

*les Etats
Généraux du
Tourisme*



Respire

LE TOURISME DE DEMAIN

Groupe les talents du tourisme

Le secteur du tourisme a largement souffert ces 2 dernières années des effets de la pandémie. L'activité touristique (qui consiste à la fois à accueillir des étrangers sur notre territoire, et à faire partir des Français vers des destinations étrangères) a été stoppée pour limiter la propagation de la pandémie. Ces 2 pans du secteur ont été suspendus par l'interdiction de voyager, d'accueillir des voyageurs et l'obligation de fermer les commerces définis comme non essentiels.

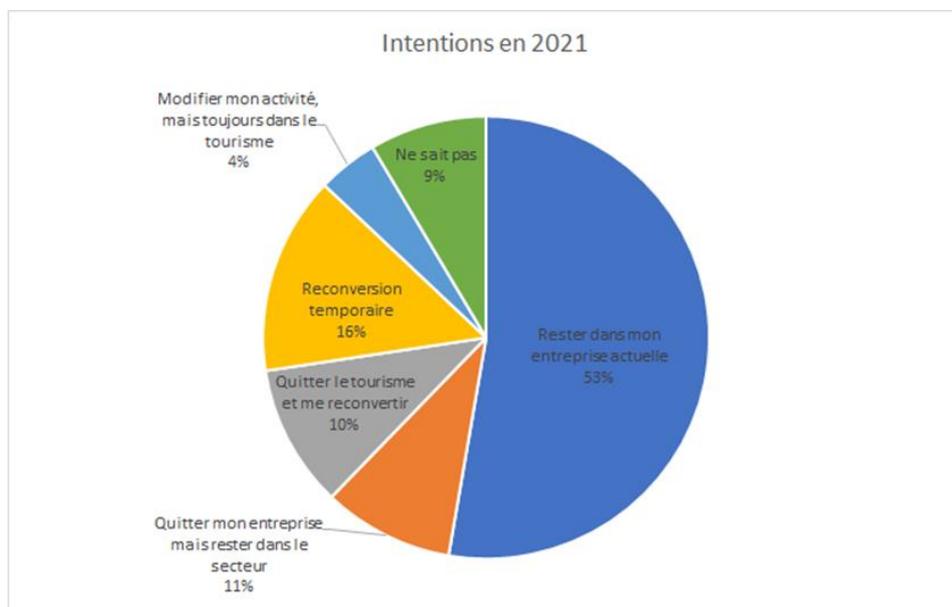
La gestion des ressources humaines du secteur a été directement impactée. On a alors assisté au déploiement de dispositifs d'aides gouvernementales comme le chômage technique, l'utilisation du compte de formation et le recours au télétravail. Surtout, la fuite des talents se fait sentir depuis 2 ans, qu'elle soit subie ou choisie.

Nous nous sommes intéressés dans un 1er point à la motivation des acteurs du tourisme : quelles sont les sources de motivation depuis la pandémie, comment retenir les talents dans un contexte de crise ?



Les motivations des talents du tourisme :

Un sondage mené auprès des membres de l'association Respire - le tourisme de demain et le Collectif de Défense des Métiers du Voyage a montré des freins importants de la motivation. En revanche, quitter le secteur du tourisme de manière définitive reste une démarche minoritaire.

