

Renouveler le marché du travail touristique

Avec leurs bas salaires et leurs horaires irréguliers, les entreprises touristiques rencontrent quelques difficultés sur le marché de l'emploi. Des idées novatrices, comme le partage d'employés, peuvent les aider à trouver la main-d'œuvre nécessaire. *Christoph Schlumpf*

Abstract Les entreprises touristiques peinent souvent à trouver du personnel qualifié. À cause de leur faible productivité, les salaires y sont en moyenne inférieurs à ceux d'autres secteurs. En plus, les conditions de travail – notamment marquées par des horaires irréguliers – ne sont pas des plus attrayantes. En même temps, la qualification, la motivation et la force d'innovation des collaborateurs sont décisives pour une saison réussie car, dans le tourisme, l'humain est au centre de toutes les actions. Le Secrétariat d'État à l'économie (Seco) a, sur la base des réalités et des enjeux actuels, étudié les chances et les possibilités d'accroître l'attrait du marché de l'emploi touristique. Des solutions émergent surtout dans les coopérations en matière de personnel, dans la culture de gestion et d'entreprise ainsi que dans la numérisation.

Dans toute la Suisse, le tourisme est un employeur important. Environ 4,5 % des salariés – et bien davantage dans les régions touristiques – travaillent dans cette branche, soit près de 170 000 équivalents plein temps.

Dans le contexte économique souvent difficile de la branche, de nombreuses entreprises touristiques peinent à recruter et à fidéliser la main-d'œuvre appropriée. La qualification, la motivation et la force d'innovation des employés, qui contribuent au succès de l'entreprise, sont d'autant plus importantes dans le tourisme que celui-ci est fortement centré sur l'être humain. En plus, les salariés de cette branche marquée par les petites et moyennes entreprises (PME) doivent relever un double défi: d'un côté, les connaissances informatiques toujours plus importantes avec la numérisation, de l'autre, les «talents mous» qui font vivre le tourisme, comme l'amabilité des employés.

Comment améliorer l'attrait de l'emploi dans le tourisme? Cette question a été traitée dans différents rapports de fond mandatés par le Secrétariat d'État à l'économie (Seco). L'initiative est partie du Forum Tourisme Suisse, qui avait traité en novembre dernier du thème «Innovation sur le marché du travail touristique». La société de conseil et de recherche Ecoplan a alors élaboré l'étude «Le marché du travail dans le tourisme: faits et chiffres», qui a servi de base et permis d'identifier, avec un atelier d'experts, quatre axes prioritaires pour améliorer ce marché de l'emploi. La société de conseil Daniel Fischer & Partner

a préparé les fiches d'information s'y rapportant¹.

Un marché du travail disparate

Les réalités et les enjeux varient selon la région et le secteur. Par exemple, la situation du marché n'est pas la même dans les régions touristiques alpines ou dans les villes. Le personnel hôtelier a, en outre, souvent un bagage professionnel différent des employés d'agences de voyages ou de remontées mécaniques. Ainsi, les femmes et les jeunes sont surreprésentés dans l'hôtellerie, la restauration et les agences de voyages, tandis que l'on trouve surtout des hommes relativement âgés dans le transport de voyageurs (voir *illustrations 1 et 2*).

Une analyse par région montre ainsi qu'avec près de 60 %, la part de femmes dans l'hébergement alpin (de même que d'autres régions) dépasse de dix points leur pourcentage dans les villes dotées d'un aéroport international. Les personnes actives travaillant dans les villes sont en outre sensiblement plus jeunes. Ces deux observations s'expliquent, du moins en partie, par le fait que, dans les villes justement, le tourisme offre des possibilités intéressantes d'activité accessoire, notamment pour les étudiants. Cette catégorie de main-d'œuvre flexible n'est disponible qu'à un moindre degré dans les régions touristiques alpines.

En examinant l'origine des personnes actives dans le tourisme, l'on est frappé

par le pourcentage élevé d'étrangers. Ces derniers représentent même la moitié des employés dans l'hébergement (voir *illustrations 3 et 4*). L'on trouve également beaucoup d'étrangers dans la restauration, tandis que leur pourcentage est relativement faible dans les agences de voyages et le transport touristique de voyageurs.

Une observation sur la durée révèle cependant que ce fort pourcentage de travailleurs étrangers n'est pas un phénomène récent. Dans la restauration, il a progressé de 41 % en 2003 à 53 % en 2015 et dans l'hébergement, il est resté au même niveau durant la même période.

L'obstacle des bas salaires

Sur le fond, le tourisme suisse est confronté à un problème de productivité. Parmi les raisons, il faut citer les besoins élevés en personnel, les possibilités d'automatisation limitées et le faible taux d'utilisation des capacités, dû surtout aux fluctuations saisonnières de la demande.

