

ENTRE COVID ET GÉNÉRATION Z, LA RELATION AU TRAVAIL EST BOULEVERSEE. **QUELS RISQUES POUR LES ENTREPRISES TOURISTIQUES ? QUELLES SOLUTIONS POUR ATTIRER ET GARDER SES SALARIES ?**



Les confinements et couvre-feux ont rimé avec incertitude et remise en question, envie de changer de vie ou d'apprendre un autre métier et de trouver plus de sens dans son travail. Le manque d'attractivité de certains métiers et de fidélisation des personnels s'est renforcé avec la crise sanitaire.

La France a connu un boom du nombre de démissions (520 000 fin 2021 dont 470 000 en CDI) pour atteindre un pic record encore jamais vu depuis 2008. On compte 123 800 ruptures conventionnelles au 3^e trimestre 2022 (DARES), un chiffre qui n'a jamais été aussi élevé.

Le secteur du tourisme n'a pas été épargné. Des salariés ont démissionné et des saisonniers ont abandonné ce secteur au profit de postes plus stables dans d'autres secteurs. L'ampleur de ce phénomène reste difficile à mesurer mais il est présent dans toutes les activités du tourisme.

Au-delà des fondamentaux (rémunération et avantages en faveur du pouvoir d'achat), de nouvelles attentes en matière de valeurs, d'évolution mais aussi d'épanouissement de soi au sein de l'entreprise s'expriment, en particulier de la part des plus jeunes.

LA CRISE COVID A ÉTÉ LE RÉVÉLATEUR DES NOUVELLES ASPIRATIONS DES ACTIFS

La plupart des démissions concerne les salaires les plus bas : restauration, hôtellerie, distribution, prêt-à-porter et santé. Dans la restauration, le taux de départ est de 7%, soit plus du double de la moyenne nationale, tous secteurs confondus.

Mais la rémunération n'est pas le seul facteur motivant les salariés à démissionner pour trouver mieux ailleurs. L'une des principales motivations des démissionnaires, c'est de trouver une bonne balance entre vie professionnelle et vie personnelle.

NE PAS SACRIFIER SA VIE PERSONNELLE

Ils sont nombreux à vouloir en finir avec le travail en horaires décalées, le travail les weekends..., en particulier dans les métiers de la restauration. Ils aspirent à vivre au même rythme que les autres salariés.

Avec la crise Covid, un maximum de salariés et d'indépendants ont essayé et validé le télétravail, les horaires flexibles, les réunions à distance... Une expérience satisfaisante pour la majorité d'entre eux. Le télétravail et les horaires flexibles sont dorénavant des éléments d'attractivité pour les candidats et de rétention pour les collaborateurs. Un emploi proposant une option de télétravail suscite deux fois plus de candidatures qu'un emploi qui ne mentionne pas cet élément.

Une étude réalisée par LinkedIn révèle que 87% des salariés souhaitent au moins être à mi-temps en télétravail et que ceux bénéficiant de flexibilité d'horaires sont 2,6 fois plus heureux. Selon une étude de la société Qualtrics, 35% des salariés seraient susceptibles de quitter leur entreprise s'ils sont contraints d'être en présentiel à temps plein.



TÉLÉTRAVAIL



HORAIRES FLEXIBLES



AUTONOMIE

Parmi les démissionnaires, il y a aussi ceux qui frôlent le 'bore-out' - épuisement mental et physique dû à un ennui au travail ; ceux qui ne trouvent plus de sens à ce qu'ils font et estiment ne pas avoir d'impact positif sur la société ; ou encore ceux qui veulent lâcher leur 'bullshit job'.

TROUVER UN SENS À SON MÉTIER

Pour certains, exercer un métier qui a du sens consiste à venir en aide aux personnes en difficulté. Pour d'autres, il s'agit d'apporter ses compétences à une cause sociale ou environnementale. Certains souhaitent un métier qui leur apporte un vrai épanouissement personnel.

Le besoin d'exercer un métier épanouissant, en harmonie avec ses propres attentes, est l'une des motivations récurrentes de ceux qui se lancent dans une reconversion professionnelle. Le dispositif de reconversion individuel, ex-CIF, a fait carton plein en 2021.

FUIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE TOXIQUE

La reconversion professionnelle est aussi poussée par le besoin de trouver de meilleures conditions de travail, d'échapper à une pression trop importante avant de tomber dans le burn-out.

Plus de 10 000 infirmiers et aides-soignants ont renoncé à leur vocation première. Les entreprises les plus vectrices de toxicité, souvent les plus innovantes et les plus performantes, enregistrent beaucoup de départs.

