
La course aux travailleurs qualifiés dans l'hôtellerie : pour un état des lieux réaliste

Rapport d'analyse réalisé par Ecoplan
pour le compte d'hotelleriesuisse

Sommaire

1	L'attractivité à l'épreuve – chacun de nous compte	3
2	Le recrutement: un défi de taille pour les établissements	6
3	Le rapport d'analyse d'hotelleriesuisse	10
	Parenthèse	11
3.1	Comment recruter du personnel qualifié?	12
3.2	Comment garder le personnel qualifié?	13
3.3	Champs d'action dérivés	14
4	Débat autour des six champs d'action	16
4.1	Encourager de la formation et la formation continue	17
4.2	Libérer de nouveaux potentiels	19
4.3	Créer une culture de management moderne	22
4.4	Améliorer la compatibilité	24
4.5	Améliorer le système de rémunération	26
4.6	Monitoring des conditions-cadres	29
5	Conclusion et perspectives	32
5.1	Conclusion	33
5.2	Perspectives	36
	Bibliographie	37
	Impressum	38

1 – L'attractivité à l'épreuve – chacun de nous compte

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration souffre d'un problème d'attractivité. Partout, il se fait difficile de trouver des travailleurs qualifiés et de s'assurer durablement leurs services. En attestent notamment les enquêtes internes à la branche et la tonalité générale de la presse, laquelle se plaît à se focaliser sur la pénurie de personnel et les places d'apprentissage qui ne trouvent pas preneur.¹

¹ Voir hotelleriesuisse (2016) Enquête auprès des membres sur la pénurie de main-d'œuvre et les besoins en matière de formation (juillet 2016) Berne. Voir Beck, Oliver (2017), « Junge Fachkräfte als rares Gut », in: Liechtensteiner Vaterland (25.7.2017), Vaduz; Voir (2017), « Der Fachkräftemangel trifft alle », in: Gastro Journal (6.7.2017), Zurich; Voir Barandun, Madleina (2017), « Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt », in: Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Coire; Voir Seeholzer, Andreas (2017), « Personalnot in den Bergbeizen », in: Bote der Urschweiz (25.4.2017), Schwyz

La situation complexe que connaît la branche transparaît aussi dans les conversations personnelles avec ses employés : « Je fais ce métier parce que j'aime l'atmosphère des hôtels – mais seulement à temps partiel. Honnêtement parlant, si l'on recherche un poste bien payé et de bonnes conditions de travail, l'hôtellerie est bien le dernier secteur vers lequel se diriger », lance Philippe A., 32 ans, concierge de son état. Au nombre des inconvénients majeurs de ces métiers figurent les longues journées de travail, bien souvent impossibles à planifier. « Les horaires de travail peuvent être pourris »², peut-on lire aussi dans un portrait que l'édition en ligne *ZEIT ONLINE* consacre à la profession de gérant d'hôtel. Qui plus est, les horaires de travail irréguliers rendent plus difficile la conciliation entre travail et famille ou vie sociale, à quoi s'ajoute encore le faible niveau des salaires, et ce à tous les échelons hiérarchiques. La mauvaise image de la branche ressort également des évaluations effectuées par les salariés sur la plateforme en ligne Kununu. « Taux de rotation élevé », « facteur de stress important », « structures hiérarchisées », « horaires de travail non planifiables », « profusion d'heures supplémentaires », tels sont les commentaires récurrents que l'on peut lire sur ce site pour ce qui concerne les hôtels et restaurants.

Au fond, hôtellerie rime difficilement avec bonnes conditions de travail. La mauvaise image de la branche est manifeste. Encore faut-il préciser qu'il n'existe à ce jour aucune étude scientifique documentée sur la culture de direction, sur le travail émotionnel (*emotional labor*)³ et sur les facteurs qui incitent à l'exercice de la profession, si bien que rien ne prouve véritablement que la situation est aussi morose que la perçoit le grand public. Reste que dans ces conditions – même difficilement quantifiables – il n'est pas simple de motiver la relève à rejoindre la branche. Et ici, on dispose de chiffres pour en attester : si le nombre de nouveaux contrats d'apprentissage s'inscrit à la hausse en Suisse depuis 2006, il accuse une chute quasi dramatique dans l'hôtellerie-restauration. Ce seul fait suggère clairement que la branche de l'hébergement peinera encore dans les prochaines années à s'assurer une relève bien qualifiée. Sans compter que 32 % des contrats d'apprentissage sont résiliés pendant la formation, soit un taux supérieur de 10 % à la moyenne de l'ensemble des branches⁴. Élément positif s'il en est, la comparaison entre les branches montre aussi que beaucoup de jeunes ont poursuivi leur formation initiale dans un autre hôtel ou restaurant.

Les expériences réunies à l'occasion des cités des métiers ou d'autres manifestations d'orientation professionnelle, ou encore lors de présentations de la branche dans les écoles, laissent à penser que les parents sautent rarement de joie lorsque leur enfant entend se destiner à l'hôtellerie⁵. Ils pencheraient plus volontiers pour des métiers à l'image « plus prestigieuse ». Les effets en sont désastreux, car « le modèle professionnel des parents et des proches pèse grandement sur le choix professionnel des jeunes »⁶. Ainsi, lorsque des collaborateurs ont fait de mauvaises expériences dans la branche, leur vécu fait rapidement tache d'huile avec un impact plus important qu'on ne l'imagine au premier abord. Une fois que ces personnes deviennent parents ou assument un rôle de modèle, il y a peu de chances qu'elles recommandent et motivent leur enfant à emprunter la même voie professionnelle. « Leurs propres expériences professionnelles (...) jouent un rôle déterminant dans le choix professionnel de leur enfant. »⁷

A ces conditions structurelles peu favorables s'ajoutent encore les changements sociaux à l'œuvre qui font également obstacle au recrutement de jeunes professionnels. La jeunesse d'aujourd'hui appartient à la génération Y, respectivement à la génération Z, qui a une autre relation au numérique, de même qu'un autre rapport à la hiérarchie et des attentes différentes à l'égard du contenu du travail. Ces jeunes aspirent à des horaires et des postes de travail flexibles, à des hiérarchies plates ; ils entendent assumer des responsabilités et bénéficier de congés sabbatiques.⁸ Or, en nombre d'endroits prévalent encore des structures hiérarchiques rigides, on y constate peu de soutien à la formation continue, et peu de flexibilité dans les horaires de travail et la planification. De plus, la pénurie de travailleurs qualifiés devrait gagner en acuité dans le contexte politique actuel, puisque la mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse (du moins sur le plan administratif) viendra freiner le recrutement de travailleurs étrangers.

2 Schleufe, Markus (2013), « Und immer lächeln, bitte », en ligne sur : <http://www.zeit.de/karriere/2013-06/hotelmanager-beruf-der-woche> (consulté le 30.4.2018), Zeit Online, Hambourg

3 Jankovska, Bianca (2017), « Bitte lächeln », en ligne sur : <http://www.zeit.de/arbeit/2017-12/sexismus-emotional-labor-freundlichkeit-frauen> (consulté le 30.4.2018), Zeit Online Arbeit, Hambourg

4 GfK Switzerland AG (2017), baromètre des apprentis 2017, Hergiswil

5 Voir (2017), « Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor », sur : <http://www.20min.ch/finance/news/story/Eltern-waehlen-fuer-Kinder-Jobs-mit-Image-Faktor-11055951> (consulté le 30.4.2018), 20 Minuten, Zurich

6 Seifert, Elisabeth (2016), « Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl », sur : <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/kinder-sehen-eltern-als-vorbild-bei-der-berufswahl-130140639> (consulté le 30.4.2018), Solothurner Zeitung, Soleure

7 Puhlmann, Angelika (2005), « Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl », sur : https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a24_puhlmann_ElternBerufswahl.pdf (consulté le 30.4.2018), BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn

8 Voir Scherrer, Pascal (2018) « Zum Umgang mit der Generation Y », en ligne sur : <https://www.nzz.ch/meinung/zum-umgang-mit-der-generation-y-ld.1346144> (consulté le 30.4.2018), Neue Zürcher Zeitung, Zurich

Des changements en profondeur s'imposent pour augmenter l'attrait de la branche. Et c'est précisément ce que le présent rapport se propose de mettre en évidence. Il importe toutefois de comprendre ici que l'attrait de la branche dépend des efforts conjugués de quelque 5000 hôtels et de plus de 23 000 restaurants en Suisse. Suivant la maxime « Le tout est plus que la somme de ses parties », chacun doit porter un regard critique à la fois sur son propre établissement et au-delà. Car si l'hôtel voisin ne respecte pas les règles du jeu, chacun en subira tôt ou tard les conséquences. Aujourd'hui, l'hôtellerie doit faire preuve de vigilance et d'audace et s'unir pour aller de l'avant.

Il existe dans la branche nombre d'établissements exemplaires de premier plan qui exercent un impact positif sur la branche en tant qu'employeur. Ce sont ces établissements que nous souhaitons mettre en lumière dans le présent rapport. Ils prouvent, si besoin était, qu'il est possible de conjuguer hôtellerie et bonnes conditions de travail. Et ils montrent aussi qu'en parvenant à réaliser cette synthèse, les problèmes de recrutement se font nettement moins aigus. La branche de l'hébergement est une branche en plein essor qui place l'humain au centre et offre à la fois des perspectives internationales et d'excellentes possibilités de carrière. Ce sont là des atouts qu'il importe de souligner et de marteler durablement dans l'opinion publique.

2 – Le recrutement : un défi de taille pour les établissements

Outre les multiples atouts mentionnés ci-avant – internationalité, humanité, croissance – l'hôtellerie propose aujourd'hui une bonne offre de formation et de formation continue et ouvre ainsi de passionnantes opportunités de carrière. La branche assure d'intéressants débouchés aux jeunes travailleurs et aux personnes en reconversion professionnelle, mais aussi aux esprits agiles qui ont le goût de l'aventure. Malgré cela, bien des établissements hôteliers peinent à recruter du personnel qualifié.⁹ En toute logique, ce problème occupe depuis plusieurs années une place de choix dans le baromètre interne des préoccupations de l'hôtellerie suisse. En janvier 2018, il se rangeait pour la quatrième fois dans les trois premières préoccupations, dépassant pour la première fois l'inquiétude concernant la situation monétaire. Comment l'expliquer ?

La thématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est également au centre des préoccupations des groupes EXPER d'hôtelleriesuisse depuis de nombreuses années. Au départ cela ne concernait que quelques établissements ci et là, aujourd'hui la problématique touche pratiquement toute la branche.

2 – Le recrutement : un défi de taille pour les établissements

Le secteur de l'hébergement n'est pas le seul à souffrir d'un manque de main-d'œuvre qualifiée. Dans l'informatique et la santé, on a aussi bien du mal à trouver du personnel qualifié sur le marché du travail suisse. Dans la course au personnel qualifié, la donne n'est guère réjouissante pour l'hôtellerie. Comme indiqué en introduction, le niveau des salaires relativement bas, les horaires généralement irréguliers et l'impossible conciliation du travail et des loisirs font de l'hôtellerie une branche peu attractive pour des professionnels potentiels.¹⁰ A cela s'ajoute un problème d'image aggravé par la manière dont les médias traitent la question de la pénurie. La presse renvoie volontiers à des exemples peu glorieux, lesquels façonnent à leur tour l'image de la branche, puisque celle-ci est la synthèse de l'image de l'ensemble des établissements.

Réagir rapidement au manque de personnel qualifié est une tâche difficile pour les établissements. Cela tient à ce qu'il est difficile de quantifier la gravité de la pénurie de travailleurs qualifiés. Il n'existe actuellement aucune étude précise sur le nombre de travailleurs qualifiés qui feront défaut dans le secteur de l'accueil dans cinq ou dix ans. Cependant, une étude de l'Union patronale suisse fournit une première indication en montrant qu'en 2030, il y aura plus de personnes qui partent à la retraite que de jeunes qui entrent sur le marché du travail, soit un excédent de retraités de 52 000 personnes.¹¹ Ces chiffres sont impressionnants et confirment la nécessité de préparer la branche à cette nouvelle donne.