La faible productivité se répercute sur le marché de l'emploi. Dans l'hébergement et la restauration, par exemple, les salaires sont bas, tous niveaux confondus. La rémunération augmente certes en fonction du niveau hiérarchique, mais moins que dans d'autres branches. Seuls le commerce de détail et la construction présentent des fourchettes de salaires comparables. Le salaire médian des cadres moyens jusqu'au plus haut niveau hiérarchique – toujours dans l'hébergement et la gastronomie – ne dépasse que très légèrement le salaire médian national pour des postes sans fonction de cadre. Ce faible écart entre les professions avec ou sans fonction de cadre peut s'expliquer par le fait que, dans l'hôtellerie et la restauration, les salaires minimums sont fixés par les partenaires sociaux, tandis que la rémunération des cadres obéit aux seules règles du marché.

Des facteurs non monétaires pèsent également sur le marché de l'emploi. Surtout dans les régions alpines, les fortes fluctuations saisonnières compromettent

¹ Informations et documents de la 5e édition du Forum Tourisme Suisse sous forumtourismusuisse.ch

la sécurité de l'emploi et se traduisent par une forte proportion de contrats de travail à durée déterminée. À cela s'ajoutent l'irrégularité des horaires. Les salariés du secteur touristique travaillent aussi souvent en fin de semaine, le soir ou la nuit, ce qui ne permet guère de concilier les vies professionnelle et familiale. En plus, les possibilités de carrière sont limitées dans les petites entreprises, en particulier dans la restauration.

On peut, dès lors, se demander quels sont les atouts – car il en a – du marché de l'emploi touristique. La branche offre des lieux de travail uniques au monde, puisque c'est là que d'autres passent leurs vacances. Autant de possibilités passionnantes pour une main-d'œuvre jeune et flexible. Comme peu d'autres secteurs, le tourisme est en plus axé sur les émotions, les plaisirs et le contact avec les gens.

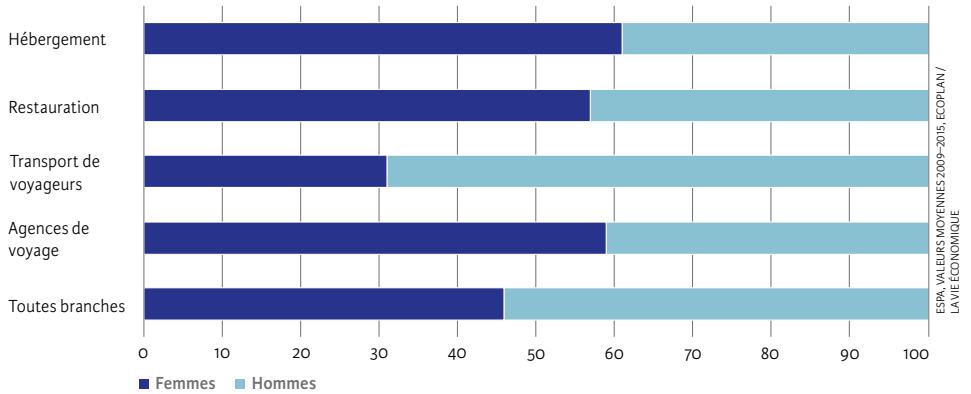
Il permet, en outre, d'acquérir des compétences recherchées dans d'autres branches, ce qui ouvre de nombreuses possibilités de développement professionnel en dehors du tourisme. Enfin, cette branche a l'avantage d'offrir des emplois aux personnes peu qualifiées ou qui doivent s'insérer dans le marché du travail.

Il ne faut pas non plus oublier que le tourisme joue un rôle macroéconomique essentiel. Dans l'espace alpin, il est souvent le principal employeur, faute d'autres possibilités.

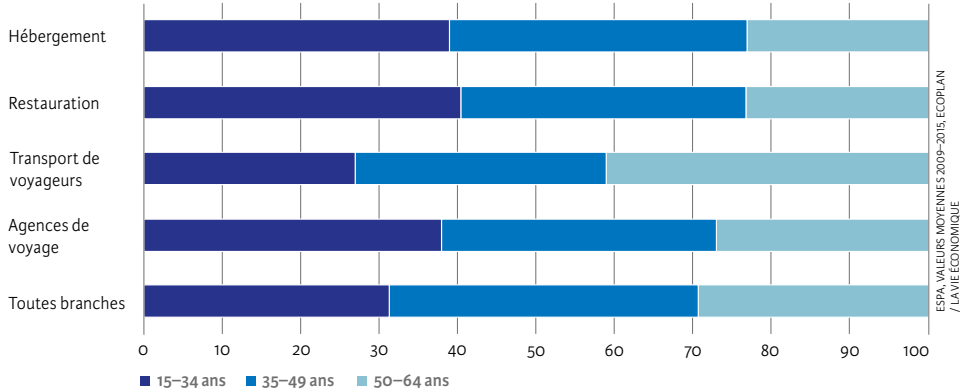
Des coopérations prometteuses au niveau du personnel

