

Louvain School of Management

Analyse du phénomène de la Grande démission et pistes de solutions pour l'avenir

Cas du secteur hôtelier

Auteur·e(s) : Margaux Saelens
Promoteur : Éric Cornuel
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en Sciences de gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Remerciements

Avant de commencer, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Éric Cornuel, pour le soutien et la confiance qu'il m'a accordé dans le cadre de ce mémoire. J'ai eu l'occasion de le rencontrer lors de ma première année de Master à la Louvain School of Management et ses précieux conseils ainsi que sa disponibilité ont joué un rôle important dans l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier mes parents, Gauthier Saelens et Diane Vandenberghe, ainsi que toute ma famille qui m'ont accompagnée durant ces derniers mois et qui ont également cru en moi depuis le début de mon parcours universitaire. Merci.

Enfin, je remercie tous les répondants que j'ai eu la chance de rencontrer et qui m'ont permis d'obtenir des informations pertinentes et intéressantes pour mener à bien ma recherche.

Table des matières

Introduction générale	1
LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
Chapitre 1 : Les mouvements et tendances culturelles liés à la Grande démission	3
1.1 Le mouvement FIRE (« Financial independence, retire early »).....	3
1.2 Le mouvement « Occupons Wall Street »	4
1.3 Le mouvement YOLO (« You only live once »).....	5
1.4 Mouvement anti-travail	6
Chapitre 2 : Le phénomène de la Grande démission	8
2.1 La Grande démission aux États-Unis ?	8
2.2 Qu'en est-il du reste du monde ?	11
2.2.1 La France	12
2.2.2 L'Italie	14
2.2.3 La Grande-Bretagne	15
2.3 Bilan sur la situation mondiale.....	15
2.4 Popularité du phénomène	17
Chapitre 3 : La Grande démission dans le milieu hôtelier	19
3.1 Mise en contexte.....	19
3.2 Quelles sont les causes de la Grande démission en secteur hôtelier ?.....	19
3.2.1 Conditions de travail difficiles	20
3.2.2 Rémunération et avantages insuffisants.....	22
3.2.3 Manque de reconnaissance et perspectives d'évolution dans la carrière	22
3.2.4 Épuisement professionnel.....	22
3.3 Le Covid-19 comme amplificateur du phénomène de la Grande démission	24
3.3.1 Influence directe	25
• L'insécurité de l'emploi	25
• Le manque d'opportunités de développement de carrière.....	26
• Les mauvais traitements par les employeurs et les clients.....	26
3.3.2 Influence indirecte	27
• Meilleure rémunération.....	27
• Flexibilité au travail	28
• Prise en considération du bien-être.....	28

• Montée de la « Gig Economy »	30
• Développement des outils technologiques.....	30
3.4 Les effets de la Grande démission en milieu hôtelier.....	31
Chapitre 4 : Conclusion de l'apport de littérature	35
APPROCHE QUALITATIVE	36
Chapitre 1 : Méthodologie	36
1.1 Objectif de la collecte de données.....	36
1.2 Collecte de données.....	37
1.3 Données relatives aux répondants	38
Chapitre 2 : Analyse des résultats.....	39
2.1 Constat sur la situation actuelle de la part des professionnels :	39
2.1.1 La Grande démission selon la localisation	39
2.1.2 Secteurs touchés	41
2.1.3 Motivations des départs	42
• Verticalité très forte avec une hiérarchie qui peut être toxique	42
• Métier d'urgence et retour à zéro	42
• Rejet du métier face à l'exigence	42
• Autres formes de travail disponibles	43
• Problèmes majeurs liés à l'amitié professionnelle et au manque de satisfaction au travail	43
• La pandémie de Covid-19	44
• Instabilité des revenus	44
• L'incivilité et la méchanceté de la part des clients	45
2.1.4 Impact du Covid-19	46
2.1.5 Évolution des comportements et des attentes.....	47
2.1.6 Pénurie de talents et attractivité du secteur	48
Chapitre 3 : Pistes de solutions.....	52
3.1 En cours de développement	52
3.1.1 Programme sur la culture managériale.....	52
3.1.2 Programme de récompenses	53
3.1.3 Établir une forte culture entreprise	55
3.1.4 Programme de formation.....	57
3.1.5 Politique de recrutement	59
3.1.6 Outils technologiques.....	61

3.2 Pistes de solutions complémentaires pour le futur du secteur hôtelier	63
3.2.1 Journée d'accueil.....	63
3.2.2 Semaine de 4 jours	64
3.2.3 Favoriser la mobilité de la main d'œuvre	65
Limites.....	66
Conclusion générale.....	67
Bibliographies.....	69
Annexes.....	74
<i>Annexe 1 : Guide d'entretien en français</i>	<i>74</i>
<i>Annexe 2 : Guide d'entretien en anglais</i>	<i>76</i>
<i>Annexe 3 : Mail envoyé à divers professionnels du secteur hôtelier.....</i>	<i>78</i>
<i>Annexe 4 : Comptes rendus des interviews :</i>	<i>79</i>
1. Interview avec Laurent Choain	79
2. Interview avec Ryan Larson	89
3. Interview avec Isabelle DuRusquec	97
4. Interview avec David Debin	103

Table des illustrations et tableaux.