Pour que la branche puisse rester dans la course et recruter des spécialistes qualifiés, elle doit impérativement accroître son attractivité en tant qu'employeur. Il s'agit donc tout d'abord de comprendre dans quelles circonstances un établissement, ou une branche, est considéré comme un employeur intéressant. Une étude de la Haute école de Coire en économie et de la Haute école de Zurich en sciences appliquées apporte une réponse à cette question. Ainsi, l'attrait ne dépend-il pas d'un seul et unique facteur incitatif. Au contraire, ce sont à la fois les incitations matérielles telles que le salaire, les avantages sociaux ou les rabais accordés aux employés, de même que les incitations immatérielles telles que les possibilités de formation continue, les perspectives de carrière, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou la culture de gestion qui font l'intérêt d'un poste.¹² Les facteurs incitatifs déterminants dépendent des besoins individuels des travailleurs potentiels.

⁹ hotelleriesuisse (2016), Enquête auprès des membres sur la pénurie de main-d'œuvre et les besoins en matière de formation (juillet 2016) Berne

¹⁰ Pour une présentation et interprétation des principaux chiffres-clés concernant le tourisme dans son ensemble voir: EcoPlan (2016), Le marché du travail dans le tourisme: faits et chiffres. Berne

¹¹ Voir Städeli, Markus (2018), « Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel », in: *NZZ am Sonntag* du 15.4.18, Zurich

¹² HTW Chur & ZHAW (2011), *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*, HTW Chur Verlag, Coire

On peut classer les facteurs incitatifs matériels et immatériels en quatre catégories :



Inspiré de : HTW Coire et ZHAW, 2011, p. 41

Travail et carrière

L'attrait d'un emploi est largement fonction de l'attrait de son champ d'activité. Une activité est intéressante lorsque la personne qui l'exerce l'estime importante, qu'elle revêt un sens à ses yeux, qu'elle lui permette aussi de prendre des responsabilités et, enfin, qu'elle lui assure un retour sur le résultat de son travail.¹³ La diversité des tâches, l'autonomie décisionnelle et la responsabilité personnelle augmentent l'attrait d'une activité.¹⁴ Un rôle important revient aussi au cadre général qui est donné par l'équipe, l'aménagement des horaires de travail, les possibilités de formation continue et les perspectives de carrière.

Culture d'entreprise et de direction

Une bonne culture d'entreprise, assortie d'une bonne politique de communication, caractérisée par une ouverture aux innovations et aux nouvelles idées, mais aussi par une saine culture de l'échec, exercent une influence positive sur l'attractivité de l'employeur. La culture d'entreprise doit aussi encourager activement l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et permettre de concilier travail et famille ou vie sociale. Elle marque aussi de son empreinte l'image de l'établissement et, par là même, agit sur l'attrait de la branche dans son ensemble.

Rémunération

Cette catégorie combine des incitations financières directes et indirectes. Certes, seule une faible corrélation n'a pu être démontrée à ce jour sur le plan empirique entre le salaire et la satisfaction au travail. Il n'en demeure pas moins que le niveau de salaire est important pour l'attractivité d'une branche.¹⁵ En plus du salaire, l'employeur peut accorder des avantages sociaux (*fringe benefits*) qui constituent une autre forme de valorisation des salariés. Ces prestations contribuent à augmenter l'attrait de l'entreprise et à fidéliser les employés.

Région

Enfin, la région a elle aussi une incidence sur l'attrait d'un employeur. Une bonne desserte en transports et le prestige d'une région, mais aussi l'ancrage de l'employeur dans la région et son réseau viennent renforcer son image et cimenter le lien du personnel à l'entreprise.

Plusieurs établissements de la branche réunissent d'ores et déjà un grand nombre de ces facteurs incitatifs et contribuent ce faisant à accroître l'attrait de la branche. Mais la marge de progression est encore importante si l'on considère la branche en son entier. La représentation de structures d'entreprise fortement hiérarchisées, la difficulté à concilier travail et loisirs en raison des horaires de nuit et du week-end et le niveau de salaire relativement bas sont autant de facteurs qui rendent le secteur peu intéressant pour les potentiels travailleurs qualifiés. Certains de ces facteurs inhibiteurs, en particulier les horaires et le niveau des salaires, sont d'ordre structurel et donc difficiles à contourner, d'où la difficulté à dégager des solutions appropriées.

¹³ Voir Hackman, J., & Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley

¹⁴ Voir Benz, M., & Frey, B. (2008), *Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy*, in: *Economica*, p. 362-383 ou Nguyen, A., Taylor, J., & Bradley, S. (2003), *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*, in: *Lancaster University Management School Working Paper*, Lancaster

¹⁵ Voir Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010), *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*, in: *Journal of Vocational Behavior*, p. 157-167

3 – Le rapport d’analyse d’hôtelleriesuisse

Les campagnes regroupées et ciblées dans le cadre de l’initiative « Future Hospitality ! Coopérer – Captiver – Qualifier » d’hôtelleriesuisse visent à améliorer l’accès des établissements au personnel qualifié. A cet effet, il faut répondre à deux questions essentielles :

- Comment la branche peut-elle attirer les travailleurs qualifiés qui viennent d’arriver ou arriveront bientôt sur le marché ?
- Comment peut-elle les retenir dans la branche ou dans l’établissement ?

Parenthèse

Le rapport d’analyse « La course aux travailleurs qualifiés dans l’hôtellerie : pour un état des lieux réaliste » a été élaboré par Ecoplan avec le concours d’hôtelleriesuisse. Sur la base d’une analyse de la littérature spécialisée, il a été procédé à une étude du marché du travail dans le secteur de l’hébergement en vue de dégager des champs d’action potentiels. La recherche a confirmé les problèmes structurels bien connus de la branche.¹⁶ Il est cependant aussi apparu qu’une série de problèmes perçus ou ressentis ne sont pas étayés par des faits. Dans le cadre du séminaire d’hiver de l’assemblée des délégués d’hôtelleriesuisse, une centaine d’hôteliers et de représentants de la branche se sont donc réunis dans divers ateliers pour aborder ces problèmes dans une approche critique, pour dégager des pistes d’action et répertorier les exemples de bonnes pratiques. Les résultats de ces discussions ont été intégrés dans l’élaboration de ce rapport et ont largement contribué à l’identification des domaines d’action. Ce rapport d’analyse se concentre sur le secteur de l’hébergement en tant que partie constitutive de la branche de l’hébergement (restauration, hôtellerie, parahôtellerie, etc.). En effet, la vision d’hôtelleriesuisse précise qu’elle est l’association des établissements d’hébergement innovants et attachés aux principes du développement durable. Les lignes de partage n’étant pas toujours nettes, les chiffres présentés se fondent, sauf indications contraires, sur l’hôtellerie-restauration dans son ensemble.

¹⁶ Voir Ecoplan (2016), Le marché du travail dans le tourisme : faits et chiffres. Berne

3.1 Comment recruter du personnel qualifié ?

Vouloir accroître l'attrait de la branche en tant qu'employeur est une bonne chose. Encore faut-il disposer de travailleurs qualifiés en nombre suffisant. A cet égard, la formation et la formation continue constituent des leviers importants. Les offres dans ce domaine sont réputées de haute qualité. Elles englobent des cycles et cours de formation à tous les niveaux, dont les diplômés sont recherchés au-delà du secteur de l'hôtellerie. De nombreux jeunes s'intéressent aujourd'hui encore à une carrière dans l'hôtellerie et la restauration. On en veut pour preuve l'immense intérêt porté à l'événement d'orientation professionnelle « Please Disturb » ainsi qu'à la nouvelle formation de spécialiste en communication hôtelière CFC. En collaboration avec l'Ecole hôtelière de Lausanne et l'Ecole hôtelière de Thoune, hotellerie suisse propose une chaîne de formation unique et une palette complète de prestations, depuis la formation professionnelle initiale jusqu'à la formation de type universitaire, en passant par la formation professionnelle supérieure et la formation continue. Cela étant, le secteur de l'hébergement est appelé à affronter trois problèmes de taille :

1. L'effectif des apprentis dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est en baisse depuis 2010. C'est ce qui ressort de la statistique sur la formation professionnelle initiale de l'Office fédéral de la statistique.
2. Les jeunes professionnels quittent souvent la branche une fois leur formation terminée. Dans le cadre d'une enquête auprès des apprentis, 19% des jeunes ont déclaré vouloir quitter leur métier après la fin de leur apprentissage.¹⁷
3. La demande de formation continue formelle et non formelle n'est pas à la hauteur des attentes malgré l'important soutien financier assuré par la convention collective de travail dans l'hôtellerie et la restauration en Suisse (CCNT).

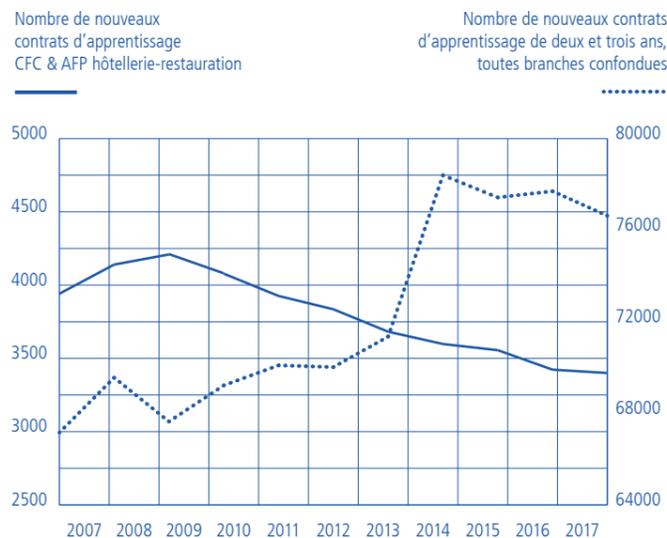
Les deux premiers points sont étroitement liés à l'attractivité de la branche en tant qu'employeur. On peut supposer toutefois que le degré d'utilisation des offres de formation continue restera faible même si la branche gagne en attractivité. La formation permanente des professionnels en poste est propice au plein épanouissement de leurs aptitudes et intérêts individuels. **L'encouragement systématique de la formation et du perfectionnement professionnel** représente donc un premier domaine d'action du rapport d'analyse.

Les développements politiques actuels et la reprise économique sur les marchés de recrutement de l'UE freinent l'accès aux professionnels étrangers. La branche de l'hébergement peut tenter d'y répondre au moyen d'un lobbying ciblé. Il est nécessaire de suivre la situation de près pour y réagir à temps, sans oublier qu'il n'est pas simple d'influer sur les changements sociétaux.

Le rapport d'analyse montrera donc comment mieux **exploiter ces potentialités en soulignant** à la fois les chances et les risques qui y sont associés.

¹⁷ GfK Switzerland AG (2017), baromètre des apprentis 2017, Hergiswil

Evolution des nouveaux contrats d'apprentissage dans l'hôtellerie-restauration en comparaison avec les autres branches économiques



Source: Office fédéral de la statistique

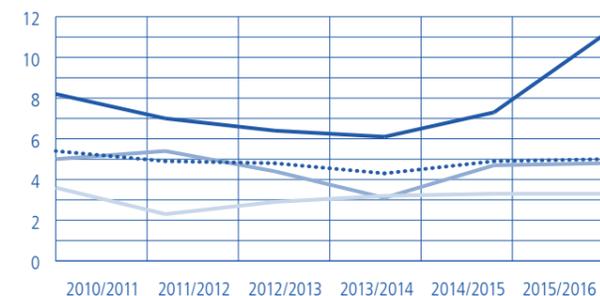
3.2 Comment garder le personnel qualifié ?

