peut engendrer un **fossé** entre les postes et les personnes en recherche d'emploi et donc entre les **compétences existantes et celles requises**. Il faut de nouveaux métiers où les profils professionnels s'ouvrent et se flexibilisent, nécessitant donc une adaptation.

Dans la gestion de la numérisation, l'un des prérequis en plus de la formation formelle et spécifique est l'acquisition de connaissances et de capacités dans le domaine des **soft skills** (sens des responsabilités, intelligence sociale, créativité, compétence interculturelle). Les **systèmes d'apprentissage et de tutorat** en sont des exemples. Ces derniers peuvent se charger des fonctions des collaborateurs compétents et accompagner les collaborateurs inexpérimentés p. ex. pour leur offrir un soutien personnalisé.

Pour améliorer les **compétences générales en données et analyses**, il peut être judicieux de mettre en place des modules à l'intérieur de certains métiers ou depuis d'autres métiers en dehors du tourisme. Il faut aussi de **nouveaux profils professionnels**, comme par exemple celui de «Data Expert» pour exploiter les potentiels des nouvelles technologies.

Il est essentiel de familiariser les formateurs avec les dernières compétences dans le monde de la numérisation et avec le transfert des **méthodes pédagogiques** correspondantes. Si les élèves apprennent et appliquent des formes d'apprentissage en réseau dès leur formation, leur niveau sera conforme aux exigences/compétences requises sur le marché du travail (outils pédagogiques basés sur le web, plateformes logicielles).

Pour résumer, on peut dire que le tourisme doit se concentrer sur les éléments de formation initiale et continue suivants pour suffisamment intégrer la numérisation.

Tableau 2: *Éléments de formation initiale et continue possibles pour l'avenir*

<p>Concepteurs (capacités conceptionnelles)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie - Acquisition, analyse et interprétation de données - Sensibilisation aux nouveaux outils - Création de nouveaux modes de réflexion (réflexion transversale) - Coopération virtuelle - Gestion cognitive de la charge de travail (filtrer/différencier les informations par importance, maximiser les fonctions cognitives avec des outils et techniques) - Compétences en médias (critiquer, produire, transférer les contenus vers d'autres formes de communication) - Sens (exprimer l'importance ou la portée de ce qui a été enregistré)
<p>Interacteurs (avec des clients)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de soft skills - Intelligence sociale (créer des liens directs et profonds avec les autres, collaborer, traiter les informations rapidement et y répondre de manière adéquate)

Manueteurs (habileté manuelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition et analyse de données - Nouvelles formes d'apprentissage (smartphone, formation en ligne, apprentissage mobile, apprentissage peer to peer etc.) - Conception de nouveaux outils - Computational thinking (convertir, transformer de grandes données, comprendre les justifications basées sur données)
---------------------------------------	--

Source: interne en appui sur Müller/Bieger/Laesser et al. (2002)

3 Thèses sur l'évolution future du sujet

1. **Structures de la branche:** la disparition des structures de branche suite à la numérisation engendre aussi la disparition des limites du marché du travail et donne l'opportunité au tourisme d'accéder à un potentiel de recrutement plus grand (p. ex. personnes très qualifiées). Ce développement peut toutefois aussi représenter un risque car d'autres branches pourraient proposer des conditions cadres plus intéressantes, malgré le fractionnement croissant, avec des modèles commerciaux peer to peer par exemple.
2. **Pénurie de main d'œuvre qualifiée:** la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans le tourisme, qui se caractérise actuellement par un fossé entre les postes disponibles et les personnes en recherche d'emploi, peut être allégée avec des modèles de travail ouverts comme le «crowdsourcing» (externalisation de tâches traditionnellement internes à un groupe d'utilisateurs indépendants via Internet).
3. **Compétences:** dans d'autres branches aussi, la numérisation rend les soft skills davantage importants, ce qui peut jouer sur l'attractivité du marché du travail dans le tourisme. Les compétences analytiques requises dans le domaine de l'analyse et de l'interprétation des données mettent le marché du travail touristique devant le défi d'attirer suffisamment de personnel par rapport aux autres branches.
4. **Offres de formation:** dans le domaine de la numérisation, les formations initiales et continues hors branche (voire la création de nouveaux métiers) qui sont axées sur le tourisme sont plus efficaces et efficientes que les formations de branche.
5. **Méthodes d'apprentissage:** une transformation numérique dans le tourisme peut être encouragée efficacement si les formes d'apprentissage et d'enseignement sont hautement numérisées et savent répondre aux exigences futures.