D'autres démissions n'ont pas de facteur déclencheur. Certains profitent juste du dynamisme du marché de l'emploi pour trouver un environnement de travail plus épanouissant, un meilleur salaire...

Et puis il y a ceux qui ne claquent pas la porte mais adoptent le 'quiet quitting' - démission tranquille ou silencieuse. Cela ne traduit pas forcément un manque d'investissement, mais la volonté de ne pas se laisser déborder, absorber par le travail.

METTRE DES LIMITES AU TRAVAIL ET LUTTER CONTRE LA CHARGE MENTALE

Ces salariés choisissent de faire le minimum, ni plus, ni moins, dans le respect du droit du travail et de leur fiche de poste. Tik Tok a lancé, fin 2022, #ActYourWage - travailler à hauteur de salaire. Fini les heures supplémentaires si elles ne sont pas payées, les messages, mails et réunions à des heures tardives, hors des horaires de bureau... Le mouvement n'incite pas à travailler moins ou à travailler mal, mais à l'équité.

LES ASPIRATIONS DE LA GÉNÉRATION Z - LES MOINS DE 26 ANS

La génération Z est impatiente, engagée... Les plus âgés de la génération Z sont déjà sur le marché du travail, les autres arrivent petit à petit.

- Ils sont plus nombreux que les générations précédentes à choisir l'enseignement en alternance. 90% des jeunes cherchent leur premier emploi avant même la fin de leurs études. 1/4 d'entre eux souhaitent être auto entrepreneur.
- Ils sont adeptes du 'slashing' qui consiste à jongler entre plusieurs métiers, de manière indépendante et/ou salariale, dans des univers qui peuvent parfois ne rien à voir entre eux.
- La routine peut vite devenir un frein à leur longévité dans l'entreprise. 53% des actifs français comptent changer d'emploi dans l'année à venir tandis que ce chiffre monte à 70% chez les 18-24 ans.
- Contrairement aux générations précédentes, ils n'hésitent pas à partir si un poste ne correspond pas ou plus à leurs attentes. Peu importe qu'ils aient signé un CDI.
- **Concilier vie professionnelle et vie personnelle de façon harmonieuse est un critère non discutable pour eux. 1 jeune sur 2 se dit prêt à gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre.**
- Ils utilisent leur smartphone (jobboards et sites dédiés) et les réseaux sociaux (LinkedIn et même TikTok) pour trouver un emploi.
- Le processus de recrutement doit être rapide. Pour 7 candidats sur 10, les process s'étalent trop dans le temps. 1 candidat sur 3 aurait même déjà renoncé à un poste qui l'intéressait en raison de ce délai. (étude du cabinet de recrutement Michael Page)



L'évolution générationnelle impose de s'adapter, de tenir compte de leurs attentes et objectifs pour les recruter et les fidéliser.

- **En quête de sens et d'éthique**

8 jeunes sur 10 affirment qu'ils n'accepteraient pas un emploi qui n'a plus de sens pour eux. L'employeur doit être éthiquement responsable, en matière d'écologie, de diversité, d'égalité femmes-hommes, d'inclusion...

- **Besoin de lien social**

Pour la moitié de la génération Z, l'ambiance de travail et les échanges avec les collègues sont des éléments déterminants (sondage OpinionWay). Il faut du collectif et des activités de groupe, du mentorat...

- **Attente d'épanouissement**

La génération Z est plus sujette à l'anxiété ou à des difficultés d'adaptation au monde professionnel. La crise Covid a laissé des traces. Elle attend un environnement favorable à son épanouissement.

- **Nécessité du digital**

Pour la génération Z disposer d'outils numériques intuitifs et faciles à utiliser coule de source.

- **Eviter la routine**

Ils privilégient le mode projet et sont prêts à rester dans leur entreprise si leur poste est évolutif. Ils sont majoritaires à penser ne pas travailler plus de 2 ans dans la même entreprise.

- **Bénéficier d'autonomie et de flexibilité**

La génération Z réclame plus de flexibilité dans les horaires de travail. Ils préfèrent le management par les objectifs au management à l'horaire. Le travail à distance les séduit particulièrement.

- **Privilégier la qualité de vie au travail**

Le salaire reste une préoccupation majeure pour les jeunes, mais la majorité ne veulent pas trancher entre qualité de vie au travail et salaire. Ils n'ont pas peur de quitter un CDI. 1 jeune sur 2 sera incité à chercher un nouvel emploi s'il estime que son milieu de travail est toxique.