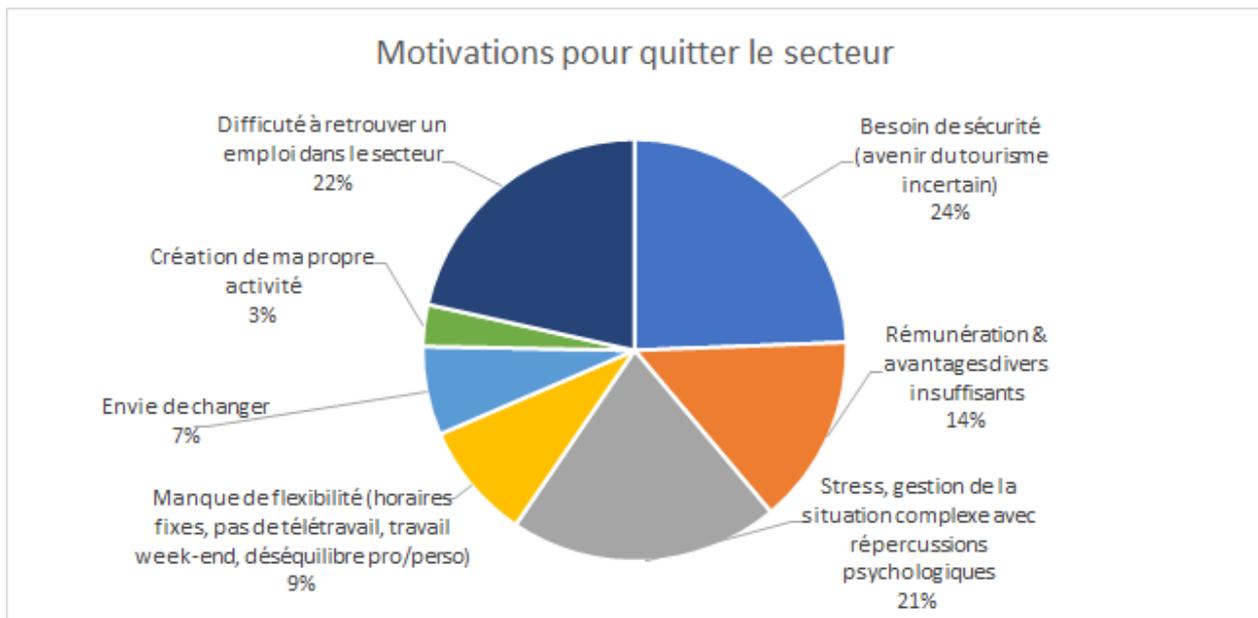


Sondage réalisé en Février 2021, 242 répondants





Les motivations des talents du tourisme :



Face à cette problématique, notre travail nous a mené à déterminer les principaux outils de la rétention des talents : le recours à la formation professionnelle, l'évolution des leviers de motivation, et enfin le besoin de management participatif.

1.1 Le recours à la formation professionnelle

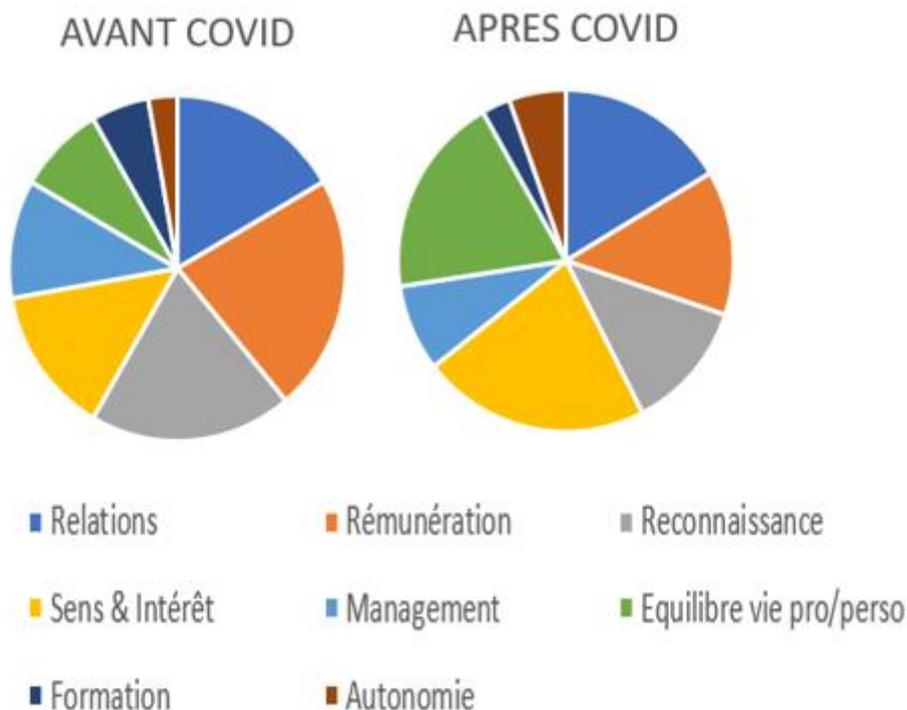
La formation tout au long de sa carrière est un levier important de motivation car la formation permet de perfectionner ses connaissances, développer de nouvelles compétences et constituer un socle permettant l'évolution dans son métier et au sein de son organisation. Depuis 2020, le recours massif au dispositif de chômage partiel ou technique a permis d'octroyer une ressource primordiale à chaque professionnel : le temps. Pour utiliser ce temps à bon escient, nous constatons un nombre accru de demandes de formations, techniques ou générales. Les besoins de se perfectionner dans un domaine de compétences (outil informatique, gestion, commercial, référencement, réseaux sociaux, langues ...) mais aussi des formations "produits" (destinations, assurance etc...).