C'est précisément en situation de pénurie de travailleurs qualifiés qu'il est indispensable de fidéliser le personnel déjà en place. Or, les statistiques laissent à penser qu'il s'agit d'une tâche relativement ardue dans le secteur de l'hébergement, puisqu'un peu moins de la moitié des salariés (55%) demeurent chez le même employeur pendant plus de deux ans,¹⁸ contre 69% dans l'économie dans son ensemble. Ce taux de rotation plutôt élevé n'est pas nécessairement une mauvaise chose quand on sait que les changements d'employeur sont fréquents dans la branche en raison de son caractère saisonnier et de la diversité des établissements. De fait, plus d'un employé sur cinq dans la branche est à la recherche d'un nouvel emploi ou d'un emploi supplémentaire. Ici encore, le taux est nettement supérieur à la moyenne qui s'inscrit à 10%, ainsi qu'aux valeurs de branches comparables telles que la santé/action sociale (environ 9%) ou la construction (environ 6%). Les employés cherchent souvent un nouvel emploi en dehors de la branche comme en atteste l'analyse du taux de départ.¹⁹ Ce taux qui indique la proportion de salariés quittant définitivement le secteur chaque année est deux fois plus élevé dans le secteur de l'hébergement (environ 11%) que dans l'ensemble de l'économie ou dans des secteurs comparables. Et c'est précisément cette défection qui doit inquiéter l'hôtellerie. Chaque année, plusieurs dizaines de milliers d'employés quittent définitivement le secteur hôtelier et mettent leur expérience et leurs connaissances au service d'autres secteurs.

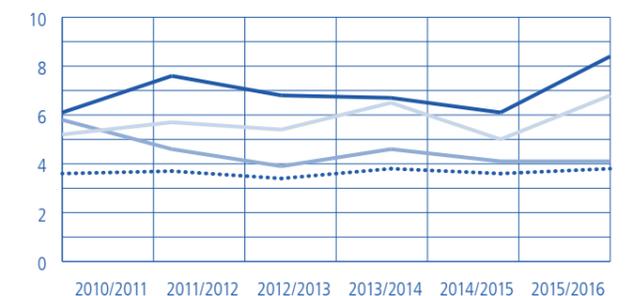
Pour retenir les travailleurs qualifiés dans la branche ou dans l'établissement, il faut leur offrir un environnement attrayant et des perspectives intéressantes. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, il s'agit pour ce faire de réunir un ensemble de facteurs incitatifs matériels et immatériels. Le secteur de l'hébergement propose d'excellentes offres de formation et de formation continue et la possibilité d'assumer des responsabilités à un stade précoce. A cela s'opposent divers handicaps déjà évoqués, notamment la mauvaise image en termes de culture de direction, la difficulté à concilier travail et loisirs, ou encore les bas salaires. Ces facteurs font partie des motifs de départ les plus souvent invoqués.²⁰ Pour augmenter l'attractivité en tant qu'employeur et conserver ainsi des travailleurs qualifiés dans la branche, il faut agir dans les quatre domaines d'action suivants :

1. instaurer une nouvelle culture de direction et de management
2. améliorer les possibilités de concilier travail et famille
3. améliorer le système de rémunération
4. créer des solutions pour la formation continue

Taux de départ de la branche en %



Taux de rotation interne à la branche en %



— Hébergement et restauration — Economie totale — Construction — Santé et action sociale

Source: Office fédéral de la statistique, OFS; Enquête suisse sur la population active (ESPA); Murier, 2014, Rütter Soceco: propres calculs

¹⁸ Voir Rütter Soceco (2017), Monitoring CCNT, actualisation des indicateurs, p. 37ss Rüschiikon

¹⁹ Le taux de départ indique la part des personnes actives d'une branche qui ne travaillent plus dans la même branche dans l'année qui suit.

²⁰ Voir Rütter Soceco (2015), Monitoring de la CCNT, présentation des résultats actualisation des indicateurs et analyses supplémentaires, p. 41ss et p. 48, Rüschiikon

3.3 Champs d'action dérivés

L'analyse des deux questions de fond montre que pour attirer et retenir un plus grand nombre de travailleurs qualifiés, il convient d'agir dans les cinq champs d'action :

1. encourager la formation et la formation continue
2. libérer de nouveaux potentiels
3. créer une culture de management moderne
4. améliorer la compatibilité
5. améliorer le système de rémunération

L'attrait de la branche en tant qu'employeur joue un rôle important à cet égard. Pour l'accroître, il faut surtout intervenir dans les trois derniers domaines d'action.

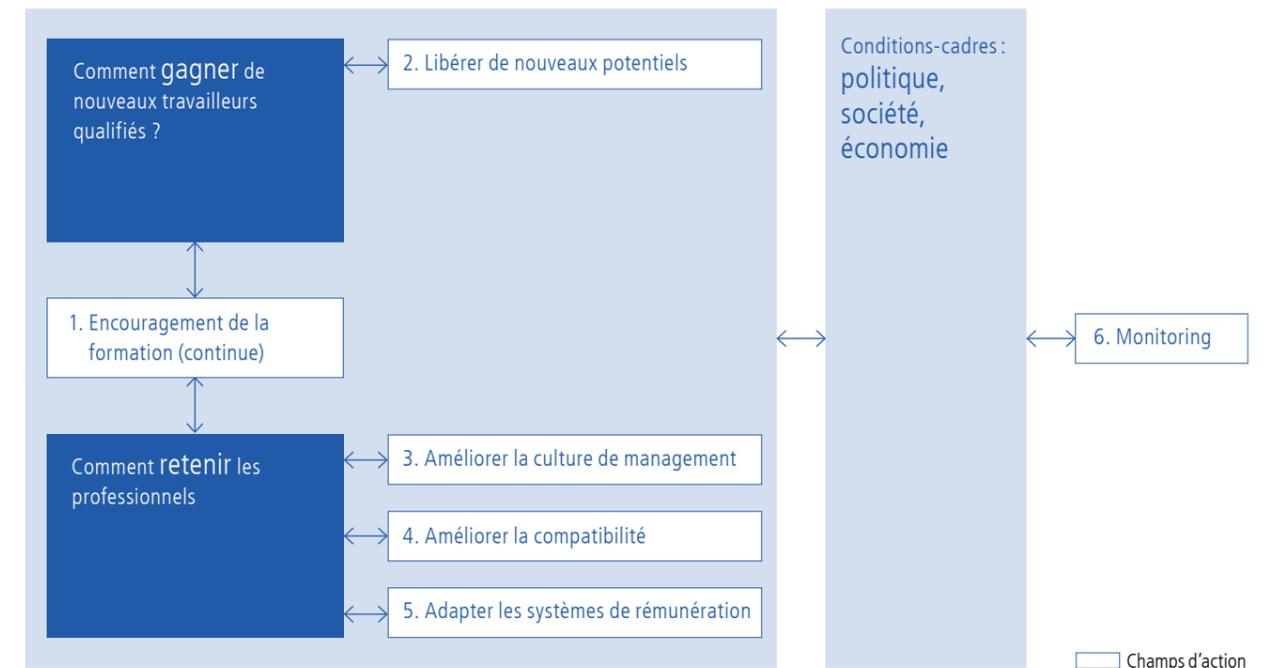
Ce faisant, on prendra en compte que dans le tourisme comme dans l'économie dans son ensemble, le marché du travail est influencé par les tendances économiques, sociales et politiques. La numérisation de même que l'arrivée des jeunes générations avec leurs nouvelles aspirations ouvrent des opportunités en même temps qu'elles comportent des risques et ont aussi une incidence sur les besoins en travailleurs qualifiés et la disponibilité de ces derniers. Le but consiste à identifier à temps les chances et les risques et d'en tirer les bonnes conclusions pour la branche. Cela nous amène directement au sixième et dernier champs d'action :

6. monitoring des conditions-cadres

Le débat autour des deux questions de fond, mené à partir de l'analyse des sources et des entretiens avec les hôteliers, a permis de dégager six champs d'action.

Il en est résulté le modèle d'analyse ci-après qui met en évidence les interactions et les dépendances des facteurs pertinents tels que l'attractivité, les domaines d'action et les conditions-cadres. Sur la base de ce modèle, les différents domaines d'action seront examinés plus en détail.

3 – Le rapport d'analyse d'hotelleriesuisse



Le modèle d'analyse d'hotelleriesuisse

4 – Débat autour des six champs d'action

La suite de ce rapport s'attelle à éclaircir le contexte des six domaines d'actions et les défis qu'ils représentent. Chaque domaine sera illustré par des exemples tirés de la pratique qui indiquent comment la branche s'est forgée une image négative, mais expose aussi les moyens pour la contrebalancer. Les exemples de bonnes pratiques sont là pour mettre en lumière la synthèse réussie entre hôtellerie et bonnes conditions de travail et en cela, ils permettent d'augmenter l'attrait de la branche.

4.1 Encourager la formation et la formation continue

Selon une enquête d'hotelleriesuisse sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée²¹, les membres déclarent avoir surtout des difficultés à recruter du personnel bien formé, les problèmes étant moindres pour le personnel non qualifié. Vu sous cet angle, un rôle capital revient à la formation continue pour désamorcer le problème de pénurie. Dans ce domaine, le secteur de l'hébergement a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur une large palette de cours et de perfectionnements spécifiques à tous les niveaux de qualification.

En dépit d'une offre très diversifiée, les employés du secteur de l'hôtellerie et de la restauration fréquentent moins souvent des cours de perfectionnement que les employés d'autres secteurs. Par rapport à l'ensemble de l'économie, qui affiche un taux de formation continue de 19 %, ils ne sont que 8 % dans l'hôtellerie et la restauration à profiter de cette offre.²² Les raisons sont à rechercher à la fois du côté des employeurs et des employés. Lors d'un atelier²³ qui a réuni des membres d'hotelleriesuisse, il a été relevé en particulier les points suivants :

- Les offres ne sont pas suffisamment connues et ne sont pas répertoriées dans une bonne vue d'ensemble.
- Les offres pour les employés non qualifiés sont bien développées. Font défaut surtout des offres spécifiques pour les cadres, portant notamment sur le management et le leadership, mais aussi sur les *soft skills*.
- Les horaires de cours sont difficilement compatibles avec les heures de travail et il manque du personnel pendant les périodes de formation.
- Malgré le cofinancement de la CCNT, la formation continue coûte à l'entreprise, en particulier parce qu'elle implique l'engagement de personnel temporaire ou qu'une fois diplômées, les personnes font valoir de nouvelles prétentions salariales.
- De nombreux employeurs estiment que le peu d'intérêt manifesté par les employés est la principale raison du faible taux de formation continue. Ils l'imputent au manque de volonté des employés de s'engager dans une formation continue pendant leurs loisirs et estiment que l'incompatibilité avec les obligations familiales ne peut être établie.

Conclusion intermédiaire

Nombre d'arguments avancés ne correspondent pas vraiment ou que partiellement à la réalité. La vraie question consiste ici à savoir comment mieux faire connaître l'offre de formation et démontrer ses bénéfices. Les données disponibles ne permettent pas d'affirmer si les cadres dirigeants ont raison dans leur appréciation des arguments des employés. Que la formation continue, le travail, la famille et les loisirs sont aujourd'hui difficiles à concilier est une évidence et exigent que l'on reconsidère les contraintes horaires et de présence sous un angle critique. De nouvelles formules plus flexibles en termes de temps et d'espace, telles que la formation mixte²⁴ ou l'e-learning, constituent ici des alternatives intéressantes. Mais les établissements doivent aussi y mettre du leur. Tout bien considéré, l'encouragement ciblé de la formation continue à tous les niveaux hiérarchiques est une tâche de direction essentielle. Les cadres doivent profiter des entretiens d'évaluation pour rendre les employés attentifs aux possibilités de formation continue et leur donner les moyens de s'organiser au mieux pour investir dans leur formation pendant les heures calmes de la journée ou dans l'entre-saison. Contrer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée via une augmentation du taux de formation continue exige l'engagement de tous les acteurs : association, prestataires de la formation et établissements.