LES ENTREPRISES FONT FACE À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

En France, 58% des recrutements étaient jugés difficiles en 2022, soit +13% par rapport à l'année précédente. La pénurie de main d'œuvre, déjà constatée avant la crise Covid, s'est renforcée, en particulier sur les emplois touristiques et saisonniers.

La FNHPA a lancé une plateforme en ligne qui recense les offres d'emplois du secteur ainsi que les formations. Au total : 40 000 postes à pouvoir sur 32 métiers.

"CERTAINS CAMPINGS N'ONT PAS OUVERT UNE PARTIE DE LEURS MOBILE-HOMES, PARCE QU'ILS N'ONT PERSONNE POUR FAIRE LE MÉNAGE. C'EST ENCORE PLUS COMPLIQUÉ SUR LES POSTES TECHNIQUES OU DE MAINTENANCE QUI NÉCESSITENT FORCÉMENT DE L'EXPÉRIENCE."

FRANCK CHADEAU, FDHPA VENDÉE

L'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie estime entre 200 000 et 300 000 le nombre d'offres d'emplois non-pourvues. La hausse de 16% des plus bas salaires dans le secteur, négociée en décembre 2021 entre syndicats et patronat du secteur, ne suffit pas à (r)attirer les candidats.

Une ancienne réceptionniste témoigne : "La pandémie a été un déclic. On devait se confiner, l'hôtel fermait et je n'avais pas de logement à moi. J'ai compris que ce n'était plus possible."

"ON A DES GENS QUI ONT DÉCIDÉ D'AVOIR UN CHOIX DE VIE DIFFÉRENT ET DE NE PLUS FAIRE CE MÉTIER-LÀ DE LA MANIÈRE DONT ON L'A TOUS FAIT DEPUIS DES ANNÉES."

JEAN TERLON, VP DE L'UMIH

Face à cette pénurie de main d'œuvre, certains sont obligés de limiter le nombre de clients, de fermer plus de jours dans la semaine... Les Entreprises Du Voyage se tournent vers l'alternance, les candidats sans expérience, le télétravail, les embauches des seniors, l'augmentation des salaires...

"IL Y A UN PROBLÈME D'APPÉTENCE ET DE VOCATION POUR LE MÉTIER D'AGENT DE RÉSERVATION."

GUY ZEKRI, DG DE BEACHCOMBER TOURS

Aux difficultés de recrutements, face à des candidats de plus en plus rares et exigeants, s'ajoute celle de la gestion du personnel toujours en poste. Qui dit équipes en sous effectif, dit surcharge de travail, hausse du mal-être... démissions et probablement plus de clients insatisfaits.

Le salaire reste en tête des critères déterminants pour attirer de nouvelles recrues puisque l'augmentation salariale reste l'une des premières incitations à changer d'entreprise. Et le contexte économique et l'inflation viennent naturellement renforcer cette tendance.

Or l'absence du salaire sur une offre d'emploi va jusqu'à dissuader 1 candidat sur 2 de postuler selon une étude Cadremploi.

Mais le processus de recrutement doit désormais offrir plus que des avantages comptables ou matériels pour attirer et retenir des candidats. Lorsqu'on demande aux salariés les raisons pour lesquelles ils souhaitent rester dans leur entreprise actuelle, c'est le bon équilibre vie pro / vie perso qui est privilégié par 70% d'entre eux.

Le salaire n'a plus de rôle prépondérant dans la rétention des employés. Il faut offrir de la flexibilité. Les employeurs proposent de plus en plus : horaires mobiles, compte épargne-temps, télétravail, conciergerie, bureaux satellites... Un jeune diplômé ne demande plus si il y a possibilité de télétravail, mais 'Combien de jours de télétravail ?'.

L'attention des salariés et des candidats se dirige de plus en plus vers des critères liés au bien-être et à la satisfaction au travail. Tous les moyens sont bons pour faire (re)connaître la culture d'entreprise et la qualité du relationnel, de l'échange... Y compris les avis en ligne. « Les candidats veulent savoir s'ils vont gérer du mécontentement toute la journée ». Le fait qu'un directeur remercie et défende ses équipes dans des avis en ligne envoie une note positive et augmente l'intérêt des candidats.