Les motivations des talents du tourisme :

Le développement de la formation professionnelle tout au long de la carrière nous paraît essentiel pour contrer la fuite des talents. Un plan de formation individualisé peut être mis en place en accord avec sa hiérarchie. Des dispositifs de financement existent et les organismes de formation proposent des offres variées et actualisées.

1.2 L'évolution des leviers de motivation



Avant la pandémie, les motivations principales des collaborateurs étaient la rémunération, la reconnaissance et les relations professionnelles. Aujourd'hui, le temps de réflexion dû aux confinements successifs et à la suspension de l'activité a permis une ré-évaluation des priorités de chacun au travail. Ainsi, le sens et l'intérêt, l'équilibre vie professionnelle/personnelle ont pris le pas sur la rémunération.



Les motivations des talents du tourisme :

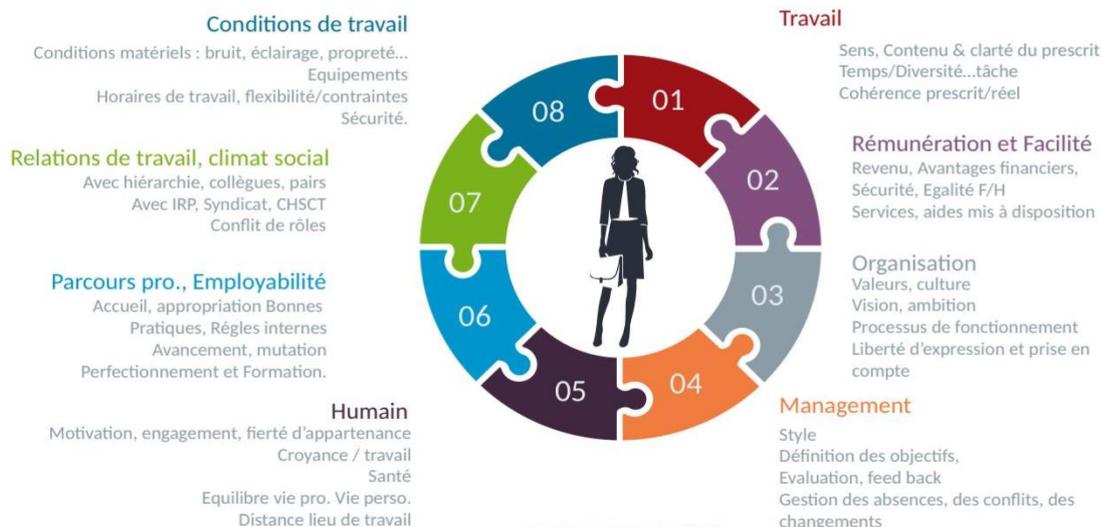
NOS PRÉCONISATIONS :

La crise sanitaire a démontré que les entreprises et organisations ayant de fortes valeurs et des conditions de travail flexibles favorisant l'épanouissement personnel ont su conforter et fidéliser leurs équipes. Dans les métiers du tourisme, cette notion de sens est fortement remontée dans les priorités des salariés car il s'agit de métiers dits de passion.

Les relations professionnelles occupent une place importante dans la motivation des collaborateurs, il est donc essentiel de favoriser un climat social propice au travail en équipe.