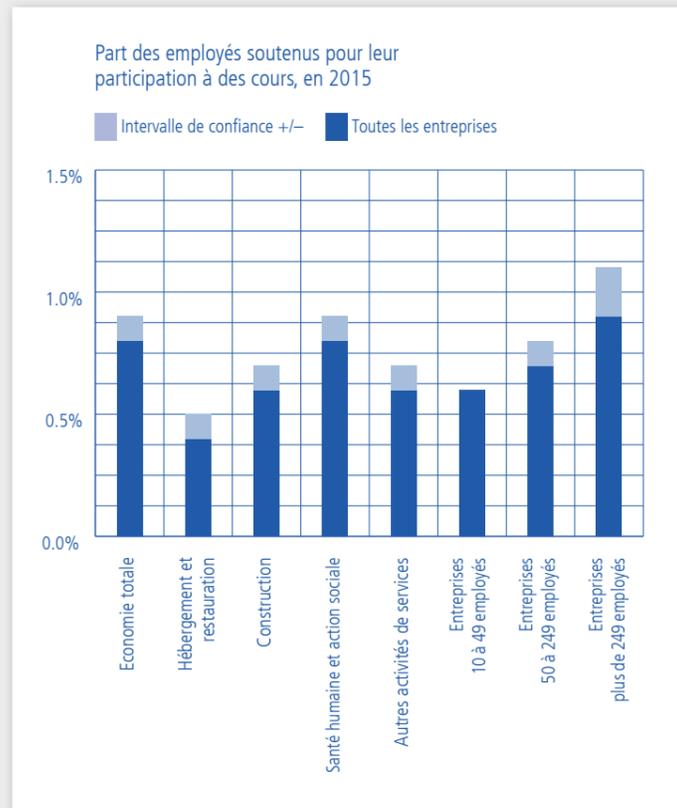
21 Voir hotelleriesuisse (2016), enquête auprès des membres sur la pénurie de main-d'œuvre et les besoins en matière de formation (juillet 2016) Berne

22 Voir Rütter Soceco (2015), Monitoring CCNT, présentation des résultats, actualisation des indicateurs et analyses complémentaires, p. 69, Rüschiikon

23 Voir page 11 de ce rapport

24 L'apprentissage intégré combine des formations en classe et l'apprentissage en ligne. La formule permet d'acquérir les connaissances à son rythme par l'apprentissage en ligne et de les approfondir ensuite dans un enseignement en groupe.

Il ressort du graphique ci-contre que l'hôtellerie-restauration n'investit que 0,4 % de l'ensemble des coûts de personnel dans la formation continue des collaborateurs. Aucune autre branche ne consacre aussi peu ou moins de moyens au développement des qualifications de son personnel.



Source : OFS (2017), enquête sur la formation en entreprise 2015, en ligne sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/formation-continue/entreprise.assetdetail.3502118.html> (consulté le 1.5.2018), Berne



En communiquant activement à propos des succès engrangés en matière de formation continue, l'hôtel témoigne d'une part sa reconnaissance envers les nouveaux diplômés et encourage d'autre part les autres employés à s'engager dans la même voie. Ce faisant, il affiche vers l'extérieur un esprit d'équipe constructif, ce qui est perçu très positivement par le grand public.

4.2 Libérer de nouveaux potentiels

En dehors du vivier des personnes formées, l'hôtellerie peut puiser à d'autres sources potentielles. Les groupes susceptibles de constituer un réservoir de main-d'œuvre qualifiés sont d'abord les travailleurs d'autres secteurs, les personnes qui réintègrent le marché du travail, les réfugiés reconnus et les personnes en situation de handicap. Leur recrutement toutefois se heurte à une série d'obstacles qu'il faut surmonter en s'employant à :

- créer des conditions-cadres favorables : en ce qui concerne les personnes qui réintègrent le marché du travail et celles qui viennent d'autres horizons professionnels, il faut mettre en place un cadre suffisamment intéressant pour les attirer dans le secteur de l'hébergement. La réintégration de femmes et d'hommes après une pause professionnelle consacrée à l'éducation des enfants appelle un cadre permettant de concilier vie professionnelle et obligations familiales. Une amélioration de l'attractivité contribuera donc à attirer davantage des personnes qui réintègrent le marché du travail ou en reconversion professionnelle.
- vaincre les préjugés, accepter le soutien : les réserves à l'égard des réfugiés et des travailleurs handicapés sont courantes. Il arrive que les coûts d'intégration estimés pour cette main-d'œuvre et les perspectives de réussite incertaines découragent les entreprises. Les exemples négatifs tendent à l'emporter dans le débat, alors que de nombreux exemples contraires montrent que la coopération avec ces personnes peut fonctionner. Il convient encore de relever le soutien que des organisations assurent aux employeurs et aux employés en termes financiers et au niveau des savoir-faire.

Dans une enquête menée par hotelleriessuisse en 2016²⁵, les hôteliers interrogés ont différemment évalué le potentiel des différents groupes. A leurs yeux, les employés âgés de plus de 50 ans et les personnes en reconversion professionnelle représentent une source de recrutement supplémentaire particulièrement intéressante. On leur reconnaît un haut niveau de motivation et d'expérience et des compétences très précieuses pour l'industrie de l'hébergement. Leur recrutement requiert des conditions-cadres suffisamment attrayantes. L'enquête révèle aussi une plus grande réserve vis-à-vis des chômeurs de longue durée, des réfugiés et des personnes handicapées. Cette retenue est souvent justifiée par des expériences négatives vécues soit par l'établissement lui-même, soit par des établissements connus. Aussi estime-t-on que ces groupes présentent un faible potentiel. C'est un fait que leur recrutement comporte plus de difficultés pour les entreprises. Les personnes ayant traversé une longue période de chômage ont souvent besoin d'un retour lent et progressif au travail. Le recrutement des réfugiés se trouve entravé par des barrières culturelles et linguistiques. Pour les personnes handicapées, il est nécessaire d'assurer un bon encadrement en fonction du type de handicap. Leur engagement requiert dès lors au départ un investissement conséquent. Les établissements plus critiques soulignent également que les groupes concernés sont moins flexibles sur le plan spatial. D'autres critiquent la coopération avec les autorités et la charge administrative requise.

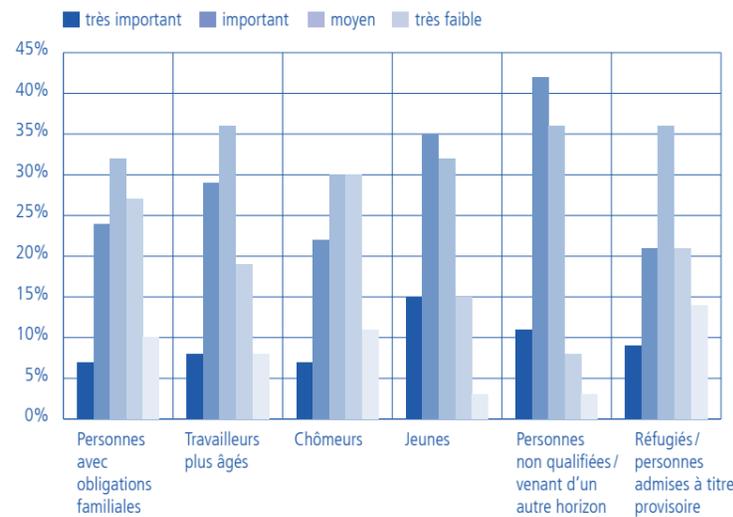
²⁵ hotelleriessuisse (2016), enquête auprès des membres sur la pénurie de main-d'œuvre et les besoins en matière de formation (juillet 2016) Berne

Conclusion intermédiaire

Les personnes de tout âge en reconversion professionnelle constituent déjà un réservoir de recrutement bienvenu. Afin d'exploiter au mieux le potentiel des 50 ans et plus et des personnes provenant d'autres horizons professionnels, la branche doit gagner en attractivité aux yeux de ces catégories. Quant au potentiel que représentent les réfugiés reconnus, les personnes en situation de handicap et les chômeurs, il est considéré aujourd'hui avec une certaine réticence. Il s'agit maintenant de vaincre ces réserves, sachant que plusieurs entreprises ont fait des expériences concluantes avec ces groupes. De plus, il est possible de limiter les coûts supplémentaires redoutés grâce au soutien des organisations ou des programmes spécifiques qui accompagnent l'entreprise dans l'embauche et l'intégration de ces catégories d'employés. A cela s'ajoute souvent un financement partiel de l'Etat, ce qui réduit en partie du moins le risque économique pour l'établissement. Il est nécessaire aujourd'hui que les établissements et l'association procèdent à un examen sérieux et critique de ces potentiels.

Appréciation du potentiel des différents groupes de personnes

Comment évaluez-vous le potentiel des catégories de personnes suivantes, disponibles en Suisse, pour gagner la main-d'œuvre qualifiée supplémentaire dont la branche a besoin ?



Source: hotelleriesuisse (2016), p. 15

4.2 – EXEMPLE DE LA PRATIQUE



De bonnes expériences montrent que l'intégration et la coopération avec les réfugiés dans le secteur de l'hôtellerie fonctionnent. Dans le meilleur des cas, on bénéficie même d'une bonne presse.

Source: Lucie Monnat, La Tribune de Genève, <https://www.tdg.ch/suisse/restaurant-nouveau-type-met-requerants-tche/story/13353617>

Bien que les établissements estiment que les plus de 50 ans ont un assez bon potentiel, certains a priori sont encore tenaces et il faut les dépasser. L'expérience (de vie) est un élément enrichissant pour la diversité de l'équipe.

« Je viens de recevoir une candidature. Intéressante, mais malheureusement, le candidat a plus de 50 ans. Là, j'avoue que j'ai quelques réticences. Je suis sûr qu'il tombera souvent malade et qu'il ne pourra plus effectuer tout le travail. »

« Mais non ! Un bon mélange au sein de l'équipe garantit la stabilité et correspond aux différents groupes d'âge de notre clientèle. Chez nous, on apprécie l'expérience des 50 ans et plus et leur calme dans les situations de stress au quotidien. »

Source: Hôtel de l'Aigle, Couvet, Val-de-Travers

4.3 Créer une culture de management moderne

« Les exigences déjà élevées posées à la gestion hôtelière vont encore augmenter à l'avenir et demanderont plus de qualifications ». ²⁶ Quarante ans plus tard, cette citation tirée d'une étude de 1978 n'a rien perdu de sa pertinence. L'auteur en est ici encore Peter Kühler qui, bien des années auparavant, avait déjà mis le doigt sur ce point névralgique dans l'introduction sur la culture du leadership. Les mutations sociales des dernières années ont grandement modifié les attentes envers les formes de conduite des établissements. Les jeunes générations (génération Y et Z) aspirent à exercer une activité significative qui fait sens pour eux, qui leur offre rapidement la possibilité de participer à la marche des affaires et de prendre quelques responsabilités. ²⁷ Leur compréhension et leur approche de l'autorité ont également changé. L'autorité officielle et l'autorité professionnelle (fondée sur la position hiérarchique ou un plus important bagage de connaissances) inspirent de moins en moins de respect. A l'inverse, l'identification à une figure dirigeante augmente. Voilà qui amène toujours plus d'entreprises à adopter un mode de direction axé sur les valeurs et sur les collaborateurs où la coopération et la communication occupent une place de choix.

De nos jours, une bonne culture de leadership implique que le cadre dirigeant sache reconnaître les capacités des employés, qu'il les valorise de manière ciblée et les aide à tirer le meilleur parti de leur potentiel. Il faut pour ce faire, cultiver la discussion et le feedback, mais aussi déléguer les responsabilités et les compétences décisionnelles aux échelons appropriés et, enfin, pratiquer une culture positive de l'erreur. La gestion du personnel est donc une tâche exigeante qui demande que l'on y consacre le temps nécessaire à côté des affaires courantes.

