

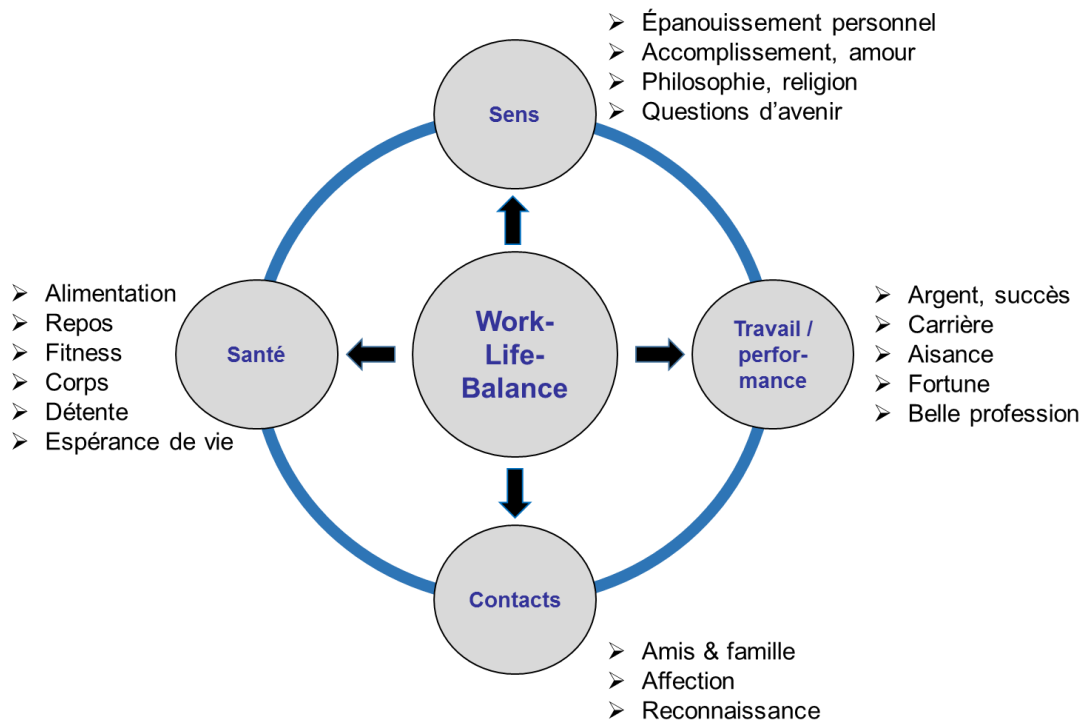
Forum Tourisme Suisse 2016

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

Feuille d'information

1 Introduction

- La **fidélisation du personnel dépend entièrement de la culture du management et du dirigeant**
- **Les personnalités d'entrepreneurs exceptionnels** sont un **important facteur de réussite des destinations alpines** et des entreprises touristiques
- La qualité du management est souvent la principale raison invoquée pour justifier une démission
- Les dirigeants sont évalués non seulement en fonction de leurs **résultats**, mais aussi de leurs **qualités personnelles**
- Les caractéristiques d'un employeur «attractif» ont évolué dans les dernières années
- L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée («work-life balance») est de plus en plus incontournable
- **Dans une société en mutation, l'adaptation des cultures et des styles de management est un impératif**
- Les **attentes** des salariés ne sont plus les mêmes
- La disponibilité (loyauté, implication, etc.) et les engagements à long terme des dirigeants comme de la main-d'œuvre qualifiée ont également changé
- Les influences extérieures sur l'entreprise et les systèmes de management ne sont pas négligeables et elles sont beaucoup plus fortes que dans le passé
- Les conditions-cadres sont-elles encore adaptées?



2 Contexte

① La génération Y

- La génération Y afflue de plus en plus sur le marché du travail.
- Cette génération attache 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 à 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

② Le dirigeant

- Les qualités d'un bon dirigeant
 - Un leader incarne des visions sur lesquelles s'alignent les collaborateurs.
 - Il encourage les collaborateurs et ne craint pas l'autoconcurrence sous la forme d'un personnel qui développe ses compétences professionnelles et personnelles dans l'exercice de ses fonctions
 - Construction d'équipe («teambuilding»): sentiment de bien-être et non jeux de pouvoir
 - Gestion de la santé en entreprise et rémunération en fonction des résultats
- En référence aux principes du style de management collaboratif, de nombreux salariés critiquent le **style du management pratiqué dans la filière touristique** comme étant conservateur, patriarcal, autoritaire, hiérarchique, et peu axé sur le personnel
- Une approche différente du management, compris comme leadership, s'impose
 - Le mode de travail en projet qui se développe et les différents modèles de temps de travail peuvent entraîner la dissolution des hiérarchies traditionnelles dans l'entreprise
 - Contrairement au management traditionnel, le leadership vise au travail autonome et à la responsabilisation des salariés