Le bien-être au travail a pris de plus en plus d'importance depuis les années 2010 avec la prise en compte de l'épuisement professionnel dans nos métiers soumis aux fortes pressions des crises internationales et à l'évolution du management. La notion de Qualité de Vie au Travail (QVT) a permis d'identifier des leviers de motivation des collaborateurs.

Evaluer la QVT : 8 champs inter-actifs





Les motivations des talents du tourisme :

Depuis la crise sanitaire, il est nécessaire de faire évoluer la QVT vers la notion de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise pour un meilleur équilibre entre performance économique et performance sociale.

1.3 L'importance du Management

Le management unilatéral, intrusif et autoritaire peut influencer sur la fuite des talents. Il est donc intéressant d'appréhender une approche de délégation ou d'empowerment.

Le Covid a bousculé les relations managériales :

- en redéfinissant les contours des équipes en raison des plans de réduction d'effectif et de la mise en place du chômage partiel.
- en redéfinissant les procédures et les objectifs
- en introduisant la notion de management distanciel avec des équipes travaillant à distance.

Nos études et observations ont démontré que la notion de reconnaissance du travail accompli, quête de sens et de valorisation permettent l'épanouissement et donc la fidélité à son organisation.



Les motivations des talents du tourisme :

NOS PRÉCONISATIONS :

Les leçons tirées du Covid tendent à laisser plus de liberté, d'autonomie et de délégation aux collaborateurs. Parmi les expériences relatées dans notre groupe de réflexion, nous avons constaté qu'offrir plus de flexibilité et d'autonomie aux équipes opérationnelles permet de les impliquer davantage. Cette expérience aboutit à une fidélisation des collaborateurs mais aussi une plus grande satisfaction client.

La méthode D.R.E.A.M paraît une bonne approche favorable à la rétention des talents.

D : Direction – Donner du sens

R : Reconnaissance – Valoriser les actions et les acquisitions

E : Environnement social – Créer du lien et un climat social qualitatif

A : Autonomie – Responsabiliser ses talents

M : Montée en compétences – Faire grandir ses collaborateurs



L'attractivité du secteur auprès des nouveaux entrants

Notre secteur, autrefois associé à l'idée de job de rêve, faisait rêver les clients et les étudiants. Aujourd'hui, notre secteur est présenté comme responsable de la circulation du virus. Nos métiers sont présentés au grand public sous l'angle de la contrainte évoquant les tests PCR, la fermeture de frontières, le passe sanitaire, entre autres. Outre cette image péjorative, la crise a également permis de révéler l'importance du tourisme dans le tissu socio-économique.

2.1 Déficit d'image

L'image présentée dans les parcours de formation tourisme apparaît comme stéréotypée associée au voyage. Le futur professionnel du tourisme imagine qu'il va (beaucoup) voyager et choisit souvent sa formation dans l'objectif de découvrir le monde durant sa carrière.

Cette vision est partielle ou tronquée. Bien qu'il s'agisse de métiers passion qui peuvent faire rêver, il est nécessaire de fournir une information fiable qui reflète la réalité. Actuellement nous constatons un manque d'information sur les métiers du tourisme, les formations et les débouchés sur les principaux canaux d'informations tels que les fiches ONISEP, Pôle Emploi, Studyrama.

NOS PRÉCONISATIONS:

Ainsi, un travail de marketing de la ressource humaine paraît intéressant. Les axes de travail peuvent être :

- Communiquer et utiliser les réseaux sociaux et les média que consultent les jeunes
- Favoriser plus d'interactions entre les professionnels et les écoles sous forme d'interventions ponctuelles de professionnels en école ou d'événements de type portes ouvertes.



L'attractivité du secteur auprès des nouveaux entrants

Il serait également intéressant de mettre en place un cluster où pourraient se concerter les pouvoirs publics, les professionnels, les formateurs et chercheurs afin de travailler sur des axes d'amélioration et les problématiques actuelles, dans des contextes plus locaux proches du terrain (à l'échelle d'une ville ou d'un département). Ce dispositif permettrait un temps d'échange et de communication entre les acteurs du tourisme, et permettrait de faire découvrir des perspectives et des opportunités pour les futurs talents pour essayer d'insuffler l'employabilité.