Tels sont les défis auxquels le secteur de l'hébergement doit faire face aujourd'hui. Or on lui prête une vision du leadership plutôt conservatrice, patriarcale, hiérarchique et rigide. Il existe certes un grand nombre d'hôtels exemplaires qui misent davantage sur la responsabilité individuelle, sur le travail d'équipe, sur des hiérarchies plates et une communication transparente, mais les exemples contraires continuent de forger l'image de la branche en tant qu'employeur. Il semble bien que beaucoup d'employés n'aient pas de relations personnelles avec leurs supérieurs, que leurs besoins individuels ne soient pas pris en compte, que le management renonce aux entretiens d'évaluation faute de temps et que les rapports rugueux

soient la règle au sein des équipes. Quant à savoir s'il existe réellement un problème de leadership, les faits ne permettent pas de l'établir définitivement. Reste que plusieurs études scientifiques mettent en lumière un problème dans la culture de gestion de l'industrie hôtelière. Le baromètre des apprentis 2017 d'Hotel & Gastro Union montre par exemple que près de la moitié des apprentis interrogés perçoivent les relations interpersonnelles au travail comme négatives. ²⁸ En outre, le nombre de résiliations de contrats d'apprentissage dans la branche est nettement supérieur à la moyenne nationale. ²⁹ Parmi les apprentis qui entrent à nouveau en formation après avoir résilié leur contrat d'apprentissage, un tiers environ quitte la branche, tandis que les autres changent « simplement » d'établissement. ³⁰

A ces indicateurs s'ajoutent le taux de rotation relativement élevé conjugué à un taux de départ de la branche relativement fréquent. ³¹ Les enquêtes montrent qu'en plus des salaires, le changement de branche économique est motivé par une insatisfaction à l'égard des conditions de travail. ³²

Conclusion intermédiaire

L'étude de 1978 mentionnée ci-dessus arrive à la conclusion que l'avenir de l'hôtellerie dépend des réponses apportées aux problèmes de direction plutôt que des solutions aux questions techniques. ³³ Aujourd'hui, bien des éléments suggèrent que les problèmes de direction ou de leadership ne sont pas encore résolus dans l'industrie hôtelière. Loin s'en faut, puisque les exigences en la matière ne cessent d'augmenter. Les attentes des nouvelles générations de travailleurs et les nouveaux développements du numérique jouent ici un rôle déterminant. Dès lors, chaque établissement est appelé à s'interroger sur sa propre culture de direction. On devra repenser le style de gestion hiérarchique de haut en bas pour privilégier le leadership plus participatif. De cette façon, on pourra mieux tenir compte des aspirations des jeunes générations et augmenter les chances de retenir les employés déjà en place. Avec pour corollaire bienvenu, une perception positive de la branche en tant qu'employeur dans son ensemble. Pour ce faire, la branche doit aborder ces questions de front dans un dialogue commun. Les établissements pourront ainsi apprendre les uns des autres et maîtriser plus facilement le processus de transformation.

26 Kühler Peter (1979), « Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe », in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Ed.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, Band 2, p. 17, Berne

27 Schüller Anne M (2014), « Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich », in: WEKO Business Dossier, Zurich

28 GfK Switzerland AG (2017), baromètre des apprentis 2017, Hergiswil

29 OFS (2017), Résiliation du contrat d'apprentissage, réentrée, statut de certification

30 OFS (2018) Personnes du domaine de formation CITE Hôtellerie et services de restauration. Réentrée selon le domaine de formation et la profession (évaluation spéciale non publiée)

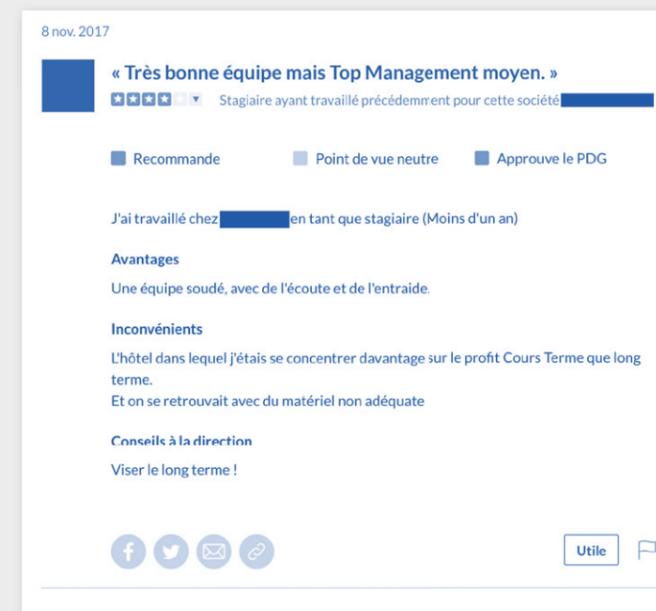
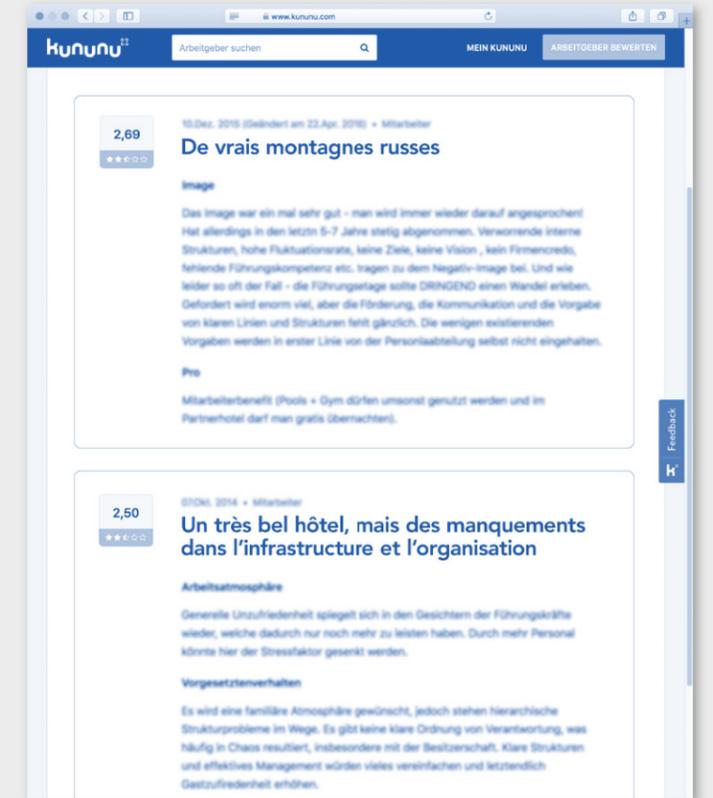
31 Voir Rütter Sococo (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, p. 4, Rüschlikon

32 Voir Rütter Sococo 2015, Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, p. 48, Rüschlikon

33 Kühler Peter (1979), « Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe », in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Ed.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, Band 2, p. 17 Berne

4.3 – EXEMPLE DE LA PRATIQUE

Les plateformes en ligne ne concernent pas seulement les réservations d'hôtel. La jeune génération vit au rythme du *digital first* dans tous les aspects de la vie. Ainsi, les employeurs sont également évalués en conséquence à partir des expériences vécues au travail. Sur Kununu, par exemple, les avis et commentaires sont accessibles au public et peuvent être consultés librement. Le nom des employeurs apparaît en toutes lettres et chaque aspect peut être évalué, de l'esprit d'équipe à l'infrastructure, en passant par les relations personnelles et la planification du travail. Les établissements sont donc bien avisés de suivre de près leurs évaluations sur ces plateformes. D'autre part, les efforts engagés pour instaurer une bonne culture de direction se trouvent récompensés : les bonnes références mettent en valeur l'entreprise auprès des travailleurs potentiels.



Il faut en particulier adapter la culture managériale sous toutes ses facettes pour séduire les générations Y et Z très recherchées.

4.4 Améliorer la compatibilité

Les mutations sociales, nous l'avons vu au dernier chapitre, ont profondément modifié le monde professionnel ces dernières années. De manière générale, la compatibilité du travail, de la famille et des loisirs tient une grande place dans le cœur des salariés et elle a encore gagné en importance avec l'entrée des générations Y et Z sur le marché du travail. Tout cela va d'ailleurs de pair avec l'aspiration à une culture de gestion participative et ouverte. Fini « la carrière à tout prix ». La devise a perdu du terrain au profit d'une recherche d'épanouissement en dehors du travail. Dans le secteur de l'hébergement cependant, le travail du week-end, du soir et de nuit, mais aussi les heures de chambre du personnel sont monnaie courante. Les contrats de travail temporaire constituent aussi la norme en raison des fermetures saisonnières qui sont source d'incertitude pour de nombreux employés. Selon une enquête menée par hotellerieuisse, les horaires de travail irréguliers, les fluctuations saisonnières de la charge de travail, les contrats saisonniers temporaires et le dilemme travail-tâches familiales sont les principaux motifs pour lesquels les travailleurs qualifiés quittent définitivement la branche.³⁴

Que les représentants de la branche ne distinguent pas de potentiel supplémentaire parmi les employés qui renoncent aujourd'hui à une activité lucrative en raison de leurs obligations familiales a de quoi étonner. La difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale tient aujourd'hui une grande place dans le débat politique et scientifique – en particulier dans le contexte de la pénurie de travailleurs qualifiés. Il n'existe pas de recette miracle pour rendre ces éléments compatibles, mais on peut agir par quelques leviers importants.

– Offres d'accueil extrafamilial: dans ce domaine, il existe différentes façons d'aider les employés. Les mesures vont de l'élaboration d'offres en interne au soutien financier pour faire appel aux structures externes correspondantes.

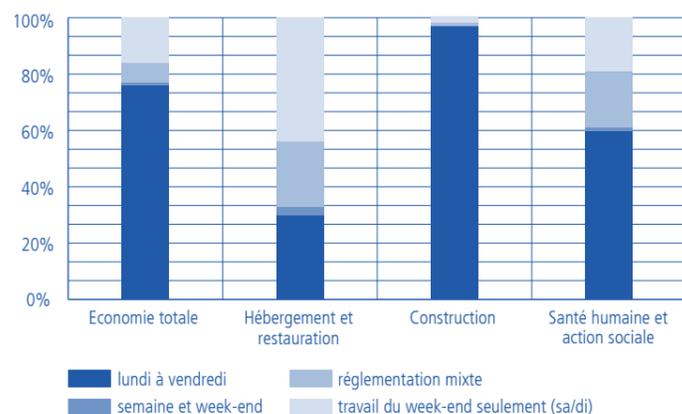
– Planification des affectations: planifier les horaires suffisamment à l'avance permet aux employés de mieux organiser et coordonner leurs obligations privées. Il convient de prendre en compte leurs souhaits dans la mesure du possible. Une certaine régularité des horaires contribue également à faciliter l'organisation de la garde des enfants et/ou des loisirs.

– Instauration de nouveaux modèles de (temps de) travail: le développement technologique rend possible de nouvelles formes de travail, comme le travail à domicile, ce qui facilite la conciliation travail/famille. En outre, la rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches assure une plus grande flexibilité dans l'affectation du personnel, une meilleure exploitation des potentiels et une optimisation de la planification des horaires.

Conclusion intermédiaire

Avec le travail du week-end et le travail de nuit, il est difficile pour les employés de la branche de concilier travail, obligations familiales, temps libre et formation continue. Les horaires irréguliers sont difficilement compatibles avec les offres de prise en charge disponibles, et les planifications du travail à court terme, due en partie à des facteurs imprévisibles tels que la météo, ajoutent encore à la difficulté. En conséquence, la branche n'est plus à même de répondre aux demandes et aux attentes de nombreux travailleurs qualifiés et semble à première vue peu attrayante, surtout pour les jeunes générations. Pourtant, la branche a véritablement les moyens de contrecarrer le mouvement. En proposant par exemple au personnel l'accès aux services de garde d'enfants de l'hôtel, en organisant des tables de repas dans l'hôtel ou en optimisant la planification des horaires (anticipation), mais aussi en abandonnant les heures de chambre ou en optant pour des modèles de travail modernes tels que le home office. Les modèles ne manquent pas dans la branche: ils concernent des projets menés à titre individuel ou en association avec d'autres hôtels et/ou prestataires touristiques.