Globalement, la discussion tourne donc autour de thèmes qui laissent apparaître la branche touristique comme peu attrayante pour les travailleurs. Des organisations professionnelles comme Gastro-Suisse ou Hotelleriesuisse s'emploient à démontrer que l'emploi dans le tourisme comporte des côtés positifs et à renforcer sa position dans la concurrence à laquelle se livrent les entreprises pour de la main-d'œuvre. Plusieurs initiatives vont en ce sens: citons la rencontre d'information « Please Disturb » pour tout ce qui touche à l'hôtellerie et à la restauration, la formation professionnelle « Progresso » visant les employés sans diplôme d'hôtellerie et de restauration dans les domaines cuisine, service et intendance, ou encore la convention collective nationale de travail pour l'hôtellerie et la restauration. En même temps, les résultats du Forum

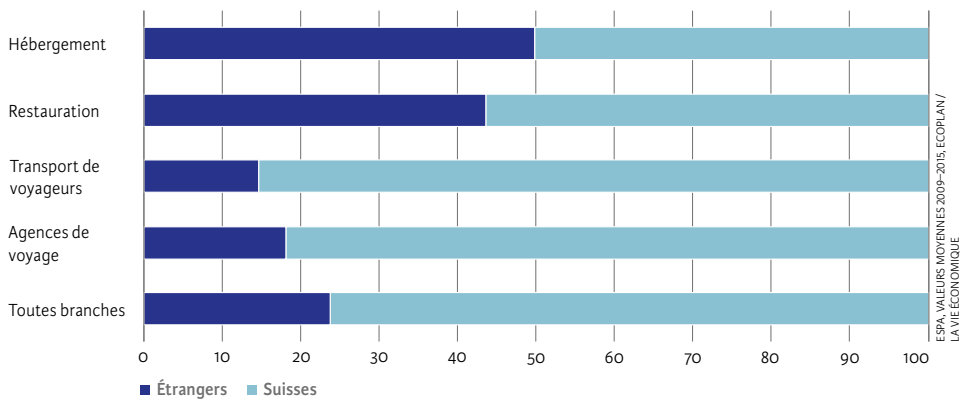
III. 1. Pourcentage d'employés selon le sexe et la branche (2009–2015), en %



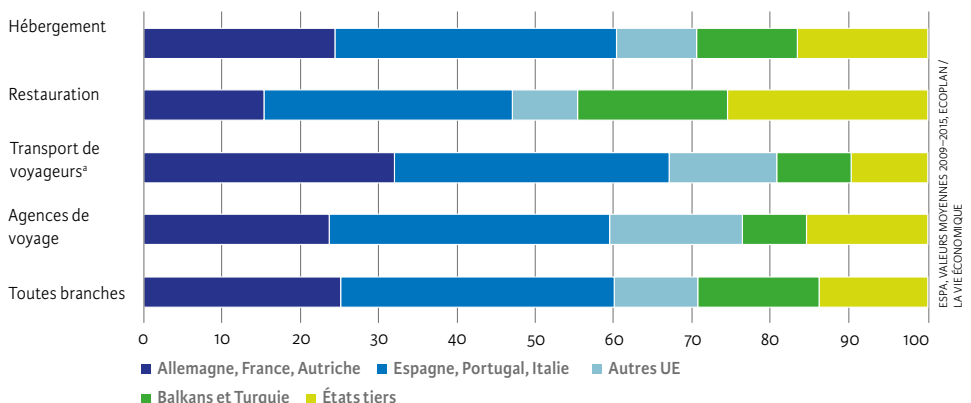
III. 2. Pourcentage d'employés selon l'âge et la branche (2009–2015), en %



III. 3. Pourcentage d'employés selon l'origine et la branche (2009–2015), en %



III. 4. Pays d'origine des employés étrangers (2009–2015), en %



a Résultats à interpréter avec prudence à cause du faible nombre de cas pour les remontées mécaniques et les transports fluviaux (moins de cinquante).