2.2 Enseignement

Après plusieurs refontes du BTS Tourisme (diplôme de référence), la formation initiale apparaît plus généraliste et comporte 14 semaines de stage afin de renforcer le lien avec les professionnels. Or, le secteur en pleine mutation, nécessite une grande adaptabilité en contexte de crise et la formation initiale ne peut pas répondre à l'urgence.

Pour accompagner cette adaptabilité du contenu d'enseignement, plusieurs enseignes ont développé des académies internes et des formations spécifiques. A titre d'exemple Air Austral a ouvert une formation spécifique pour former ses agents d'escale commerciale, TUI France a noué un partenariat d'exclusivité avec deux écoles pour la formation des animateurs vacances ou encore Marietton Développement qui a lancé sa propre académie.



L'attractivité du secteur auprès des nouveaux entrants

En période de crise, la formation initiale a montré les limites d'un enseignement à distance lié aux confinements successifs. Les étudiants ont ressenti un fort sentiment d'isolement, un manque de pratique, une rupture de lien social et une grande difficulté à créer un réseau alors qu'ils avaient fait le choix d'une formation professionnalisante. Cette situation complexe a pu générer des décrochages mais ce qui ressort avant tout c'est le besoin exacerbé des jeunes à aller sur le terrain, à la rencontre des professionnels : sortir du cadre scolaire pour enfin vivre une expérience. A noter toutefois que cette étape est rendue complexe par le fait que ces jeunes ont parfois perdu les codes du vivre ensemble: il leur faut réapprendre à gérer les contraintes, reconsidérer les savoir-être, conséquence de ces périodes de confinement pendant lesquelles beaucoup ont été livrés à eux même. Ils se montrent également très exigeants vis à vis des stages qu'ils recherchent (exigences personnelles plutôt que professionnelles)... Les professionnels du tourisme doivent intégrer ces nouveaux comportements.

NOS PRÉCONISATIONS :

Il apparaît alors fondamental de renforcer les liens entre enseignants / formateurs et professionnels et de travailler ensemble à la formation des futurs professionnels.

Face à ces constats, l'association Respire a noué des partenariats avec plusieurs écoles de tourisme :

- Plusieurs membres de Respire sont formateurs ou sont devenus formateurs
- Des membres ont organisé des interventions ponctuelles dans des écoles



L'attractivité du secteur auprès des nouveaux entrants

- L'association a intégré les jeunes diplômés comme les futurs talents dans les réflexions du tourisme de demain. Ainsi un groupe regroupant plusieurs étudiants a pu voir le jour sous l'ombrelle Respire Étudiants.

A travers de nombreux webinaires, les professionnels ont tenu à rassurer et accompagner les étudiants dans leur résilience face à ce contexte de crise inédite. Les étudiants sont invités à valoriser leur résilience et leur capacité d'adaptation qui seront une plus value sur le marché du travail et une différenciation lors de la reprise.

2.3 Employabilité des nouveaux entrants

Les préoccupations sont nombreuses face à l'arrêt des recrutements dans le secteur : même si nous constatons un rebond inédit des recrutements lors de l'hiver 2021/22, il est difficile d'anticiper les besoins en personnel. Une certitude demeure : le tourisme reprendra, mais à quelle échéance et dans quelle proportion ? Il est encore à ce jour prématuré pour beaucoup d'acteurs de se prononcer sur des chiffres en période après-covid malgré une situation nettement améliorée.

En revanche, la crise a permis de mettre en lumière les tendances initiées avant Covid à savoir le besoin de répondre à une clientèle plus exigeante en matière de préoccupations environnementales. Il existe donc des opportunités de ré-inventer le tourisme et de ré-inventer les formations pour coller aux nouvelles attentes des clients-voyageurs et des donc des professionnels.



L'attractivité du secteur auprès des nouveaux entrants

- L'association a intégré les jeunes diplômés comme les futurs talents dans les réflexions du tourisme de demain. Ainsi un groupe regroupant plusieurs étudiants a pu voir le jour sous l'ombrelle Respire Étudiants.