OFFRIR PLUS QU'UN SALAIRE POUR ATTIRER ET RETENIR LES CANDIDATS



**RÉMUNÉRATION
ET AVANTAGES SALARIAUX**



**ÉQUILIBRE
VIE PRO-VIE PERSO**



**CULTURE D'ENTREPRISE
FAVORABLE AU BIEN-ÊTRE**

SÉDUIRE LES SAISONNIERS

Avec les fermetures forcées par les confinements, beaucoup de saisonniers ont fait le choix de trouver un emploi plus sécurisé, plus sédentaire. Les étudiants, eux, souhaitent des vacances 'moins laborieuses'. A cela s'ajoute les difficultés de loger les saisonniers, un nouveau rapport au travail, la réforme de l'assurance chômage qui allonge la durée de cotisation minimale à six mois au lieu de quatre pour prétendre à des indemnisations... Tant est si bien que certaines structures ont été contraintes à la fermeture partielle en raison du manque de personnel. Selon une étude menée par Adecco, 70% des recrutements saisonniers sont jugés difficiles.

"AUJOURD'HUI, SI ON PROPOSE UN EMPLOI SANS LOGEMENT, ON A TRÈS PEU DE CANDIDATS."

ARNAUD BENOIST, SPORT 2000

La problématique du logement est un enjeu de longue date en raison de la pénurie de logements louables à la saison et/ou du niveau de salaire proposé qui souvent ne permet pas d'assurer le prix du loyer. En plus d'afficher la mention d'un logement fourni ou d'une aide au logement dans le titre des annonces d'emplois, des initiatives voient le jour pour tenter d'attirer les candidats.

Par exemple, pour favoriser l'embauche des saisonniers, La Baule a décidé de miser sur ses habitants, en les incitant à proposer une chambre ou une location chez eux. Le Pays Basque développe un village itinérant, modulaire et autonome. Vail Resorts a annoncé son intention d'augmenter les investissements dans le logement abordable pour ses employés dans quatre propriétés. Ces investissements dans des logements abordables pour les employés s'ajoutent à l'investissement annuel supplémentaire de 175 millions de dollars que Vail Resorts réalise dans les salaires des employés, le développement du leadership saisonnier de première ligne et le soutien des RH.



"ON AVAIT TENDANCE À CONSIDÉRER LE SAISONNIER COMME UN 'CONSOMMABLE'. LA RECONNAISSANCE N'EXISTAIT PAS CAR IL Y AVAIT DE TOUTE FAÇON BEAUCOUP DE CANDIDATS."

ARNAUD BENOIST, SPORT 2000

La fidélisation d'un saisonnier qualifié et compétent est un véritable enjeu puisqu'elle permet de gagner en temps, de limiter les coûts liés aux nouvelles procédures de recrutement (formalités, intégration, formation) et de préserver les compétences essentielles à la saisonnalité. Sans compter qu'un saisonnier qui connaît bien son travail, à l'aise dans ses fonctions participe à améliorer l'expérience client. Pour fidéliser leurs saisonniers, les employeurs doivent s'attacher la valorisation des métiers et changer l'image de la saisonnalité.

Le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification Industrie Savoie propose ainsi des CDI permettant à un saisonnier de disposer d'un seul et unique contrat de travail, en étant mis à disposition de deux entreprises : l'une en vallée, l'autre en station. Ces saisonniers-salariés passent ainsi une partie de l'année au sein d'entreprises industrielles et enchaînent avec une saison en montagne. La Région Occitanie a activé en 2022 un 'Pacte pour l'embauche' : solutions d'hébergements spécifiques, aides à la mobilité et à la garde d'enfants, emploi complémentaire dans une entreprise proche pour atteindre un temps plein...

Une formation efficiente du saisonnier à son arrivée, sur son poste de travail, favorise son intégration et une ambiance de travail propice, valorise ses compétences. Destination Rochefort a choisi d'aller plus loin et propose un parcours de micro-learning aux saisonniers pour qu'ils deviennent incollable sur la destination. Cela valorise leur relationnel aux clients et leur permet de 's'installer' si le territoire ne leur est pas familier.



LES ENTREPRISES SONT FORCÉES DE REVOIR LEUR STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

Les techniques marketing que l'on applique à des clients sont tout aussi valables vis-à-vis des candidats car ils ont le choix. Tellement le choix qu'on voit aujourd'hui des candidats décliner une offre, même avec une réponse orale positive. Ils privilégient l'employeur le plus réactif, celui qui va leur fournir des éléments probants de type promesse d'embauche dans les délais annoncés.

Les canaux traditionnels de recrutement s'assèchent, en particulier auprès des jeunes. Il faut donc miser sur des sessions de recrutement plus innovantes et sur les réseaux sociaux pour sourcer plus de candidatures.

Les offres d'emploi et d'alternance fleurissent sur TikTok. Tant est si bien que le réseau a testé en 2021 une fonctionnalité CV en vidéo.