③ L'équilibre vie professionnelle - vie privée

- L'équilibre vie professionnelle - vie privée est de plus en plus important pour un grand nombre d'employés
- L'encadrement d'enfants et/ou de proches en situation de dépendance rend le travail à temps plein souvent impossible. Mais dans beaucoup de cas, ce choix répond au désir de passer plus de temps à la maison
- Les solutions possibles: **les modèles de travail à temps partiel et de partage des postes**
 - Concilier le taux d'occupation et les heures de travail avec la disponibilité des salariés ayant un statut d'aidants (clarifier les besoins dès l'entretien de recrutement)

- Prévoir un vivier d'extras, qui permet de prendre plus facilement en compte les besoins individuels lors du planning du personnel
 - Organiser des possibilités de remplacement pour faire face aux éventuels goulots d'étranglement
 - Inviter les enfants du personnel à la cantine
 - Disposer d'un service de garderie pour les enfants du personnel
 - Organiser des structures d'accueil sur les lieux du travail, garderie d'enfants l'après-midi
 - Proposer des plats de la cuisine de l'hôtel à emporter
 - Offrir l'accès au service de blanchisserie aux salariés
 - Donner la possibilité d'utiliser les équipements bien-être
- Les employés plus âgés ont également besoin d'avantages immatériels, sous forme d'aménagement flexible du temps de travail
 - Les conditions cadres des nouveaux modèles de travail doivent être clarifiées
 - Conditions cadres légales
 - Conditions cadres propres à l'entreprise
 - Conditions cadres sociales

④ Exemples

Exemple 1: **Hôtel Schweizerhof Lenzerheide**

- De quoi s'agit-il? L'hôtel Schweizerhof cultive un style de management ouvert et personnel. La responsabilisation des collaborateurs dans leur propre champ d'action est un élément central de la culture du management de l'hôtel Schweizerhof. Les collaborateurs peuvent faire garder gratuitement leurs enfants à la garderie de l'hôtel. Ils peuvent également utiliser l'ensemble de l'espace bien-être (dont hammam) et suivre des cours (yoga, etc.) gratuitement. En tant que partenaire de la coopération portant sur le partage du personnel, l'hôtel leur permet de trouver d'autres défis professionnels l'été, dans un hôtel partenaire au bord d'un lac.
- USP / originalité: exemple de **temps de travail flexible et favorable à la famille** dans l'hôtellerie en Suisse

Exemple 2: **Hôtel Hof Weissbad**

- De quoi s'agit-il? Réputé est le premier hôtel de Suisse sur le plan du succès, l'hôtel Hof Weissbad, qui affiche un taux d'occupation de 95%, 75% de clients habitués et un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions de francs, est le plus grand employeur privé dans le canton Appenzell Innerrhoden. Le directeur, Christian Lienhard, attache une importance particulière au management du personnel. Différents projets de collaborateurs sont en cours, plus de 150 apprentis ont déjà été formés. Ceux-ci représentent environ 10% des effectifs, une proportion bien supérieure à la moyenne, selon Christian Lienhard. Les apprentis sont intégrés à la gestion de la qualité interne et peuvent ainsi apporter des suggestions lors des réunions d'analyse. De plus, la mise en place d'un système de parrains leur permet d'avoir une personne de référence proche et expérimentée.
- USP / originalité: l'exemple montre qu'une culture active du management peut être très bénéfique pour un hôtel.

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

① Objectifs de fond

- Déterminer les nouvelles caractéristiques d'un «employeur attractif» et garantir ainsi la compétitivité des employeurs de la filière touristique
- Définir les moyens d'améliorer l'équilibre vie professionnelle - vie privée dans la filière touristique
- Établir comment les dirigeants peuvent appliquer les modèles de travail à temps partiel & de partage de postes

② Objectifs méthodiques

- Présenter aux participants à l'atelier des modèles de temps de travail déjà mis en œuvre et exposer comment les transposer à d'autres entreprises

③ Intervenante

- Claudia Züllig, entrepreneuse, Hôtel Schweizerhof, Lenzerheide (GR)

④ Thèmes de discussion

- Quelles sont les recettes du succès d'un employeur attractif / qu'est-ce qui peut lui valoir le statut d'employeur préféré?
- Comment les employeurs peuvent-ils répondre aux besoins de la génération Y et à ceux de la génération 50+?
- Comment mettre en œuvre les modèles de travail?
- Possibilité de transposer les exemples: les exemples fonctionnent-ils dans tous les domaines du tourisme? Comment créer une valeur ajoutée pour le client?
- Comment adapter les conditions générales en conséquence?

⑤ Thèses

- Des modèles de temps de travail plus flexibles seront incontournables à l'avenir
- Il est impératif d'améliorer l'image de la filière
- La création d'emplois attrayants n'est pas une mission de l'entreprise mais une mission de la destination
- Une nouvelle approche du management, compris comme leadership, est indispensable pour rehausser l'attractivité de la filière

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