Réglementations du temps de travail – travail en semaine et le week-end 2016



Source: Office fédéral de la statistique, OFS; enquête suisse sur la population active (ESPA); Murier, 2014, Rütter Soceco; propres calculs

³⁴ hotellerieuisse. (2016), enquête auprès des membres sur la pénurie de main-d'œuvre et les besoins en matière de formation (juillet 2016) Berne

4.4 – EXEMPLE DE LA PRATIQUE

La prise en charge (gratuite) dans l'établissement apporte aussi des bénéfices à l'employeur: les employés sont plus flexibles et peuvent également être affectés pendant les heures de travail non conventionnelles (p. ex. après l'école et pendant les repas). Que cette offre soit difficile à réaliser pour les petites entreprises est une évidence, si bien qu'il est recommandé d'examiner la possibilité d'une coopération avec d'autres établissements.

Bonnes pratiques du Schweizerhof:

«Mes enfants sont déjà un peu plus grands, l'un est en 2ème enfantine, l'autre en 3ème primaire. Je travaille depuis 5 ans déjà au Spa du Schweizerhof. J'y ai repris une activité professionnelle en free-lance en (2012) et j'ai pu soutenir l'équipe du BergSpa Team dans le domaine administratif. Même en travaillant en indépendante, il m'a été possible de faire garder mes enfants au Schweizerhof. Au fil des ans, je suis passée d'un contrat d'indépendant en 2012, à un engagement fixe à un taux d'occupation à 40% en 2013, puis à un poste de chef d'équipe adjointe à 60% en 2015 et finalement à celui de chef d'équipe du spa alpin (70%) en 2017. Pendant toutes ces années, j'ai eu la possibilité de me perfectionner. En 2015, j'ai pu suivre une formation complète de monitrice Pilates et l'an dernier une autre formation d'enseignante de yoga.

Grâce au service de prise en charge du Schweizerhof, mes enfants pouvaient venir prendre leur repas de midi à l'hôtel après l'école. Ils étaient ensuite encadrés dans l'établissement ou repartaient seuls à l'école. Il leur est aussi possible d'y faire leurs devoirs. Bien souvent, la charge de travail des monitrices leur laisse le loisir d'aider les enfants dans leurs devoirs quand c'est nécessaire. En plus, mes enfants peuvent participer aux ateliers prévus pour les enfants clients de l'hôtel lorsqu'il y a suffisamment de place. Pour nos fillettes, c'est toujours une jolie aventure, et cela me donne la possibilité d'aménager mes horaires de manière plus flexible. Je peux aussi préparer le tableau de services depuis mon domicile, lorsque l'hôtel tourne à plein régime et que je dois être présente au front.

Carina Barblan»

Source: Hotel Schweizerhof

C'est dans l'hôtellerie-restauration que l'envie de réorganiser la vie professionnelle est de loin la plus prononcée en comparaison avec des secteurs qui connaissent des conditions similaires. La marge de progression est donc importante.

Si l'hôtel n'est pas en mesure de proposer ses propres structures de garde d'enfants, il peut offrir un soutien financier pour des structures d'accueil externes qui permettent aux parents de mieux concilier les tâches éducatives avec leur travail. Si l'hôtel offre de tels avantages, il est mieux placé dans la course aux travailleurs qualifiés.

Hotel Montana AG

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE POUR LES COLLABORATRICES MÈRES D'ENFANTS EN BAS ÂGE – ALLOCATION POUR ENFANTS EN BAS ÂGE

Décision du Conseil d'administration du 10 octobre 2017 (remplace la décision du 1.12.2014); date d'entrée en vigueur: 1er janvier 2018.

But

La société Hotel Montana AG s'efforce de garder parmi ses collaborateurs les mères d'enfants en bas âge. Celles-ci doivent pouvoir continuer à mettre leur expérience professionnelle et leurs qualifications au service de l'Art DECO Hotel Montana, généralement dans le cadre d'une relation de travail à temps partiel, pour autant que cela soit aussi dans l'intérêt de l'établissement et que leur engagement soit possible. Hotel Montana AG vise ainsi à améliorer les possibilités de concilier travail et famille pour les femmes ayant des enfants en bas âge.

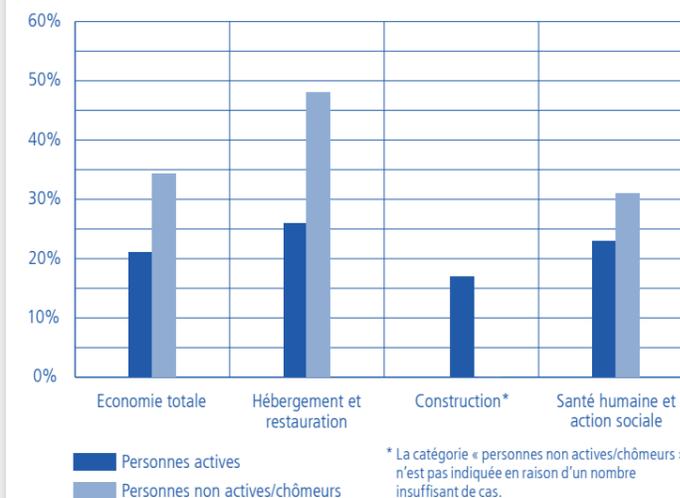
A cet effet, la société Hotel Montana AG soutient l'accueil extra-familial des enfants en allouant une aide financière aux mères employées à l'Hotel Montana.

Si le contrat de travail conclu entre la collaboratrice et l'établissement répond aux conditions ci-dessous, Hotel Montana AG verse, dans le cadre des directives suivantes, une allocation pour enfants en bas âge.

La direction vérifie si la collaboratrice remplit les conditions définies et se prononce sur le versement de l'allocation.

Source: Hotel Montana AG

Désir d'organiser différemment la vie professionnelle/ vie privée



* La catégorie « personnes non actives/chômeurs » n'est pas indiquée en raison d'un nombre insuffisant de cas.

Source: Enquête suisse sur la population active (ESPA), OFS, Rütter Soceco, calculs propres

4.5 Améliorer le système de rémunération

Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur de l'hébergement se caractérise par un faible niveau des salaires, toutes positions hiérarchiques confondues. Les résultats de l'enquête suisse sur la structure des salaires en attestent indéniablement.³⁵ Quant à savoir dans quelle mesure le salaire détermine la satisfaction au travail, les avis divergent sur ce point. Au niveau scientifique, seule une faible corrélation entre ces deux paramètres a été prouvée à ce jour. Néanmoins, certaines études³⁶ indiquent que les niveaux de salaire contribuent à l'attrait d'une branche pour les travailleurs qualifiés. Cela est également confirmé par une enquête auprès des personnes qui souhaitent quitter la branche. En effet, les bas salaires constituent la deuxième cause de défection, juste derrière le désir de changer d'orientation professionnelle, mais avant les conditions de travail et les difficultés à concilier travail et loisirs.³⁷ Mais les hôteliers disposent ici d'une étroite marge de manœuvre, notamment en raison des faibles marges, de la forte dépendance à l'égard des fluctuations du taux de change et de la concurrence des destinations de vacances plus avantageuses. Sans oublier que les salaires minimaux de la branche sont fixés par les partenaires sociaux au niveau de la convention collective.

Un autre levier pour rendre le système de rémunération plus intéressant et mieux fidéliser les salariés consiste à leur accorder des avantages sociaux. Plusieurs études montrent qu'une bonne gestion de la rémunération globale (salaires et avantages sociaux) exerce à cet égard des effets positifs.³⁸ Le risque majeur tient ici à ce que ces avantages sociaux soient rapidement considérés comme allant de soi, au point d'annuler l'impact initial sur l'attractivité de l'employeur. On veillera donc à offrir des avantages sociaux originaux et attrayants pour les employés. L'hôtellerie, en particulier, dispose de nombreuses possibilités intéressantes. Les hôteliers offrent aujourd'hui à leurs employés, entre autres, les avantages sociaux suivants :

- Rabais sur leur propre offre, par exemple sur les repas au restaurant de l'hôtel, sur l'hébergement dans la maison du personnel ou les nuitées individuelles dans l'hôtel.
- Utilisation de l'infrastructure de l'hôtel : espace wellness, centre fitness, parking ou garderie.
- Rabais auprès de partenaires locaux tels que magasins, cinémas, etc.
- Nuitées à des prix très avantageux dans des hôtels partenaires.
- (Co)financement de la formation continue
- Journées de congé supplémentaires, par exemple en cas de maladie d'enfants ou de paternité.
- Flexibilité individuelle dans l'organisation du temps de travail/loisirs (p. ex. option intéressante salaire-loisirs)
- Événements culturels d'équipe

Il y a lieu de considérer que tous avantages sociaux ne présentent pas un égal intérêt pour tous les employés et pour chaque entreprise. Par conséquent, une combinaison personnalisée d'avantages sociaux ou un système de kiosque³⁹ est préférable à une large offre de base. Il est également important de bien communiquer concernant les services supplémentaires, faute de quoi les offres ne seront pas perçues comme exclusives et attrayantes.

35 Voir Ecoplan (2016), Le marché du travail dans le tourisme: faits et chiffres. Berne.

36 Voir p. ex. Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, p. 157-167

37 Voir Rütter soceco (2015), Monitoring CCNT, présentation des résultats, actualisation des indicateurs et analyses complémentaires, p. 41

38 Voir Weldon David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: Compensation & Benefits Review 44 (3), p. 149-153/Schlechter A/Thompson N.C./Bussin M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: Employee Relations, vol. 37 Issue: 3, p. 274-295

39 Les collaborateurs peuvent choisir parmi une palette définie d'avantages sociaux.

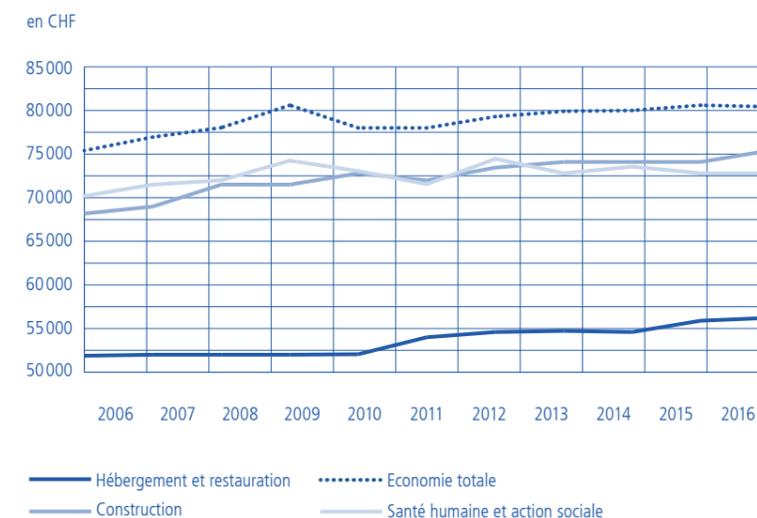
Conclusion intermédiaire

Si les avantages sociaux sont monnaie courante dans le paquet salarial, la marge de progression est encore grande dans ce domaine. La discussion dans le cadre d'ateliers avec des représentants de la branche fait apparaître une série de problèmes :

- Les hôteliers n'ont pas conscience de ces possibilités ou ne sont pas en mesure de « tarifer » correctement les avantages sociaux existants. La communication s'en trouve entravée.
- Les petites entreprises estiment trop compliqué de recourir à des avantages sociaux. Ceux-ci engendrent une série de problèmes pratiques au niveau des déclarations fiscales ou du décompte des cotisations sociales.
- Les employés n'utilisent pas et/ou n'apprécient pas les avantages sociaux actuels.

Savoir tirer parti des avantages sociaux est une tâche qui revient à la fois à l'association et aux établissements. Alors que la première peut fournir une aide pour les développer et les introduire, les établissements doivent porter un regard critique sur leurs offres et la manière de les communiquer – en particulier en vue de répondre aux besoins des nouvelles générations sur le marché du travail.

Revenu annuel brut des salariés employés à plein temps (médiane), par branche



Source: Office fédéral de la statistique, OFS ; enquête suisse sur la population active (ESPA) ; Murier, 2014, Rütter Soceco : propres calculs

La Rocca Boutique-Hotel**** Avantages sociaux du « Rocca »	
Pour tous les collaborateurs Selected friends Afin de découvrir les établissements partenaires et en remerciement pour les bonnes prestations, TOUS les collaborateurs des hôtels Private Selection (friends) peuvent séjourner jusqu'à deux nuits en chambre double en compagnie d'une personne dans un hôtel Private Selection de leur choix au tarif préférentiel de 50.- (chambre + petit-déjeuner) ou de 75.- (en demi-pension) par nuit et par personne.	Pour les cadres REKA Prime de fin d'année sous forme de chèques REKA
Partage des employés En tant qu'établissement membre du consortium, nos collaborateurs bénéficient d'un accès direct aux emplois intéressants en saison d'hiver, ainsi que d'un droit à des indemnités de chômage pendant 6 semaines au plus par an sans condition.	Participation Participation au chiffre d'affaires selon différents critères et en fonction du département
Infrastructure Libre accès à la piscine de l'hôtel en soirée, dès 19h	Essence Contribution aux frais d'essence
Formation continue Encouragement actif et soutien financier à la formation continue	Sport Participation aux abonnements fitness ou similaires
Langues Tarif préférentiel sur les licences des cours de langue « Rosetta Stone »	Langues 1 licence pour cours de langue « Rosetta Stone » par an
Place de parking Place de parking gratuite	Téléphonie mobile Participation à l'abonnement de téléphonie mobile
	Carte de visite Carte de visite personnelle « Les avantages sociaux sont plus qu'une simple valeur ajoutée au salaire, c'est une marque d'estime personnelle envers le collaborateur, mais aussi d'appartenance à une équipe ou à un établissement ».
	Marcel Krähenmann, Directeur Boutique-Hotel La Rocca, Ascona (Ticino)

Source: Boutique-Hotel La Rocca, Porto

« Qu'est-ce que tu proposes à tes collaborateurs ? »

Un établissement peut offrir des avantages sociaux indépendamment de sa taille, notamment parce qu'il dispose de fait déjà d'une infrastructure. L'hôtellerie bénéficie à cet égard d'une situation particulièrement avantageuse; les prestations de services autour de l'activité hôtelière sont généralement associées aux loisirs et donc à des émotions positives.

« Je suis trop petit, je ne peux rien proposer. »

(Selon discussion dans les ateliers de l'AD)

4.6 Monitoring des conditions-cadres

Le secteur de l'hébergement n'échappe pas aux mutations et tendances politiques, économiques et sociales. Il faudra impérativement les intégrer dans l'initiative « Future Hospitality ! ». On songe ici surtout à deux évolutions qui marquent le débat politique, économique et social d'une forte empreinte :

Numérisation

La numérisation et les nouveaux développements technologiques qui en résultent transforment les processus de travail dans la branche de l'hébergement. L'ampleur future de ces changements n'est pas encore connue, mais une chose est sûre : ils toucheront tous les secteurs de la branche hôtelière, de l'accueil et du back office à l'intendance et au service. Les nouveaux développements offrent de nombreuses opportunités, en particulier :

- Les processus sont simplifiés et optimisés, les tâches répétitives automatisées, avec à la clé un gain de temps pour le client et un aménagement plus intéressant des différentes activités.
- Les données des clients permettent de mieux cerner leurs attentes et de répondre de manière personnalisée à leurs besoins.
- L'e-learning permet d'instruire individuellement le personnel non qualifié et facilite, au besoin, l'appui par des professionnels qualifiés. Possibilité de former le personnel non qualifié.
- Les nouvelles technologies autorisent un service 24h sur 24 et 7 jours sur 7 sans charges de personnel supplémentaires, mais aussi de nouvelles options de marketing et de nouvelles formes de travail tel que le home office.
- Les robots et les nouveaux gadgets technologiques sont fascinants et peuvent tenir lieu d'attraction pour de nouveaux groupes d'hôtes.

Aux nouvelles opportunités s'opposent aussi des difficultés diverses :

- L'exercice des professions hôtelières requiert des connaissances toujours plus poussées dans des domaines extérieurs à la branche, en particulier en matière technique. Ces connaissances doivent être acquises dans les établissements ou achetées auprès de prestataires externes afin d'assurer l'entretien et la maintenance des systèmes.
- L'introduction de nouvelles technologies exige beaucoup de temps et d'argent.
- Le personnel doit être ouvert aux nouvelles possibilités technologiques et les employés rétifs aux innovations (souvent des employés plus âgés) doivent être formés en conséquence.
- Les hôtes n'ont pas tous une égale maîtrise des nouvelles technologies et il ne faut donc pas oublier que celles-ci ne sont pas toujours acceptées d'emblée. Pour qu'une technologie s'impose, il faut d'abord accorder un soutien à de nombreux clients.

Changer les valeurs à travers la génération Y/Z

Les générations Y et Z dont il a été question à plusieurs reprises dans le présent rapport sont emblématiques du changement de valeurs à l'œuvre dans le monde du travail. Les jeunes professionnels sont pour la plupart motivés, désireux d'apprendre et de s'investir, tout en attachant une grande importance au sens du travail, à la participation, aux conditions de travail flexibles et à la compatibilité du temps de travail et des loisirs.⁴⁰ A cet égard, le secteur de l'hébergement présente un avantage majeur : pratiquement aucune autre branche n'a pour cœur de métier la satisfaction de deux besoins humains élémentaire que sont le sommeil et la nourriture. On sera donc bien avisé de le souligner davantage à l'avenir. Mais l'arrivée des jeunes générations place aussi la branche de l'hébergement devant des défis nouveaux :

- Attirer les jeunes travailleurs dans la branche exige que l'on aménage des conditions-cadres dans leur sens et que l'on adapte la culture d'entreprise.
- Il existe de nos jours nombre d'articles et d'ouvrages spécialisés, mais aussi une industrie du conseil – qui s'emploie à étudier comment gérer ou diriger efficacement et intégrer la nouvelle génération. Dans ce domaine, il est bien difficile de se faire une vue d'ensemble et de tirer les bonnes conclusions pour chaque établissement.
- Bien que la branche de l'hébergement emploie de nombreux jeunes, peu de gens ont pris la pleine mesure des défis que cela implique.

Conclusion intermédiaire

Outre les deux tendances exposées ci-dessus, d'autres développements politiques, économiques et sociaux doivent être pris en compte. Les établissements et l'association doivent savoir les identifier, les anticiper et y apporter des réponses pour gagner des travailleurs qualifiés. Il y a fort à parier que les petits établissements en particulier peineront à tenir le rythme des nouveaux développements et à acquérir les connaissances spécialisées nécessaires, d'où l'importance d'intégrer les tendances et les développements actuels dans les programmes de formation et de formation continue. Au besoin, il faudra créer de nouvelles offres de formation continue, ce qui incombe principalement à l'association. Au final cependant, ce sont essentiellement l'engagement de ses membres, son ouverture à l'égard des nouvelles technologies et des jeunes professionnels qui permettront à la branche de suivre le mouvement et de s'adapter en temps utile aux développements en cours.

⁴⁰ Voir Schüller Anne M (2014), « Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich », in: WEKO Business Dossier, Zurich

4.6 – EXEMPLE DE LA PRATIQUE

Conception et organisation de mesures de marketing et de coopérations

Règles de base pour réussir la mise en œuvre

Exercice
Par groupes de deux, examinez la présence de votre entreprise de formation sur les réseaux sociaux, en consultant leurs pages Facebook et Instagram (si votre entreprise en dispose). Sur Instagram, cherchez des photos de votre entreprise de formation prises par des fans. Répondez aux questions suivantes, à l'aide d'une échelle de 1 à 10, puis comparez vos réponses.

Positionnement

Notre entreprise a un positionnement clair et sa présence sur les médias sociaux le reflète.											Notre entreprise n'a pas de positionnement clair, notre présence sur les médias sociaux ne montre pas que nous nous démarquons d'une façon ou d'une autre.
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

Le nouveau métier de spécialiste en communication hôtelière CFC fait figure de modèle dans un paysage éducatif en constante évolution et en phase avec son temps. Les compétences telles que le marketing en ligne et la communication numérique sont intégrées dans la formation pour la moderniser et la mettre en phase avec les connaissances spécialisées essentielles de l'hôtellerie.

« Nous ne pouvons changer les millénials, mais nous pouvons implanter une culture d'entreprise dans laquelle ils se sentent à l'aise. »

Source : (NZZ, 15.4.2018)

« Quiconque pense pouvoir résister à la révolution numérique n'a hélas aucune chance de survie sur le plan commercial. Cela s'applique non seulement – mais surtout – à l'hôtellerie. »

Source : <https://www.hospitalityrocks.net/single-post/Warum-dein-Hotel-ohne-Digitalisierung-nicht-überleben-wird>

5 – Conclusion et perspectives

Au moyen d'actions groupées et de mesures concrètes, hotelleriesuisse entend œuvrer à ce que ses membres disposent, à moyen et à long terme, de collaborateurs en nombre suffisant. Il s'agit maintenant de chiffrer le nombre de professionnels qui manquent aujourd'hui ou qui feront défaut demain pour les différentes tâches et dans les différentes régions afin d'élaborer une approche fondée et méthodique. La branche doit réussir d'une part à attirer de nouveaux travailleurs qualifiés ou de futurs travailleurs qualifiés potentiels et, d'autre part, à retenir le personnel en poste et les nouveaux venus. Pour ce faire, elle doit absolument prendre appui sur des données chiffrées probantes qui lui permettront de développer des mesures effectives pour réaliser ses objectifs.

5.1 Conclusion

L'attrait de la branche en tant qu'employeur est sans nul doute le principal facteur qui joue sur le recrutement et la fidélisation des travailleurs qualifiés. Or, l'attrait de la branche dépend de l'attrait ou de l'image de chaque établissement. Pour l'améliorer, il faut que chaque établissement prenne la mesure de son rôle dans ce processus. Bien des établissements d'hébergement marquent d'ores et déjà des points sur ce terrain. Lorsque l'image de la branche se façonne exclusivement à partir des articles de presse et de la vision du grand public, le chemin à parcourir est manifestement encore long. La représentation de structures hiérarchiques dans l'entreprise, la difficulté à concilier travail et loisirs en raison des horaires de nuit et du week-end et l'idée des bas salaires ont la vie dure dans l'opinion publique, ce qui explique pourquoi la branche présente si peu d'intérêt aux yeux des professionnels en devenir.

Sur la base d'un état des lieux actuel, il a été défini six domaines d'action qui ont été soumis à discussion. Certaines mesures concrètes sont propres à accroître l'attractivité des établissements et, partant, de la branche dans son ensemble. L'objectif consiste à pallier au mieux la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à veiller à ce que les établissements de toutes les régions de Suisse puissent, à tout moment, disposer de travailleurs en nombre suffisant avec les qualifications adéquates. En résumé, on retiendra les éléments suivants pour les six domaines d'action :

Champs d'action

1. Encourager la formation et de la formation continue	2. Libérer de nouveaux potentiels	3. Créer une culture de gestion moderne
Alors que l'hôtellerie propose dans ce domaine une offre complète de très haute qualité, son utilisation est bien en deçà des attentes. A travers les conversations avec les hôteliers et leurs employés, force est de constater que ces offres sont souvent méconnues. Bien souvent aussi, on invoque la difficulté à concilier des cours avec les obligations professionnelles ou familiales pour expliquer pourquoi les candidats ne se bousculent pas au portillon.	Aujourd'hui, les personnes de tout âge en reconversion professionnelle forment déjà un réservoir de recrutement bienvenu et apprécié. En revanche, les hôteliers sont plus réticents à engager des chômeurs, des réfugiés reconnus ou encore des personnes handicapées.	On ne dispose pas à ce jour d'études complètes sur le style de management dans le secteur de l'hébergement. Cependant, quelques études isolées (partielles) mettent en lumière des problèmes évidents de gestion du personnel. Or on sait que ceux-ci ne sont pas étrangers à la défection de nombreux collaborateurs. Avec les nouvelles générations d'employés et à l'ère numérique, la culture de management est appelée à répondre à des exigences plus élevées.
Au sein de l'association	Au sein de l'association	Au sein de l'association
<ul style="list-style-type: none"> – Mieux faire connaître l'offre de formation et de perfectionnement professionnels dans la branche. – Procéder à un examen critique de la planification et la commercialisation des offres, tant sur le plan de leur organisation temporelle que sous l'angle des lieux de cours. – Introduire de nouvelles formules de cours indépendantes du temps et de l'espace, telles que l'apprentissage mixte ou l'apprentissage en ligne (e-learning). 	<ul style="list-style-type: none"> – Continuer à promouvoir, avec les partenaires sociaux, les programmes d'intégration des chômeurs (p. ex. Perfecto), des réfugiés reconnus (p. ex. Riesco) ou des personnes en situation de handicap. – Approcher plus systématiquement le groupe cible des personnes en reconversion professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> – Poursuivre la discussion sur la culture de leadership « idéale ». Mettre à disposition des forums (formation continue p. ex.) pour développer la culture de management. – Mesurer correctement l'ampleur des problèmes de direction dans la branche.
Dans les établissements	Dans les établissements	Dans les établissements
<ul style="list-style-type: none"> – Encourager la formation continue de manière ciblée et systématique pour les collaborateurs de tous les échelons et en faire une priorité du management. 	<ul style="list-style-type: none"> – Surmonter ses craintes quant à l'employabilité de ces groupes. – Ceci s'applique également aux professionnels qualifiés ayant une famille. Leur donner une chance et les soutenir activement dans leurs efforts d'intégration. 	<ul style="list-style-type: none"> – Examiner attentivement sa propre culture de leadership dans l'établissement. – Abandonner les structures hiérarchiques de type top-down au profit d'un style plus participatif et d'un meilleur leadership.

5 – Conclusion et perspectives

4. Améliorer la compatibilité	5. Améliorer le système de rémunération	6. Monitoring des conditions cadre
Du fait de leurs horaires de travail, les employés du secteur de l'hébergement ont bien du mal à planifier correctement leur temps libre et à organiser leurs obligations familiales. En somme, la branche n'est plus à même de répondre aux attentes de nombreux travailleurs qualifiés, d'où son manque d'attrait, en particulier pour la jeune génération. Pourtant, les moyens ne manquent pas pour les établissements d'agir positivement sur la conciliation travail-famille-loisir. On peut songer ici à la possibilité offerte au personnel de bénéficier des services de garde d'enfants de l'hôtel mais aussi à une optimisation de la planification des équipes et des horaires sans heures de chambre.	Bien que les avantages sociaux soient largement répandus en tant que composante du salaire, il y a encore du potentiel sur ce terrain. Le concours de l'association et des différents établissements est nécessaire pour pouvoir l'exploiter pleinement et accroître l'attrait de la branche au moyen d'une gestion globale de la rémunération.	Le marché du travail dans le tourisme dépend entre autres des développements économiques, sociaux et politiques. La numérisation et l'entrée sur le marché du travail des générations Y et Z comptent parmi les développements les plus importants, au sens où ils modifient les processus et les méthodes de travail ainsi que les attitudes à l'égard du travail et de la culture de leadership.
Au sein de l'association	Au sein de l'association	Au sein de l'association
<ul style="list-style-type: none"> – Répertoire les exemples de bonnes pratiques et les communiquer aux établissements. – Promouvoir le développement d'outils et de modèles dans ce domaine avec le concours des partenaires (Ecole hôtelière de Lausanne p. ex.). 	<ul style="list-style-type: none"> – Répertoire les exemples de bonnes pratiques et mettre la liste à la disposition des établissements. – Travailler avec les partenaires (Ecole hôtelière de Lausanne) au développement d'outils et de modèles en la matière. 	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les développements, reconnaître les opportunités et les risques à un stade précoce et en tirer les bonnes conclusions. Transmission des connaissances aux membres. – Prendre la mesure des besoins en travailleurs qualifiés: dans quelle région du pays manque-t-il du personnel, dans quelle proportion et avec quelles qualifications ?
Dans les établissements	Dans les établissements	Dans les établissements
<ul style="list-style-type: none"> – Rechercher avec le personnel des moyens pour mieux concilier travail et famille/loisirs. – S'inspirer des établissements modèles dans la branche et s'employer à les imiter. 	<ul style="list-style-type: none"> – Soumettre les offres à un examen critique et examiner leur communication vers les collaborateurs actuels et futurs. – Prendre en compte les besoins des nouvelles générations au moyen d'offres ciblées. 	<ul style="list-style-type: none"> – Faire preuve d'ouverture et s'intéresser aux tendances qui modifient la branche et le marché du travail. – Rester à jour et rompre avec les concepts et les principes dépassés.

Comme il ressort des six champs d'action, les entreprises et l'association sont invités à prendre une part active à l'amélioration de l'image de la branche. Seul un engagement commun va

nous permettre d'attirer et de fidéliser des professionnels qualifiés ainsi que d'avoir un impacte favorable sur l'attrait de la branche.

5.2 Perspectives

Le rapport d'analyse sera présenté début juin 2018 à la Journée de l'hôtellerie suisse, qui se tiendra après l'assemblée des délégués d'hôtelleriesuisse à Locarno. La journée est placée sous le thème « Le leadership à l'épreuve » et cherchera à éclairer la problématique sous diverses perspectives, et plus particulièrement sous l'angle du champ d'action 3 (culture de leadership).

La deuxième phase de « Future Hospitality ! » sera donc lancée à l'occasion de la Journée suisse de l'hôtellerie. L'objectif à ce stade consiste à passer de l'analyse actuelle à la définition de mesures concrètes, puis à leur mise en œuvre. Il importe d'associer le plus largement possible les établissements, car sans eux les mesures ne pourront porter de fruits. Mais les hôtels ne sont pas les seuls acteurs à impliquer dans la démarche : pour changer l'image d'une branche entière, il faut s'appuyer sur un large front composé des partenaires sociaux et établissements de formation, des milieux de la politique et de l'administration. Il importe de conjuguer les efforts pour que la vision « Future Hospitality ! » soit couronnée de succès. Et ce succès, il faudra pouvoir évaluer, d'où la nécessité de définir des paramètres précis et mesurables.

Voici les étapes suivantes de l'initiative « Future Hospitality ! » :

- Définir des paramètres mesurables et mettre au point une mesure d'efficacité pertinente afin de pouvoir démontrer le succès de l'initiative « Future Hospitality ! » dans un délai de cinq ans au plus.
- Associer les membres au lancement d'idées pour développer des mesures concrètes d'ici l'automne 2018, parallèlement à une analyse et à un regroupement des mesures existantes aux niveaux national et régional.
- Discussion et sélection des idées pour les réduire à un petit nombre de mesures très efficaces. Pour ce faire, on associera à la démarche les membres d'hôtelleriesuisse via les forums disponibles (p. ex. Conseil consultatif, Commission de la formation professionnelle, groupes EXPER).
- Mise en perspective des mesures avec nos partenaires (p. ex. GastroSuisse et Hotel & Gastro Union, écoles hôtelières, Confédération).
- Mise en œuvre des mesures convenues à partir de l'hiver 2018/19.
- Parallèlement, poursuivre la discussion autour des domaines d'action définis dans le rapport d'analyse avec nos membres et divers partenaires de la branche, des milieux économiques et politiques.

Développer l'attrait et l'image d'une branche en tant qu'employeur est un exercice de longue haleine dont l'horizon temporel est bien supérieur à un an. Il serait dès lors peu efficace de mettre l'accent sur des mesures ponctuelles et limitées dans le temps, à l'exemple d'une campagne publicitaire télévisée. La branche de l'hébergement est plutôt appelée à mener ces prochaines années un travail de fond, de façon assidue et continue. En 2023, cinq ans après la publication du présent rapport d'analyse, il faudra assurément procéder à un nouvel état des lieux, sur la base de paramètres qui restent encore à définir.

Bibliographie

- Barandun, Madleina (2017), «Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt», Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Coire
- Beck, Oliver (2017), «Junge Fachkräfte als rares Gut», Liechtensteiner Vaterland (25.7.2017), Vaduz
- Benz, M./Frey, B. (2008), Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy, in: *Economica*
- BFS (2018), Entwicklung neuer Lehrverträge Gastgewerbe und restliche Wirtschaft im Vergleich, Berne
- BFS (2017), Erhebung zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen 2015, Bern
- Nguyen, A./Taylor, J./Bradley, S. (2003), Job autonomy and job satisfaction: new evidence, in: Lancaster University Management School Working Paper, Lancaster
- BFS (2017), Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus, Bern
- BFS (2018), Personen des Ausbildungsfelds ISCED Gastgewerbe und Catering: Wiedereinstiege nach Ausbildungsfeld und Beruf (nicht veröffentlichte Spezialauswertung)
- Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Berne
- GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, Hergiswil
- Hackman, J./Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley
- hotelleriesuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Berne
- HTW Chur und ZHAW (2011), *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*, HTW Chur Verlag, Chur
- Jankovska, Bianca (2017), «Bitte lächeln», Zeit Online Arbeit, Hambourg
- Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N., Shaw, J./Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: Ametaanalysis of the literature, in: *Journal of Vocational Behavior*,
- Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: *Berner Studien zum Fremdenverkehr*, Band 2, Berne
- Morris, J./Feldman, D. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4
- o.V (2017), «Der Fachkräftemangel trifft alle», *Gastro Journal* (6.7.2017), Zürich
- o.V (2017), «Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor», 20 Minuten, Zurich
- Perauer, Franz-Josef (2017), Warum dein Hotel ohne Digitalisierung nicht überleben wird!, online unter: <https://www.hospitalityrocks.net>
- Puhmann, Angelika (2005), «Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl», BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn
- Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, Rüschtikon
- Rütter Soceco (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, Rüschtikon
- Scherrer, Pascal (2018) «Zum Umgang mit der Generation Y», *Neue Zürcher Zeitung*, Zurich
- Schlechter, A./Thompson N.C./Bussin, M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 3
- Schleufe, Markus (2013), «Und immer lächeln, bitte», *Zeit Online*, Hambourg
- Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: *WEKO Business Dossier*, Zurich
- Seeholzer, Andreas (2017), «Personalnot in den Bergbeizen», *Bote der Urschweiz* (25.4.2017), Schwyz
- Seifert, Elisabeth (2016), «Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl», *Solothurner Zeitung*, Soleure
- Shemayakova, Anna (2017), *Gastronomie und Hotelleriezeitung*, «Flüchtlinge kochen Menü aus der fernen Heimat», *Gastronomie und Hotelleriezeitung* (24.9.2017), Lucerne
- Städeli, Markus (2018), «Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel», *NZZ am Sonntag* (15.4.2018), Zurich
- Weldon, David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: *Compensation & Benefits Review* 44 (3)
- www.kununu.ch/ www.glassdoor.ch (2018), Screenshots vom 16.5.2018

Impressum

Manière de citer recommandée

Auteur: Ecoplan

Titre: La course aux travailleurs qualifiés
dans l'hôtellerie: pour un état des lieux réaliste

Sous-titre: Rapport d'analyse réalisé
pour le compte d'hotelleriesuisse

Mandant: hotelleriesuisse

Lieu: Berne

Année: 2018

Equipe d'accompagnement hotelleriesuisse

Bettina Baltensperger

Jérôme Bühlmann

Dominique Flüeler

Barbara Friedrich

Christophe Hans

Annette Rupp

Lorenzo Schmiedke

Ueli Schneider

Equipe de projet Ecoplan

Philipp Walker

Annick de Buman

Sarina Steinmann

Le rapport reflète le point de vue de l'équipe de projet,
lequel ne concorde pas nécessairement avec celui du
mandant ou du groupe d'accompagnement.

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

CH-3007 Berne

Tél. +41 31 370 41 11

welcome@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

Monbijoustrasse 14

CH-3011 Berne

Tél. +41 31 356 61 61

bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25

CH-6460 Altdorf

Tél. +41 41 870 90 60

altdorf@ecoplan.ch

www.ecoplan.ch