L'escape game de recrutement, mise en situation ludique, permet de mettre en lumière les soft skills des candidats tout en leur offrant une expérience originale et marquante. Les 'portes ouvertes' permettent d'être moins sélectif sur les candidatures reçues et de voir plus de monde. Les candidats se rendent compte de visu de l'ambiance et des valeurs de l'entreprise, rencontrent leurs futurs collègues. Avec le salon 'Recrute ton boss', les patrons d'entreprises du tourisme et de l'hôtellerie-restauration se font recruter par leurs futurs salariés.

La formation est aussi un axe fort de la stratégie de recrutement. Eden Tour organise du job dating pour recruter des gens qui ne sont pas forcément issus de la filière tourisme et les accompagner par une formation express afin de leur donner les premières bases et de poursuivre la formation en interne.



**CONSIDÉRER LES
CANDIDATS COMME DES
CLIENTS**



**SORTIR DES CANAUX
TRADITIONNELS DE
RECRUTEMENT**



**MISER SUR LA
FORMATION**

LES ENTREPRISES SONT FORCÉES DE REVOIR LEURS LEVIERS DE FIDÉLISATION

Plus que des avantages sociaux (tickets restaurants, gratuité de titre de transport...), il faut dorénavant s'engager sur la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) pour fidéliser ses salariés, car des collaborateurs heureux à leur travail auront moins tendance à aller chercher ailleurs. Même si une bonne mutuelle reste une vraie valeur ajoutée !

L'ergonomie des espaces de travail allège la pénibilité des équipes : repenser l'architecture des cuisines, des stocks... L'équipement rend le cadre de travail plus agréable : outils collaboratifs adaptés, matériels informatiques performants...
L'aménagement du temps de travail équilibre la balance pro/perso : pas de coupure, deux jours de repos consécutifs...

Les pratiques managériales sont garantes d'une bonne ambiance de travail. Et le ton doit être donné dès

l'accueil des nouveaux collaborateurs qui doivent avoir accès à tout ce dont ils ont besoin, sur le plan matériel et informationnel.

Pour optimiser l'expérience collaborateur, le management doit favoriser l'écoute, le conseil, le collaboratif ; il doit valoriser et montrer de la reconnaissance à ses collaborateurs. La génération Z en particulier ne respecte plus le manager pour son expérience ou ses connaissances mais pour sa capacité à challenger, à montrer l'exemple et à favoriser la montée en compétences.

Pour fidéliser ses salariés, la formation doit s'inscrire au cœur d'une politique de développement des compétences et de carrière agile et performante : formation individuelle, en ligne, certifiante...



**PROPOSER UN
MANAGEMENT
ACCOMPAGNANT**



**AMÉNAGER
LE TEMPS ET L'ESPACE DE
TRAVAIL**



**OFFIR DES POSSIBILITÉS
D'ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE**

LES MACHINES POURRAIENT-ELLE ÉLIMINER LE BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE ?

En janvier 2022, le cabinet d'étude Forrester Research a estimé que d'ici 2040, environ douze millions d'Européens pourraient être amenés à céder leur emploi à un robot, principalement les travailleurs dans les secteurs tels que le commerce de détail, les services alimentaires, les loisirs et l'hôtellerie. Les rapports sur l'intelligence artificielle tendent à établir que les emplois dans le codage ou la programmation informatique pourront être 'tués' par l'intelligence artificielle.

La pénurie de personnel dans l'hôtellerie-restauration va-t-elle accélérer la robotisation des tâches ? Certains, notamment dans l'hôtellerie, ont déjà choisi de se tourner vers la technologie pour optimiser la gestion des tâches à faible valeur ajoutée : chatbots, bornes de check-in, compagnon digital, robot...

Le robot Flippy, assiste les chefs humains en retournant des hamburgers et en faisant frire du poulet, et contrairement aux chefs humains, il est capable de travailler pendant 100 000 heures sans interruption. Hilton a déployé une technologie robotique sous la forme de Connie, un concierge artificiellement intelligent développé en collaboration avec IBM. MSC Croisières recrute un robot-barman à bord d'un navire.

Jusqu'à aujourd'hui les 'embauches' de robots sont ponctuelles et destinées avant tout à offrir à la clientèle une expérience supplémentaire. La pénurie de personnel commence à changer la donne. Aux Etats-Unis, des hôtels se sont 'résolus' à embaucher des robots pour combler le manque de personnel.

A terme, il est fort probable que le travail se partage entre humains, machines et algorithmes. Les équipes auront alors plus de temps à consacrer aux interactions avec les clients. Elles pourront se concentrer sur leur cœur de métier et leurs compétences exclusivement humaines.