A travers de nombreux webinaires, les professionnels ont tenu à rassurer et accompagner les étudiants dans leur résilience face à ce contexte de crise inédite. Les étudiants sont invités à valoriser leur résilience et leur capacité d'adaptation qui seront une plus value sur le marché du travail et une différenciation lors de la reprise.

2.3 Employabilité des nouveaux entrants

Les préoccupations sont nombreuses face à l'arrêt des recrutements dans le secteur : même si nous constatons un rebond inédit des recrutements lors de l'hiver 2021/22, il est difficile d'anticiper les besoins en personnel. Une certitude demeure : le tourisme reprendra, mais à quelle échéance et dans quelle proportion ? Il est encore à ce jour prématuré pour beaucoup d'acteurs de se prononcer sur des chiffres en période après-covid malgré une situation nettement améliorée.

En revanche, la crise a permis de mettre en lumière les tendances initiées avant Covid à savoir le besoin de répondre à une clientèle plus exigeante en matière de préoccupations environnementales. Il existe donc des opportunités de ré-inventer le tourisme et de ré-inventer les formations pour coller aux nouvelles attentes des clients-voyageurs et des donc des professionnels.



Les nouveaux modes de collaboration

La crise sanitaire a transformé notre manière de travailler dans nos outils, nos habitudes et nos relations professionnelles. Face à la complexité inédite des situations professionnelles à gérer, le besoin de lien social interprofessionnel explose. Le recours aux outils de communication en ligne explose également, nous poussant à créer de nouvelles façons de travailler. Face à ce constat de perturbations de nos modes de travail, nous avons identifié quelques opportunités nées de l'agilité et la résilience des acteurs du tourisme: l'émergence de groupes de professionnels, le recours au télétravail et enfin la collaboration avec les freelances.

3.1 L'émergence de réseaux professionnels

L'apparition du virus et sa diffusion planétaire ont généré une situation de crise sans précédent dans les métiers du tourisme. Les fermetures de frontières, l'interdiction de voyager et de se déplacer ont créé une immense inquiétude. Face à ce désarroi, le besoin de lien social et de regroupement de personnes vivant des situations similaires se fait sentir. L'engouement pour les associations de professionnels et les mouvements de défense de nos métiers explose.

Profitant du temps libre et des outils technologiques favorisant les rencontres virtuelles, les acteurs du tourisme comprennent et partagent des intérêts communs, mais aussi des défis auxquels le secteur fait face. Au-delà de s'épancher sur les maux de la situation sanitaire et le blocage des activités, les acteurs souhaitent se regrouper pour créer une intelligence collective sur le long terme.

Entretien des bonnes relations sociales évite de neutraliser ses points forts et permet de disposer du soutien mérité pour accomplir les nouveaux projets.



Les nouveaux modes de collaboration

NOS PRÉCONISATIONS:

Ce cadre doit être formalisé et doit aborder :

- L'éligibilité du collaborateur : ancienneté, degré d'autonomie et tâches permettant le télétravail
- La rémunération : prise en charge des frais liés au télétravail sous forme de forfait journalier ou mensuel
- Les plages horaires : contrôle du temps et de la charge de travail, plages horaires de contact, accord sur les heures supplémentaires afin de délimiter la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle
- L'accès aux données informatiques via des réseaux sécurisés
- La fourniture de matériel informatique et téléphonique
- La prise en compte du handicap le cas échéant
- Les modalités de contrôle d'activité du télétravailleur : même si la confiance et la bonne foi doivent être au cœur du cadre du télétravail, des consignes claires de rendu du travail ou de contrôle d'activité doivent être mentionnées

En revanche, généraliser le télétravail peut être pénalisant pour certains profils. La flexibilité du télétravail est donc une opportunité. Certaines entreprises se tournent donc vers du travail hybride présentiel et distanciel. Selon nos recherches, la majorité des travailleurs français préfèrent opter pour l'hybridation à 50% sur site et 50% en télétravail. Certaines entreprises ont déjà franchi le cap de l'hybridation en redessinant leur modèle urbain et permettant le télétravail hors du domicile dans des tiers lieux (espaces de co-working, résidences ou hôtels permettant le télétravail).

Les nouveaux modes de collaboration

Dans ce contexte de déploiement du télétravail ou du travail hybride, la relation collaborateur/manager doit évoluer vers davantage d'intelligence émotionnelle. La réussite de la mise en place du travail hybride réside donc dans l'adhésion de toutes les parties prenantes dans un climat de confiance.

Le télétravail représente aussi une course à l'innovation technologique avec le déploiement de solutions de stockage de documents en ligne, d'outils de conversation instantanée, de visio-conférence entre autres. Mais aussi des véhicules visent à séduire les travailleurs nomades tels que le prototype de véhicule hybride proposé par Nissan ou encore les travel trucks.



*Source: <https://www.suncaptravel.com/>



«Inspiré par la nouvelle réalité de la Covid-19, ce prototype de Nissan propose un bureau rétractable pour les nomades numériques», explique la marque japonaise*

*Source : Brève | Quand Nissan réinvente le bureau mobile avec le Caravan NV350 (futura-sciences.com)



Les nouveaux modes de collaboration

3.3 La collaboration avec les freelances

Face à la réduction d'activité dans les métiers du tourisme, des vagues de licenciements et de démission ont été observées surtout dans l'hôtellerie et le secteur émetteur du voyage. Nombre de collaborateurs ont choisi la voie de l'entrepreneuriat et le modèle de collaborateur / prestataire indépendant freelance pour rebondir après la crise.

Nombre de talents du secteur ont, quant à eux, décidé de ne pas retrouver le chemin de leur ancien métier soit par obligation de reconversion pour retrouver un emploi soit par choix de quitter le secteur. Face à cette pénurie de main d'œuvre, les entreprises ont travaillé leur marque employeur afin d'afficher leurs valeurs et travaillé leurs réseaux afin de s'entourer de nouveaux talents.

La reprise étant incertaine et fluctuante, s'engager sur des embauches apparaît risqué dans un contexte de crise sanitaire sans visibilité. Le recours aux prestataires indépendants apparaît comme une solution de variable d'ajustement évitant les charges fixes liées à l'embauche de personnel. Il permet aussi d'acquérir des compétences ou expertises spécifiques mais également peut être une solution pour pallier un besoin de renfort ponctuel.

Les limites du modèle sont l'absence de rémunération fixe et d'accès aux avantages sociaux du statut salarié. En temps de crise, il est nécessaire de compter sur une activité annexe et complémentaire afin de pérenniser son revenu et pouvoir ainsi répondre présent lors des périodes d'affluence.



Les nouveaux modes de collaboration

NOS PRÉCONISATIONS :

Un modèle équitable est alors possible dès lors qu'une relation de confiance s'installe et que les parties prenantes s'accordent. Un modèle équitable pourrait reposer sur:

- Un accord de rémunération juste et stimulante (commissions, forfait horaire, rémunération à la tâche)
- Des valeurs communes et une adhésion à la vision de l'entreprise pour une relation pérenne
- Des compétences spécifiques constituant une valeur ajoutée aux parties prenantes
- Un discours unifié envers les clients et les collaborateurs salariés afin de clarifier les positions de chacun
- Un onboarding qualitatif en créant une cohésion d'équipe interne et externe, une formation aux outils et procédures
- Le partage du savoir faire et les accès aux outils de travail
- Un cadre de travail défini dans lequel les missions sont décrites, les objectifs qualitatifs et quantitatifs s'il y a lieu ainsi que les disponibilités attendues pour répondre à la charge de travail
- Un management qui fédère les collaborateurs et les prestataires indépendants

Après 2 années de crise, le secteur du tourisme ne fait pas exception face aux mutations des relations professionnelles. Nos observations ont montré à la fois une érosion des talents vers d'autres secteurs mais également un vivier de talents motivés en marche vers l'innovation et l'écriture de nouvelles façons de travailler pour le bien-être des collaborateurs, qui, in fine, se retrouve dans la qualité des prestations et services fournis aux clients.