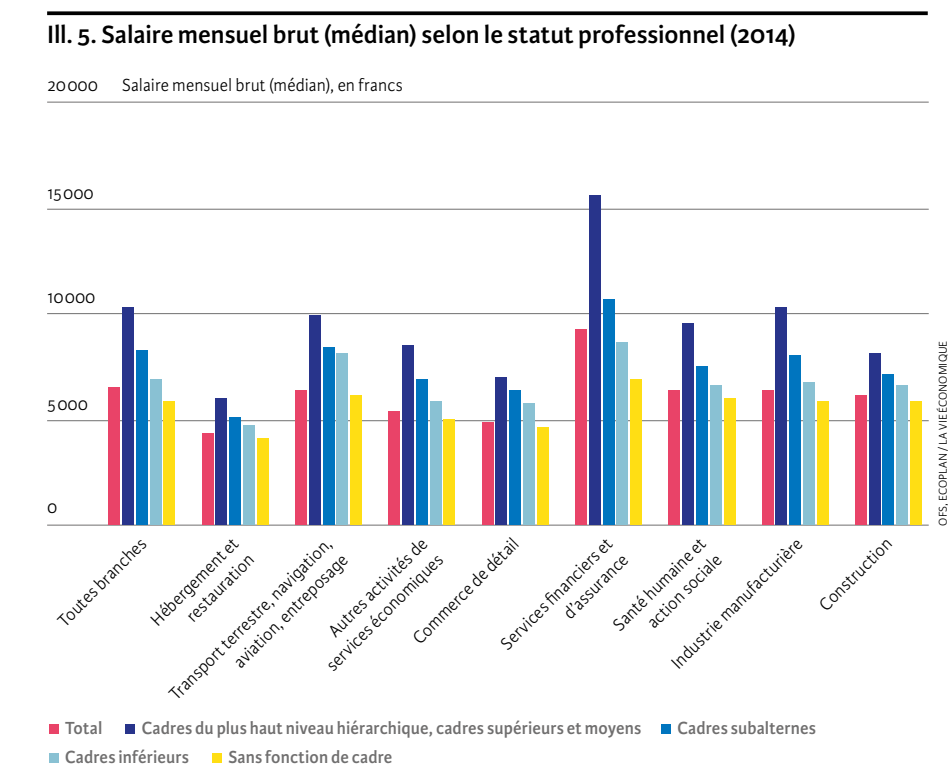
Tourisme Suisse montrent qu'il est utile et nécessaire de poursuivre les efforts.

Les coopérations au niveau du personnel sont une première approche prometteuse. Les gains d'efficacité – dans le recrutement, la formation continue ou même le partage d'emplois – profitent aux employés comme aux employeurs. De telles coopérations rendent les entreprises plus perméables. Elles ouvrent la voie à de nouvelles possibilités de carrière, suscitant aussi de nouveaux profils professionnels, par exemple pour les spécialistes.

Un projet prometteur de partage d'employés, basé sur l'idée de travailler l'hiver dans la neige et l'été à la plage, est coordonné par la Haute école technique et d'économie de Coire et soutenu par le Seco. Sur la plate-forme Internet enjoy-summer-winter.ch (en allemand et en italien), des hôtels et des restaurants renommés des villégiatures d'été et d'hiver – surtout dans les Grisons et au Tessin – coopèrent pour offrir des perspectives professionnelles couvrant toute l'année. Ces entreprises veulent garantir des emplois non limités dans la durée à leur main-d'œuvre saisonnière qualifiée et ainsi la fidéliser à long terme.

Du commandement au « leadership »

Une deuxième approche concerne le champ thématique de la culture de gestion et d'entreprise. Réputée conservatrice dans ses valeurs, aux styles de conduite perçus comme autoritaires et hiérarchiques, la branche doit se réorienter et passer du commandement au « leadership ». Les priorités de la stratégie d'entreprise doivent certes être la clientèle, mais aussi le personnel. Comme mentionné plus haut, le plus grand défi n'est souvent pas de recruter des collaborateurs,



mais de les fidéliser. Sur le plan salarial, la marge de manœuvre est limitée. Les acteurs du tourisme devraient donc davantage miser sur des moyens de fidélisation immatériels, comme l'utilisation des infrastructures propres à l'entreprise.

Enfin, la numérisation offre de nouvelles possibilités à l'emploi touristique. Les prestataires doivent décider comment ils veulent se positionner sur le marché et quel niveau de technologie ils veulent utiliser dans leur entreprise. La robotisation est au centre de la question. Avec les transformations technologiques, les exigences posées aux employés de demain ne seront plus comparables aux défis d'aujourd'hui.

Cela affectera aussi les besoins dans le domaine de la formation de base et continue. La numérisation marquera tout autant

le cadre du recrutement et l'on cherchera davantage à renforcer l'image de l'employeur. La branche doit mieux cibler les personnes ayant achevé leur formation et d'autres employés potentiels, tout en valorisant sa propre image et ses atouts.



Christoph Schlumpf
Collaborateur scientifique, Politique du tourisme, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne