

# **RÉUNION DE TRAVAIL**

## **Métiers – Emplois – Formations**

Économie du Tourisme et des Loisirs  
Territoire du Haut-Doubs

**Mercredi 03 mai 2023**

# PROGRAMME

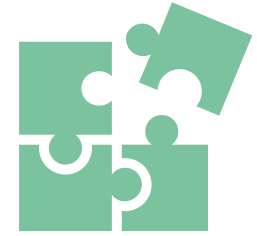
- **Éléments de contexte - Rétrospective des actions engagées**
- **Restitution des enquêtes déployées cet hiver :**
  - Enquêtes « employeurs »
  - Enquêtes « employés »
- **Démarches à conduire :**
  - 1. STRUCTURER LES PARCOURS DE FORMATION**
  - 2. S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE « MARQUE EMPLOYEUR »**
  - 3. MÉCANISER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT : « COURTIER RH »**
- **Proposition**



**ÉLÉMENTS DE CONTEXTE**

**RÉTROSPECTIVE DES  
ACTIONS ENGAGÉES**

# ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



- **Communauté des Acteurs du Tourisme du Haut-Doubs**
  - Identifier les **principaux enjeux de l'économie du tourisme et des loisirs du Haut-Doubs, vus par les professionnels**
  - Mettre en place des **actions collectives concrètes et adaptées aux besoins des entreprises et du territoire**
  - **SE FÉDÉRER** et favoriser la **COOPÉRATION**  
= **Communauté ÉVOLUTIVE, lieu d'ÉCHANGES et de MUTUALISATION**
- **Groupe de travail « Métiers – Emplois – Formations »**
  - Travailler collectivement sur la problématique de **recrutement** et de **maintien des compétences** sur le territoire du Haut-Doubs

# ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- **Problématique de recrutement et de maintien des compétences :**

- **DIFFICULTÉS ACTUELLES :**

- Difficultés de recrutement sur tous les postes
- Pénurie de candidats investis, motivés et compétents
- Difficultés à maintenir les compétences en place

- **MENACES FUTURES :**

- Changement climatique = évolution des offres touristiques
- Evolutions démographiques / sociologiques = adaptation des offres touristiques vers des offres de loisirs
- Pression frontalière / Aménagement du territoire = coût de la vie croissant

→ **LES ENTREPRISES DOIVENT S'ADAPTER**

→ **LES PARTENAIRES DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI DOIVENT LES AIDER**



# ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

« L'HUMAIN »

au cœur des métiers et des projets

Leviers d'actions et ambitions  
des entreprises :

Entreprise « ACCUEILLANTE »

Entreprise « APPRENANTE »

Compétences  
Motivation  
Formation  
Fidélisation  
Cohésion  
Projet  
HUMAIN  
Valeurs  
Intégration  
Accueil  
Engagement  
Evolution  
Management

# RÉTROSPECTIVE DES ACTIONS ENGAGÉES

- Déploiement d'enquêtes au cours de l'hiver 2022-2023 :
  - **A destination des « employeurs » :**  
OBJECTIF : préciser et enrichir les orientations émises par le groupe de travail
  - **A destination des « employés » :**  
OBJECTIF : identifier les leviers les + efficaces pour répondre aux difficultés actuelles et aux menaces futures
- **Rencontre avec les professionnels et l'emploi et de la formation :**
  - OBJECTIFS :
    - Confirmer les enjeux identifiés
    - Constituer une boîte à outils « emploi et formation » avec les dispositifs mobilisables facilement par les entreprises
  - ÉLÉMENTS-CLÉS SOULEVÉS :
    - Volatilité des candidats (« zapping »)
    - Vieillesse des saisonniers
    - Manque de communication sur les métiers du tourisme (idées reçues VS ambiance – valeurs – état d'esprit)

# RESTITUTION DES ENQUÊTES



# ENQUÊTES « EMPLOYEURS »



- 44 répondants

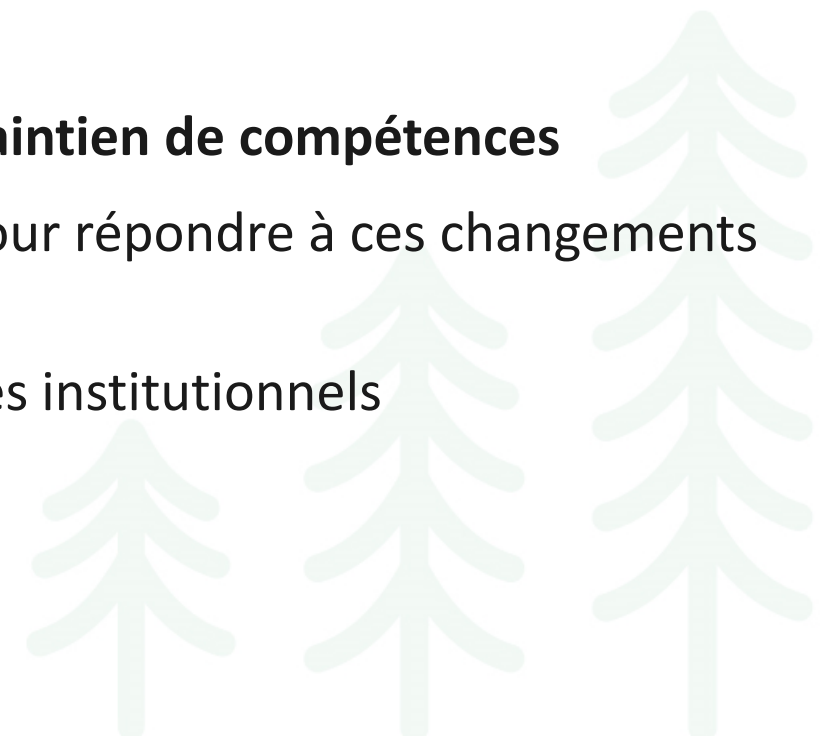
**Panel représentatif de répondants :** Commerces-Services / Restauration / Sites touristiques / Prestataires d'activités / Hébergements / Institutionnels du tourisme

## RÉSULTATS :

**82 %** des entreprises ont des **difficultés de recrutement et de maintien de compétences**

**87 %** pensent que **c'est à l'entreprise de trouver des solutions** pour répondre à ces changements structurels, mais **les entreprises ont besoin d'aide** sur :

- **Le logement** : axe à travailler concrètement avec les partenaires institutionnels
- **Le statut de saisonniers** : + difficile à travailler



# ENQUÊTES « EMPLOYEURS »

**100 %** des entreprises sont sensibles à la place de la **relation humaine**  
L'**HUMAIN** est placé au cœur des entreprises, en tant que **pilier**



**96 %** des entreprises sont ou veulent être actrices de la **formation**  
La **FORMATION** est considérée comme un levier de **fidélisation**



# ENQUÊTES « EMPLOYEURS »

**98 %** des entreprises adaptent ou sont prêtes à adapter les **conditions de travail**

LES CONDITIONS DE TRAVAIL sont jugées essentielles pour le **recrutement et le maintien des compétences**

Participatif  
Satisfaction  
Avantages  
Planning  
Respect  
Confort  
Disponibilité  
Ambiance  
Image  
Ecoute  
Fidélisation  
Attractivité  
Initiative  
Flexibilité

**96 %** des entreprises estiment que le **management** est une fonction sensible  
Le **MANAGEMENT** représente un **facteur-clé**

Leadership  
Cadre  
Essence  
Différence  
Ecoute  
Posture  
Accompagnement  
Modèle  
Juste

# ENQUÊTES « EMPLOYEURS »

## Bonnes pratiques partagées :

SENS DE LA RELATION HUMAINE	ENTREPRISE APPRENANTE	ENTREPRISE ACCUEILLANTE	RÔLE DU MANAGEMENT
Structurer des moments d'échanges, des rituels	Être transparent sur la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise	Miser sur l'intégration dès le premier jour	Adapter sa posture managériale en fonction de chaque individu
Veiller à l'équilibre vie perso / vie pro	Favoriser le compagnonnage et le tutorat	Fêter les temps forts	Mettre en place des parcours de formation en management
S'adapter aux personnalités	Cibler les prédispositions et les capacités de chacun	Rendre les conditions de travail flexibles	Provoquer sans cesse l'échange et la communication
Favoriser une démarche participative	Adapter l'organisation de l'entreprise selon les besoins	Formaliser un guide d'accueil du nouvel arrivant	

# ENQUÊTES « EMPLOYEURS »



## LES IDÉES QUI RESSORTENT DE CETTE ENQUÊTE :

- **L'entreprise doit s'adapter, mais elle a besoin d'aide** (notamment pour le logement, qu'il soit saisonnier ou permanent)
- **Comment adapter les contrats selon les besoins des candidats** (faire du sur-mesure)
- Les entreprises sont d'accord pour **mettre en avant la relation humaine, adapter autant qu'elles le peuvent les conditions de travail et préserver les fonctions de management**

## POINT DE VIGILANCE :

- **Peu de volontaires pour travailler collectivement** (**61 %** des répondants ne sont pas intéressés pour rejoindre le groupe de travail)  
**= Une forte communication est à réaliser suite aux travaux engagés**

# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »



- 59 répondants

**Panel intéressant de répondants** : représentation de toutes les filières

## PROFIL :

- Très grande disparité de niveau d'études et de diplômes
- **62 %** des répondants sont en CDI – **17 %** sont saisonniers
- Près de **76 %** travaillent pour le tourisme et les loisirs toute l'année



# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »

## RÉSULTATS :



### LES SALAIRES, UN POINT DUR...

- Seulement **55 %** de satisfaction sur son niveau de salaire, et **53 %** sur le sentiment d'être payé à sa juste valeur
- Une reconnaissance des efforts faits ces dernières années (**72 %**), mais insuffisante pour donner satisfaction
- Les salaires ne sont pas en rapport avec le coût de la vie. Les difficultés rencontrées :
  - Le logement (60 %) - L'alimentation (56 %) - Les loisirs (37 %) - La voiture (23 %)
- Les salaires ne paient pas toutes les heures réalisées, ne compensent pas le manque d'effectif, ne reconnaissent pas le niveau d'études – la polyvalence ou les responsabilités
- **45 %** des salariés ne bénéficient d'aucun avantage

# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »



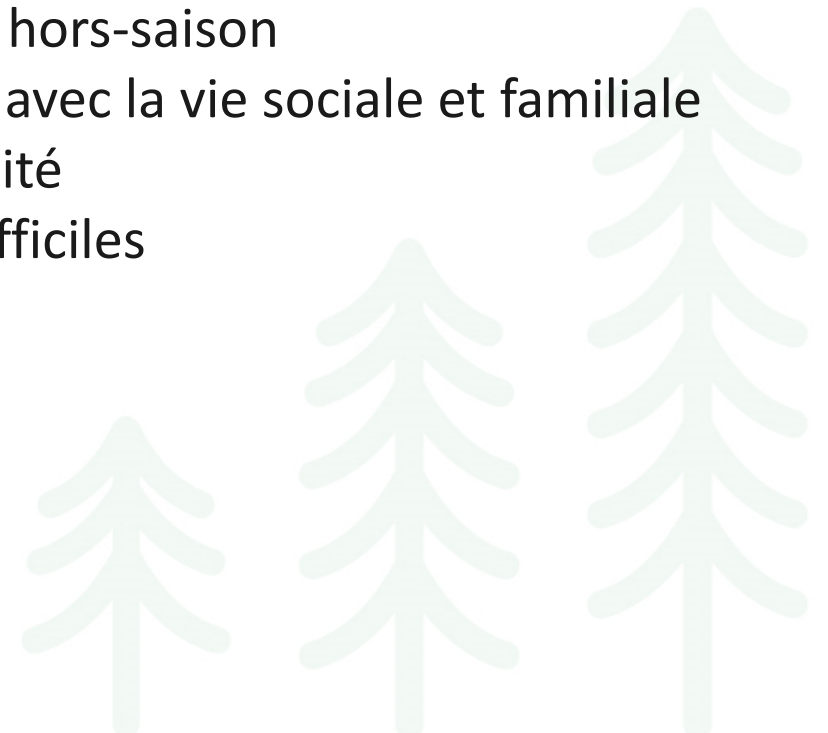
## LES AUTRES SOURCES D'INSATISFACTION

### Organisation du travail – Cadre d'emploi

- **Manque de stabilité dans les plannings**  
(dû au manque d'effectif)  
= exige une grande disponibilité, non récompensée
- **46 %** disent **ne pas être zen au travail et dépenser beaucoup d'énergie**  
Cependant, **81 %** déclarent être **heureux dans leur entreprise**

### Inhérentes aux métiers du tourisme

- Travailler quand les autres s'amuse
- Vacances hors-saison
- Décalage avec la vie sociale et familiale
- Saisonnalité
- Clients difficiles





# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »

## LES SOURCES DE MOTIVATION ET DE DÉMOTIVATION

→ **L'AMBIANCE AU TRAVAIL** est un élément-clé de motivation

→ **84 %** des interrogés pensent que c'est d'abord leur **ÉTAT D'ESPRIT** qu'ils apportent à l'entreprise

→ **64 %** des interrogés mettent l'accent sur le **TEMPS** qu'ils consacrent à leur entreprise

Sources de motivation (par ordre de priorité)	Source de démotivation (en vrac)
<b>L'ambiance au travail</b> = Travailler avec des collègues sympas (66 %)	<b>Le turn-over / manque de stabilité</b>
<b>La relation clients</b> = Le sourire des clients (64 %)	<b>Le manque de reconnaissance</b>
<b>L'environnement de travail (63 %)</b>	<b>La mauvaise ambiance au travail</b>
<b>La participation à un beau projet (46 %)</b>	<b>Le manque de transparence / communication / écoute</b>
<b>La mise en pratique des talents et idées (41 %)</b>	<b>Le manque de moyens</b>
<b>Le salaire (37 %)</b>	<b>Les projets qui n'aboutissent pas</b>

# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »



## AUTRES DONNÉES

- **86 %** pensent qu'on n'est pas si mal dans notre économie, même s'il y a des choses à changer
- **La Suisse ne paraît pas être un frein à notre économie touristique.** Elle ne fait pas vraiment rêver (seuls 30 % envisagent d'y travailler)
- **57 % des salariés ne se projettent pas dans leur entreprise, et 54 % ne se projettent pas dans le secteur du tourisme.** Seulement 12 % se projettent à 5 ans et 9 % à 20 ans
- **96 % des salariés souhaitent se former, mais seulement 62 % ont bénéficié de formations**  
70 % disent avoir besoin de se former – 21 % veulent bien apprendre s'il le faut
- **Globalement, le métier de chef n'attire pas et est jugé difficile**  
Le rôle des managers semble respecté, mais cette fonction n'apparaît pas très désirable

# ENQUÊTES « EMPLOYÉS »



## LES IDÉES QUI RESSORTENT DE CETTE ENQUÊTE :

- Mettre en place des **aides au logement ou à l'alimentation** (« nourri / logé »)
- **Augmenter les salaires** (quels modèles d'affaire ? Quelles chaînes de valeurs économiques ?)
- **Monter des partenariats entre employeurs** pour :
  - Mutualiser des postes de fonctions supports (par exemple)
  - Faire bénéficier d'avantages réciproques aux employés de chacun
  - Mutualiser des besoins pour avoir un effet volume (courses alimentaires, hébergements...)
- **Vigilance sur la fonction de manager** : les managers compensent en partie le manque d'effectif opérationnel, mais sont à peine mieux payés (pas à la hauteur de leur investissement)
- **Mettre en avant les valeurs qui attirent les gens vers les métiers du tourisme et les entreprises** : satisfaction clients, ambiance, cadre de travail...
- Monter des **parcours de formation inter-employeurs**
- Se structurer pour **gérer un turn-over élevé** : accepter le turn-over, structurer la formation interne – le management – le cadre d'emploi (souplesse sur l'accueil et l'apprenance)

# SYNTHÈSE DES ENQUÊTES

## LES ENQUÊTES SEMBLER CORROBORER NOS INTUITIONS :

→ Devenir des entreprises ACCUEILLANTES qui cultivent un état d'esprit, une ambiance ... en prenant soin des charges de travail, des salaires...

- **Etat d'esprit / Ambiance :**
  - Communiquer pour casser les idées reçues
  - Être fiers de notre économie qui porte de belles valeurs, qui semble « honnête » et d'un bon niveau aux yeux de ceux qui y travaillent
- **Salaires :**
  - Trouver des gains ou des recettes pour avoir des moyens supplémentaires
- **Reconnaissance :**
  - Trouver des solutions pour des avantages en nature, notamment sur l'alimentation et les loisirs
- **Logement :**
  - Obtenir des aides et des appuis de la part des institutions et des collectivités (besoin à préciser, demande à construire)

# SYNTHÈSE DES ENQUÊTES

## → Optimiser notre MÉCANIQUE DE RECRUTEMENT

- **Être + séduisant en adaptant les contrats selon les besoins des candidats** (tout en acceptant le zapping structurel)
- **Être clair sur son projet d'entreprise** (tout en acceptant que la majorité des salariés ne se projettent ni dans l'entreprise, ni dans la filière)

= **Accepter d'avoir un turn-over**

= **S'équiper pour recruter**

= **S'adapter à la volatilité des candidats**



# SYNTHÈSE DES ENQUÊTES

## → Être des entreprises APPRENANTES

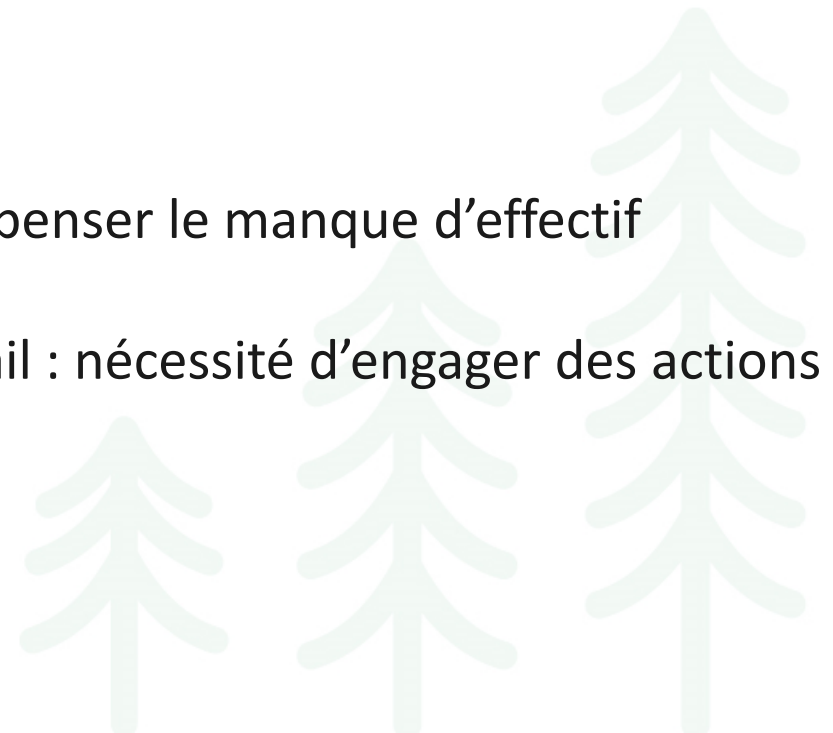
- Les salariés sont volontaires

= Accepter de perdre des salariés qu'on a formé

## → Faire attention aux DIRIGEANTS et aux MANAGERS

- Ils **s'épuisent** et peuvent **se sentir sous-valorisés** à force de compenser le manque d'effectif

61 % des entreprises ne veulent pas rejoindre le groupe de travail : nécessité d'engager des actions concrètes pour attirer de nouveaux participants



# DÉMARCHES À CONDUIRE

# DÉMARCHES À CONDUIRE



## 1. STRUCTURER LES PARCOURS DE FORMATION en lien avec les organismes locaux

*Formation interne / externe – Formation initiale / continue*

- Construire une **mécanique souple et agile** (= s'adapter facilement)
- **Former des formateurs internes à la filière**
- Être au clair sur les **compétences reconnues** et les **certifications** que la filière peut proposer aux candidats et aux salariés

Innovation de la MFR en termes de formations

Programme de formations ouvert aux entreprises dès la rentrée 2023



# DÉMARCHES À CONDUIRE

## 2. S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE « MARQUE EMPLOYEUR »

Pour fédérer le maximum d'entreprises autour d'une ambition « accueillante / apprenante » permettant de :

- Communiquer sur les **valeurs de la filière**
- Partager des **préoccupations communes** entre dirigeants et managers (= trouver de nouvelles solutions)
- S'ouvrir à beaucoup plus **d'opportunités de mutualisation et de coopération** (avantages aux salariés, mutualisation de postes...)
- Négocier des **adaptations de dispositifs** auprès des institutions
- Obtenir des **appuis** (notamment sur le logement)



# DÉMARCHES À CONDUIRE

## 3. MÉCANISER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT : « Courtier RH »

Pour que cela bénéficie au + grand nombre d'employeurs

- **Appui au calibrage des contrats** : comment désaisonnaliser au maximum (partenariats entre entreprises à construire)
- **Appui à la définition des missions**
- **Appui à la diffusion de la communication « Marque Employeur »**
- Réseau de recrutement
- Pré-sélection des candidats...



# DÉMARCHES À CONDUIRE

**Ces 3 démarches nécessitent un travail d'ingénierie et d'animation important que nous ne pourrions pas mener seuls :**

- Nécessité d'un appui d'ingénierie extérieur pour structurer ces actions