Figure 1: Change in level and percentage of annual quits, by industry and region, not seasonally adjusted, 2019–21 (levels in thousands) (Penn & Nezamis, 2022)

Figure 2: Job Openings and Labor Turnover Survey: Quits Rate (U.S Bureau of Labor Statistics, 2022)

Figure 3 : Enquête européenne sur les valeurs, 1990, résultats pour la France (Cité par Fondation Jean-Jaurès, 2023)

Figure 4 : Norme Ifop de climat social, 2021 (Cité par Fondation Jean-Jaurès, 2023)

Figure 5 : Intérêt relatif au terme « Grande démission » dans les recherches sur Google dans tous les pays du monde, entre le 4/05/2020 et le 3/02/2022 (Google Trends, 2023)

Figure 6: The conceptual model of research: Work-Family Conflict (Abdou et al.,2022)

Figure 7: Factors affecting labor shortage issues in hospitality and tourism. (Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023)

Figure 8 : Pyramide des besoins de Maslow (Mcleod, 2023)

Figure 9 : Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022. (OCDE, 2022)

Figure 10: Start a career with SERG group (The SERG group, n.d.)

Figure 11: Brochure semestrielle 2^e semestre 2023 (HORECA Forma Be Pro, 2023)

Introduction générale

Au cours des dernières années, le marché du travail a été le témoin d'un phénomène marquant et préoccupant que Monsieur Anthony Klotz avait déjà prédit en mai 2021, qu'on appelle aujourd'hui la « Grande démission ». Ce terme fait référence à une augmentation massive du nombre d'employés choisissant de quitter leur emploi durant l'été 2021 après l'un des nombreux confinements liés à la pandémie de Covid-19 bouleversant le monde du travail. Il est souvent associé à la frustration généralisée des employés, au manque de satisfaction au travail, à l'épuisement professionnel et au désir de trouver d'autres opportunités. Cette vague de démissions a mis en lumière une problématique plus profonde qui relève manifestement d'un changement de mentalité chez les individus concernant leur rapport au travail ; cela s'est accentué suite à cette période de restriction physiquement et psychologiquement dévastatrice.

Au sein des différents secteurs touchés, le secteur hôtelier, qui joue un rôle essentiel dans l'économie mondiale, a dû faire face à une fermeture de longue durée d'un très grand nombre d'établissements avec comme corollaire la mise au chômage technique, le licenciement ou la démission d'une partie significative des personnes employées dans ce secteur, entraînant ainsi des conséquences se ressentant encore à ce jour. Il est nécessaire de souligner que cette industrie est depuis longtemps confrontée à une problématique de pénurie structurelle de main d'œuvre. Cette situation peut s'expliquer par plusieurs facteurs tels que la croissance du secteur, les défis de recrutement et de rétention de personnel dans un environnement extrêmement concurrentiel, ainsi que les conditions de travail souvent jugées trop exigeantes, trop peu flexibles et trop peu valorisantes.

C'est pourquoi, il nous a paru essentiel de comprendre et d'analyser le phénomène de la Grande démission dans ce secteur spécifique, ayant conscience que la situation préexistante a pu créer un environnement propice à l'émergence d'un phénomène, amplificateur ou bien déclencheur, d'une nouvelle forme de démission.

Cette étude s'appuiera sur une combinaison de méthodes de recherches comprenant une revue de la littérature approfondie, basée sur des études scientifiques, ainsi que la tenue d'entretiens qualitatifs menés avec des professionnels du secteur. Ils nous offrent une perspective plus large quant à cette situation, par leur expertise et leur situation géographique.

Nous chercherons à découvrir le lien entre ces deux problématiques en explorant d'une part le phénomène de la Grande démission et ses implications dans le milieu hôtelier et d'autre part,

comment cette pénurie s'est aggravée au lendemain de la crise ; ceci afin de proposer des pistes de solutions pour l'avenir. L'objectif visé étant de rendre le secteur plus attractif et de permettre ainsi par une politique pro active et transparente, d'attirer de nouveaux profils motivés et compétents et de remplir ainsi les postes vacants aux différents échelons de la hiérarchie. L'analyse des résultats obtenus lors de nos entrevues tentera d'apporter des éclaircissements et nous permettra de répondre à cette question :« Quel est l'état des lieux du secteur hôtelier à la suite de la crise Covid-19 en matière de ressources humaines et quelles sont les pistes d'actions envisageables en vue de contrer les conséquences néfastes de la Grande démission et de ses origines ? »

Bien que la Grande démission représente un défi pour le secteur hôtelier, elle crée également des opportunités de réinventer la culture du travail, de s'adapter aux attentes des employés et de favoriser un environnement qui attire et retienne les talents.

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette première partie du mémoire est constituée par la revue de littérature qui se divise en 3 grands chapitres. Pour commencer, nous aborderons quelques tendances culturelles du 21^e siècle qui ont pu amener les travailleurs à repenser leurs vies professionnelles et à participer à la montée en popularité de la démission. Cela nous aidera à développer les causes principales de la Grande démission, avant et après la pandémie de Covid-19, particulièrement dans le secteur hôtelier. Cette partie se clôturera avec les conséquences de ce phénomène sur la gestion des ressources humaines.

Chapitre 1 : Les mouvements et tendances culturelles liés à la Grande démission

Pour comprendre le phénomène socioculturel qu'est celui de la Grande démission, il est essentiel de revenir sur les préludes de cette crise. Au milieu de la pandémie de Covid-19 en été 2021, un nombre record de démissions volontaires a été enregistré aux États-Unis. Il semblerait que cette tendance, qui se répand désormais à l'échelle mondiale, s'inscrit dans une transformation à long terme de la manière dont la valeur travail est perçue par les employés. En effet, ces dernières décennies ont été rythmées par des mouvements sociaux de protestation remettant profondément en question la relation entre l'humain et le travail autour de plusieurs thématiques comme le bien-être, les conditions de travail et la façon dont on traite l'employé au sein de l'entreprise. Plusieurs d'entre eux ont joué un rôle plus ou moins important et peuvent être liés à l'arrivée d'une vague de démissions sans précédent. (Montaudon-Tomas et al., 2022)

1.1 Le mouvement FIRE (« Financial independence, retire early »)

Le mouvement FIRE se définit, comme son nom l'indique, par un courant de pensée qui encourage les gens à avoir une indépendance financière en arrivant à la retraite le plus rapidement possible. L'objectif poursuivi par les acteurs de ce mouvement vise à économiser un maximum d'argent en un minimum de temps, quitte à se priver de certaines dépenses durant quelques années, afin d'atteindre un niveau d'épargne qui leur permettra d'investir et de subvenir à leurs besoins.

Par ce biais, ils s'offrent la possibilité de devenir indépendant financièrement et de ne plus devoir compter sur un emploi traditionnel avec l'ensemble des restrictions qui y sont associées. Alors que ce mouvement s'est créé dans les années 90 aux États-Unis à la sortie du livre *Your Money or Your Life* de Vicki Robin et Joe Dominguez, il connaît justement un regain de

popularité grâce à la pandémie qui a poussé les travailleurs à repenser la manière dont ils veulent organiser leur vie.

Lors du confinement, beaucoup de gens ont eu le temps de réfléchir à ce qui était important pour eux, c'est pourquoi le mode de vie frugale qui consiste à consommer avec modération et réduire les dépenses dans ce qui n'est pas nécessaire, a attiré davantage de personnes. Les partisans du mouvement FIRE croient en la simplicité, ils veulent désormais poursuivre leurs propres chemins en dehors des contraintes imposées par le marché du travail. (Binns, 2023)

La période de confinement due au Covid-19 a forcé la population, malgré elle, à réadapter son mode de vie et a permis à beaucoup de prendre conscience que le bonheur ne se résume pas à la somme d'argent amassée à la fin du mois, mais bien dans la valeur du temps qu'on peut prendre pour faire ce qui nous rend heureux. (Kubicki, 2022)

Selon Sébastien Aguilar (2022), l'importateur du mouvement FIRE en Belgique, « *C'est juste un mouvement de gens qui essaient de trouver une façon d'être plus heureux. FIRE est une façon de prendre le contrôle de ses finances pour l'être* »

La pandémie a également mis en lumière l'importance de la sécurité financière ainsi que la fragilité du temps. C'est sur base de ces lignes directrices que le mouvement s'est développé au fil des années et attire aujourd'hui un nouveau segment de population qui, au cours de cette période, a décidé de changer de vie en réévaluant son temps de travail ou en mettant fin à celui-ci définitivement, dans le but de prendre sa retraite de manière anticipée ou simplement de trouver un emploi qui lui apportera davantage d'épanouissement.

En effet, la Grande démission est une des réponses possibles à certains défis auxquels s'adressent justement ce concept d'indépendance financière et de retraite précoce.

1.2 Le mouvement « Occupons Wall Street »

Le mouvement d'Occupy Wall Street a vu le jour quelques années après la crise financière de 2008 afin de protester contre les formes de gouvernance néo-libéraliste présente aux États-Unis. Cette doctrine économique, qui accompagne et prône le capitalisme, est profondément contestée par les millions d'Américains qui ont été frappés de plein fouet par la crise des subprimes. Occupy Wall Street a commencé le 17 septembre 2011 dans le parc Zuccotti de New York dans la zone financière de Manhattan, puis s'est rapidement propagé dans l'ensemble du pays et dans le monde occidental. (Gupta, 2016)

Le slogan qui a porté le mouvement « We are the 99% » se traduit par le fait que 1 % de la population concentre une grande partie des richesses et ignore les besoins des 99 autres pourcents qu'il reste. (Emeran, 2013) Cette manifestation appelait à une transformation sociale profonde du système avec pour objectif de mettre en lumière les inégalités croissantes entre les classes ainsi que le manque de prise en considération des besoins du citoyen moyen. Le mouvement a pris de l'ampleur, car les protestants ont partagé un lien de solidarité fort sur base de leurs mécontentements collectifs face à un pouvoir politique fondé sur l'injustice qui a trop longtemps tenu uniquement compte de l'élite.

« Ce qui unissait le mouvement n'était pas tant la recherche de solutions que l'énonciation d'un problème et la dénonciation d'un adversaire avec lequel toute compréhension réciproque paraissait d'emblée exclue. » (Bissonnette, 2018)

Lors d'une interview menée par Alix & Sardier (2018) avec David Graeber, professeur à la London school of Economics et grand leader du mouvement OWS, ce dernier a mis en avant le fait que de plus en plus de métiers sont soumis à une diminution de valeur à cause de toutes les tâches administratives et bureaucratiques qui les entourent pour répondre aux demandes de la hiérarchie. Selon une étude qu'il a menée en 2013 sur « les jobs à la con », 37% des personnes interrogées ont répondu être convaincues que leur travail n'apporte rien d'important au monde. Là où le petit pourcentage de la population qui contrôle la majeure partie de la société crée du travail parfois inutile pour remplir des tâches sans valeur ajoutée, il faudrait se recentrer davantage sur l'humain et le sens qu'il trouve dans son métier. (Graeber, 2018)

À l'époque, le mouvement OWS n'a pas apporté de changements concrets, dû au manque d'objectifs clairs et définis, mais il a ouvert la porte à la dénonciation de pratiques injustes et inégales sur le marché du travail. Celui-ci a suscité une remise en question de la part des travailleurs sur leurs aspirations futures.

1.3 Le mouvement YOLO (« You only live once »)

L'acronyme YOLO renvoie à l'expression anglaise « You only live once » qui souligne l'importance de vivre le moment présent, de profiter de la vie pleinement en prenant conscience que la vie est courte.

Auparavant, on utilisait l'expression *carpe diem*. Celle-ci met aussi l'accent sur l'importance d'apprécier chaque instant, mais avec une certaine prudence dans nos actions tandis que le

mouvement YOLO s'est très vite répandu en utilisant l'expression dans un contexte d'insouciance et de légèreté afin de faire ce qui nous plaît à n'importe quel prix. Le mode de vie YOLO met en avant l'individu plutôt que la communauté, chacun doit faire ce qui est bon pour lui-même et pour augmenter son propre bien-être. (Seah, 2021)

Dans un article publié par le New York Times, Roose (2021) explique l'arrivée de la « YOLO Economy » qui fait référence à une tendance observée chez les jeunes travailleurs et qui s'est fortement développée lors de la pandémie de Covid-19. En effet, cette génération, qui a grandi avec l'essor de la technologie, a eu l'occasion d'approcher le marché du travail différemment, que ce soit avec la possibilité de travailler à distance qui permet davantage de liberté et de flexibilité ou encore grâce aux autres ressources financières disponibles via Internet comme les réseaux sociaux ou les cryptomonnaies.

Le confinement auquel ont été confrontés des millions de citoyens a augmenté cette envie de liberté et d'épanouissement personnel, particulièrement pour les milléniaux qui ont été poussés, dès le début de leur carrière, à se demander quelles étaient leurs priorités. (Dixon, 2021)

Beaucoup d'entre eux ont pu réfléchir pendant ces quelques mois aux opportunités qui s'offraient à eux pour changer de travail, lancer un projet personnel lié à leur passion, partir voyager sans forcément tenir compte des risques que cela peut comporter en termes de sécurité financière ou de stabilité à long terme.

1.4 Mouvement anti-travail

Le mouvement anti-travail est présent depuis plusieurs générations, il a réellement pris de l'ampleur autour de Mai 68 avec l'émergence de la contre-culture et des révoltes contre les normes sociales établies, comme celles liées au travail. (Renault, 2014)

Une dizaine d'années auparavant, le mouvement anti-travail était souvent associé à des groupes de marginaux et radicaux qui militaient contre l'esclavage moderne et plus largement, contre l'ensemble des valeurs générées par le capitalisme. Mais la pandémie est venue apporter de l'air frais et a permis au mouvement de se développer bien au-delà du cercle politique.

Dorénavant, les partisans de la communauté sont « Monsieur et Madame tout le monde » parce que les enjeux défendus sont bien plus larges et permettent, à l'ensemble de la population touchée par les inégalités liées à la pandémie, de s'identifier davantage à ce qui est revendiqué par le mouvement anti-travail.

En effet, Tom Juravitch, un professeur en étude du travail de l'université du Massachusetts a dit *"Dans des moments comme celui-ci, les gens ont le temps de réfléchir. Le travail s'est dégradé pour tellement de gens. Les structures d'autorité dans lesquelles nous évoluons sont devenues plus draconiennes et plus contrôlantes que jamais. Les gens ont vraiment ressenti cela d'une nouvelle manière"*. (Cité par O'connor, 2022)

Reddit est un site internet qui regroupe plein de sujets de discussion (des Subreddits) auxquels les internautes peuvent adhérer et participer où ils se considèrent comme membres d'une communauté. "Unemployment for all, not just the rich !" (Reddit, n. d.) est le slogan du groupe R/antiwork créé en 2013 et qui compte aujourd'hui plus d'1.7 million d'abonnés contre 100.000 avant mars 2020. La facilité d'accès à cette plateforme et le contenu partagé par les utilisateurs par rapport à la surcharge de travail, la pression sociale ou simplement des histoires personnelles critiquant le marché de l'emploi, sont venues participer à la montée en puissance de ce mouvement. (Ward Sell, 2023)

Chapitre 2 : Le phénomène de la Grande démission

2.1 La Grande démission aux États-Unis ?

En droit du travail, le terme « démission » désigne les personnes qui mettent fin à leur contrat de travail de leur propre initiative, ce qui signifie que le départ à la retraite ou le changement de position au sein d'une même organisation n'est pas pris en compte dans cette catégorie. Il est important de souligner que les politiques sur les procédures de démission peuvent varier selon les régions du monde et que plus particulièrement aux États-Unis, il n'y a pas d'exigence légale quant au préavis requis. Par opposition, le licenciement est une décision unilatérale prise par l'employeur dans le but de mettre fin au contrat de travail du salarié et par conséquent, n'illustre pas le même type d'objectifs en termes de vie professionnelle.

Ainsi depuis la mise en place de la loi « at will » présente dans 49 États américains, les facilités juridiques qui permettent aux Américains de quitter leurs emplois sans devoir justifier la raison, ont toujours encouragé les individus à explorer de nouvelles opportunités professionnelles ou personnelles (Moulier Boutang, 2023). Au milieu d'une pandémie mondiale, avec un marché du travail qui a été incontestablement bouleversé après des mois de confinements, d'incertitudes et de restrictions, toutes les conditions semblaient être réunies pour voir émerger une vague de démissions.

La « Grande démission » est une expression inventée et utilisée pour la première fois par Anthony Klotz, un professeur de gestion à la May Business School de l'université A&M du Texas, dans un article nommé *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom* paru en mai 2021 par Bloomberg Businessweek (Cohen, 2021). Il utilise ce terme pour décrire le mouvement massif de démissions volontaires qui est observé chez les Américains au cours de la crise sanitaire du Covid-19.

Ce terme, utilisé par le professeur Klotz pour prédire un exode massif des employés quittant leur profession par démission, s'est avéré être bien réel selon les différentes études menées par le Bureau des statistiques du travail des États-Unis. Lors de l'année 2021, le BLS a recensé environ 47 millions de démissions avec un pic record lors du mois de novembre qui atteint les 4.5 millions tous secteurs confondus. (BLS, 2022)

Industry and region	Level by year			Change, 2019–20		Change, 2020–21	
	2019	2020	2021	Level	Percent	Level	Percent
Total	42,193	35,870	47,825	-6,323	-15.0	11,955	33.3

Figure 1: Change in level and percentage of annual quits, by industry and region, not seasonally adjusted, 2019–21 (levels in thousands) (Penn & Nezamis, 2022)

Comme nous pouvons le voir dans le tableau chiffré (*Figure 1*), le nombre de démissions est passé de 35.9 millions en 2020 à 47.9 millions en 2021 ce qui fait une augmentation de plus de 33 % au cours d’une seule année. Vu les statistiques, l’impact du Covid-19 s’est fait ressentir de façon unique sur le marché du travail alors que ce n’est pas la première fois qu’il est mis à mal. Que ce soit la Grande récession de 2008 ou encore la récession dot-com de 2001, ces crises économiques aux conséquences mondiales avaient déjà entraîné des répercussions majeures sur le marché de l’emploi. Néanmoins, la Grande démission semble avoir atteint de nouveaux records en termes de nombre de démissions recensées dans le pays, car elle se distingue des récessions précédentes par la nature même de la crise et son contexte particulier.

La crise du Covid-19, bien qu’elle n’ait pas été déclenchée par des facteurs économiques, s’est bel et bien transformée en crise économique à cause des mesures sanitaires provoquant des difficultés financières pour de nombreux secteurs et des pertes d’emploi massives.

Dans ce climat d’incertitude généralisée, la Grande démission s’est développée comme une réponse à cette crise sans précédent. Le graphique (*Figure 2*) montre que le taux de démission pendant la pandémie a été plus élevé que toutes les périodes précédentes depuis l’année 2001, ce qui souligne de nouveau le caractère unique de cette crise comparé aux événements macroéconomiques antérieurs.

Pourtant, il est important de mettre en lumière qu’au début de la pandémie le taux de démission a chuté atteignant un niveau aussi bas que 1.5 %, ce qui relève principalement de la peur des employés de perdre leur emploi lorsque tout était encore flou sur l’avenir. De nombreux travailleurs ont choisi de maintenir leurs activités professionnelles, si cela était possible, afin de préserver une sécurité financière le temps de s’adapter à cette nouvelle vie.

Dans ce cas-ci, le graphique illustre une croissance constante sur le taux de démission depuis 2010 et pourrait représenter un changement sociétal bien plus profond sur le travail qui ne serait pas uniquement lié au Covid-19.

Series Id: JTS0000000000000000QUR
Seasonally adjusted

Industry: Total nonfarm

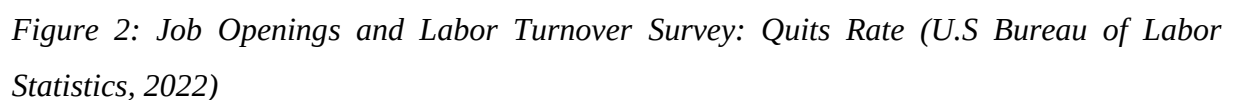
State/Region: Total US

Area: All areas

Data Element: Quits

Size Class: All size classes

Rate/Level: Rate



10

Selon Fuller et Kerr (2022), tous les deux professeurs de gestion à la Harvard Business School, le phénomène de la Grande démission n'est pas sorti de nulle part, le nombre de départs atteint pendant la pandémie n'est pas seulement une perturbation de court-terme, mais bien la continuité d'un mouvement sur la façon dont on conçoit le facteur travail.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes et ce sont à l'origine 5 facteurs, amplifiés par le Covid-19, qui provoqueraient la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui.

*« Nous appelons ces facteurs les cinq R : **retraite** (retirement), **relocalisation** (relocation), **reconsidération** (reconsideration), **réorganisation** (reshuffling) et **réticence** (reluctance). Les travailleurs sont de plus en plus nombreux à prendre leur retraite, mais ne déménagent pas en masse ; ils reconsidèrent l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et leur rôle d'assistance ; ils changent localement de secteur d'activité, ou se réorganisent, plutôt que de quitter complètement le marché du travail ; et, en raison des craintes liées à la pandémie, ils se montrent réticents à reprendre un emploi en personne »* (Fuller et Kerr, 2022)

En analysant ces cinq facteurs, il devient plus évident de comprendre la métamorphose qui s'opère depuis quelques années sur le marché du travail. La Grande démission a commencé à gagner en popularité au cours de l'été 2021 lorsque les restrictions sanitaires sont devenues de plus en plus strictes. (Figure 3)

Selon une étude menée par la banque d'investissement Goldman Sachs en 2021, la plupart des personnes ayant quitté leur emploi depuis le début de la pandémie et qui ne sont pas encore retournées sur le marché du travail, ont plus de 55 ans ce qui signifierait que le virus ait affecté la prise de décision quant à la retraite anticipée. (Briggs, 2021)

De plus, beaucoup de travailleurs ont pris conscience qu'il était temps de reconsidérer leurs priorités afin de réorganiser leurs vies professionnelles. Ce phénomène reflète la capacité des travailleurs à quitter leur emploi pour chercher d'autres opportunités, sans savoir si elles seront meilleures, pour espérer améliorer leur qualité de vie.

2.2 Qu'en est-il du reste du monde ?

Bien que l'ensemble des informations quantitatives fournies par les différentes études concernent principalement le marché du travail aux États-Unis, il est essentiel de préciser que ce phénomène s'est également propagé dans les autres régions du monde.

En effet, ce qui se passe aux États-Unis n'est pas un cas isolé, c'est une tendance générale qui, à différentes échelles selon les cultures, souligne avant tout la façon dont les gens envisagent ou réenvisagent le travail.

Alors que le marché américain est habituellement connu pour son dynamisme, ses horaires impossibles et sa capacité à offrir à chacun la possibilité de réaliser ses rêves grâce au travail acharné, celui-ci est frappé de plein fouet par le réaménagement des priorités des Américains.

En début de pandémie, bon nombre d'entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de se séparer d'un nombre considérable de travailleurs et contrairement à ce qu'elles avaient anticipé, elles peinent désormais à recruter. Malgré ce qu'on pourrait croire, cela ne touche pas seulement les travailleurs de terrain, mais également les managers, les diplômés ou non-diplômés, et ce, pour les États-Unis comme pour les pays étudiés ci-dessous comme la France, l'Italie ou la Grande-Bretagne.

2.2.1 La France

Selon un rapport de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (Dares) paru en août 2022, la France a enregistré 520 000 démissions durant le premier trimestre de 2022, dont 420 000 sont des CDI (contrats à durée indéterminée). Le niveau de démissions français est élevé, mais il n'est pas jugé comme inédit d'après le ministère du Travail. (Pillot, 2022)

Il faut noter que, contrairement au marché du travail américain, la France possède un dispositif très contraignant sur le fait de démissionner. Si l'employé n'obtient pas l'accord de son employeur, celui-ci peut se voir perdre l'accès aux allocations de chômage et d'autant plus depuis la mise en place d'une loi restrictive sur la durée de l'indemnisation de chômage selon la conjoncture économique.

Dans ce contexte, la France connaît un nombre de départs volontaires moins élevé dû au processus de démission qui est soumis à des contraintes bien plus strictes. Toutefois, la réalité derrière ce phénomène est rigoureusement la même que ce soit d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique. Il n'est pas uniquement question de démission-désertion ouverte, mais bien d'une remise en question profonde de l'engagement au travail, du pouvoir de négociation en faveur du salarié et des conditions et de l'organisation du travail en lui-même. (Moulier Boutang, 2023)

C'est pour cela que derrière la Grande démission à proprement parler, la France fait face à ce qu'on appelle dorénavant le : quiet quitting ou démission silencieuse.

Il ne s'agit pas d'une démission au sens strict du terme, mais bien d'un abandon du dépassement de soi pour le travail en faisant le stricte minimum de ce qui est requis.

Ce concept, qui a officiellement été créé par l'économiste Mark Boldger en 2008 (Marks, 2023) est devenu virale dans le monde entier durant cette dernière année grâce à la célèbre plateforme TikTok. En effet, cette nouvelle forme de démission correspond parfaitement à la structure professionnelle française au vu du mécanisme de démission compliqué mentionné précédemment. (Scheyett, 2023)

Les deux baromètres ci-dessous sont issus d'un sondage effectué auprès d'un échantillon de Français sur l'importance des loisirs, des amis et relations, du travail et de la famille au sein de leur quotidien. En 1990, 92 % des personnes interrogées jugeaient le travail comme important et 2/3 d'entre elles lui assignaient même une place « très importante ».

30 ans plus tard, les chiffres sont significativement différents, car il ne reste plus que 24 % de personnes estimant le facteur travail comme « très important » alors que les loisirs, les relations et la famille occupent une place importante, dans leur vie pour au moins 90% d'entre eux.

Cette comparaison permet d'affirmer qu'il y a bien eu un changement de tendance et de priorités qui s'est produit durant les trente dernières années chez les Français quant à la manière d'aménager leur vie. Dorénavant, l'objectif de gagner de l'argent passe après celui d'avoir davantage de temps pour soi, pour sa famille et ses amis.

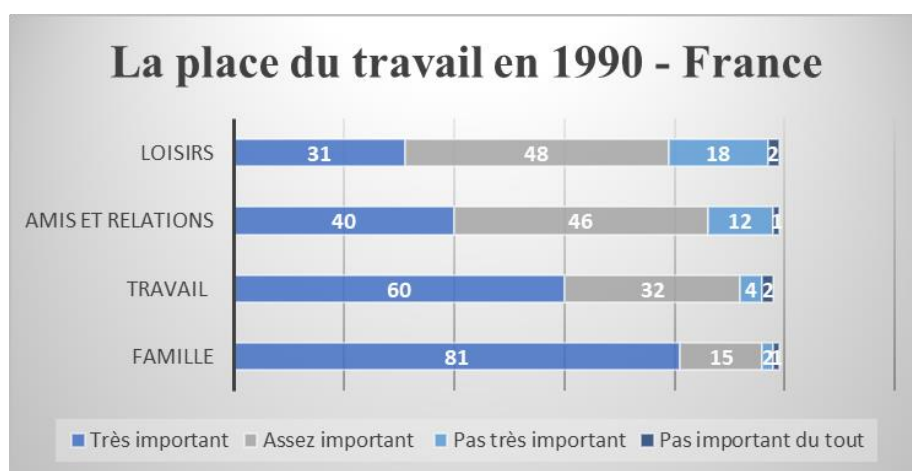


Figure 3 : Enquête européenne sur les valeurs, 1990, résultats pour la France (Cité par Fondation Jean-Jaurès, 2023)

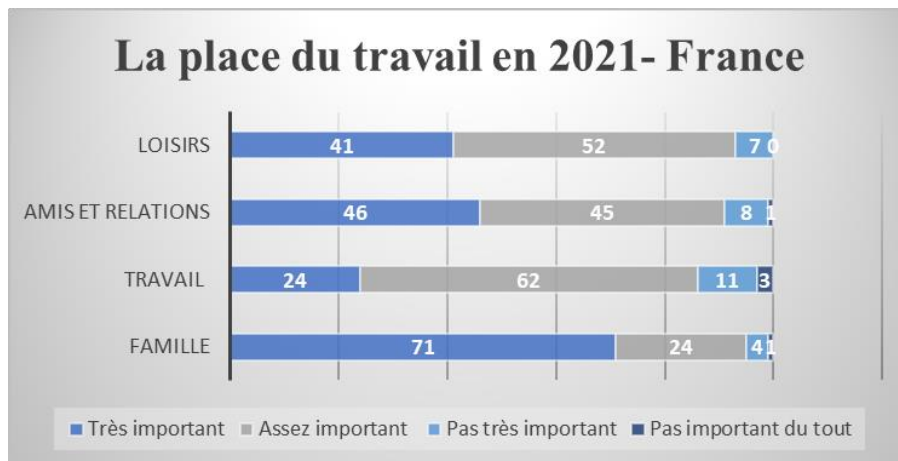


Figure 4 : Norme Ifop de climat social, 2021 (Cité par Fondation Jean-Jaurès, 2023)

D'après un article de la Fondation Jean Jaurès, le plus grand changement n'est pas lié au contenu du travail en lui-même, mais bien à la place qui lui est accordée dans son quotidien.

2.2.2 L'Italie

L'Italie a été un des pays d'Europe les plus fortement touchés par la Crise du Covid-19 et cela s'est également fait ressentir à travers le nombre de démissions enregistrées depuis le début de l'année 2021. La banque d'Italie et le ministère du travail et des politiques sociales comptent 624 000 démissions des salariés en CDI au premier semestre 2022, soit 22 % de plus que les chiffres recensés pour la même période de l'année passée et 28 % de plus que les six premiers mois de l'année 2019. (Tran, 2022)

Une étude a été menée par l'Association italienne pour la gestion du personnel (Aidp) dans 600 entreprises afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les employés ont mis fin à leur contrat. Plusieurs hypothèses étaient déjà mises en avant comme celles de vouloir échapper aux conditions de travail préexistantes, éviter le risque de contagion ou encore espérer trouver un meilleur travail. En réalité, les résultats de l'enquête montrent d'une part que la tranche d'âge 26-35 ans est la plus touchée par ce phénomène (70 %), suivie de très près par les 36-45 ans. Ces 2 catégories forment ensemble la génération Y ou ce qu'on appelle les milléniaux. D'autre part, les raisons principales derrière la démission sont : la recherche de conditions économiques plus favorables, la recherche d'un plus grand nombre d'opportunités de carrière, une volonté de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle et également un sens à la vie. (D'Aniello, 2022)

Finalement, cette analyse est la démonstration de la perception qu'ont les gens de la signification du travail au sein de leur quotidien et que celle-ci n'est pas si différente de ce qu'on relève aux États-Unis malgré le changement de continent.

2.2.3 La Grande-Bretagne

D'après les données publiées par une enquête menée par l'Office National des Statistiques Royaume-Uni en novembre 2021, 1,02 million de travailleurs ont changé d'emploi entre juillet et septembre 2021. Parmi eux, 391 000 ont démissionné ce qui fait de ce chiffre le plus élevé jamais enregistré par les autorités britanniques. (*Labour Force Survey - Office for National Statistics*, 2023) En effet, selon HR news (2022), 85% des grands chefs d'entreprise en Grande-Bretagne affirment être touchés par le phénomène de la Grande démission.

Le professeur Dan Cable qui enseigne sur le Comportement organisationnel à la London Business School explique qu'il ne faut pas exclure les raisons personnelles qui peuvent alimenter ce phénomène. La population entière a dû faire face à la réalité de la mortalité, ce qui a poussé les citoyens à réfléchir profondément sur ce qu'ils attendent vraiment de leur vie.

« Penser à la mort est effrayant, mais c'est aussi extrêmement clarifiant. Les gens se demandent quelles sont leurs vraies valeurs. Pourquoi, alors que notre temps est si compté, voudrait-on passer ses journées à faire quelque chose qui ne correspond pas à ces valeurs ? » (Cable cité par la London Business school, 2022)

De plus, le professeur Graton, également Enseignant à la London Business School, souligne que de nos jours les gens vivent bien plus longtemps ce qui impacte encore davantage notre relation au travail. Avant la vie se composait de 3 étapes : l'éducation, le travail puis la retraite alors que maintenant les gens voient la vie comme un voyage avec plusieurs étapes. Ils accordent plus d'importance à un travail sain et à une grande flexibilité qui leur permet d'explorer différentes étapes au cours de leur chemin.

2.3 Bilan sur la situation mondiale

Il est compliqué d'évaluer correctement comment la Grande démission s'est manifestée dans le monde entier afin de tirer des conclusions, mais ce qui est capital dans le cadre de notre analyse, c'est l'évolution des mentalités et le changement du rapport au travail qui a été réveillé par le Covid-19.

Selon Anthony Klotz, la pandémie n'est pas l'unique responsable : « *Une bulle était prête à exploser. Toute une génération de jeunes, surtout les jeunes diplômés, a des aspirations différentes.*

Ils ont envie de terminer leurs études, mais également de trouver un travail avec du sens. Ils veulent une situation géographique qui leur plaise, plus de flexibilité et plus d'autonomie ». (Cité par Moulier Boutang, 2023)

Une étude de recherche menée par l'institut IBM en janvier 2021 a récolté le témoignage de plus de 14 000 personnes sur le sujet « Qu'est-ce que les employés espèrent en 2021 ? Engager de nouveaux talents dans l'ombre du Covid-19 » (IBM- Institute for Business Value, 2021). Environ 25 % des personnes interviewées à travers 9 pays différents (le Brésil, le Canada, l'Allemagne, la Chine, le Mexique, l'Inde, l'Espagne, l'Angleterre et les États-Unis) ont affirmé vouloir quitter leur emploi au cours de l'année 2021.

Pour conclure, la Grande démission ne se réduit pas uniquement au marché du travail américain, car il s'est bien fait ressentir outre-Atlantique aussi. D'ailleurs, on entend souvent l'expression la « Grande démission américaine » du fait de la première grande vague observée, mais comme nous l'avons vu pour la France ou l'Italie, ces deux pays recensent également un nombre de départs significativement important proportionnellement à leur taille démographique.

Il est clair que ce phénomène représente un changement de mentalité et de remise en question des normes traditionnelles qu'on retrouve davantage dans les pays développés comme c'est le cas pour le continent européen et américain.

Cependant, il faut noter que certaines cultures ont moins été touchées que d'autres, voire certaines pas du tout comme c'est le cas pour le continent africain. En effet, chaque pays possède ses propres spécificités et fait face à une réalité socio-économique, politique et culturelle différente.

C'est pourquoi il est essentiel de préciser que les nuances et particularités locales participent à la manière dont le phénomène s'implante d'une région à l'autre et qu'il est loin de s'établir de façon homogène.

Dans le but de garantir la qualité de mon rapport d'analyse, il est nécessaire de reconnaître qu'il nous est impossible d'évaluer de manière exhaustive la proportion qu'a prise ce phénomène dans chaque pays du monde. De plus, le peu de recul sur la situation ne nous permet pas d'avoir une perspective assez large pour tirer des conclusions pertinentes à l'échelle mondiale.

C'est pour cette raison que notre analyse se concentrera majoritairement sur les États-Unis et l'Europe, deux régions où la culture et le système socio-économique sont relativement similaires. Nous posons comme hypothèse que les tendances et aspirations qui émergent dans ces régions reflètent, dans une certaine mesure, une évolution mondiale plus vaste.

2.4 Popularité du phénomène

Comme le montre le graphique ci-dessous, fourni par l'outil d'analyse Google Trends, on peut relever le fait que la mention relative à la « Grande démission » dans les médias s'est rapidement propagée tout au long de l'année 2021. Malgré une certaine dépréciation vers la fin de l'année, il faut néanmoins admettre que, d'après ce graphique, les recherches sur Internet en relation avec ce phénomène ont la cote et semblent être une préoccupation au niveau mondial.

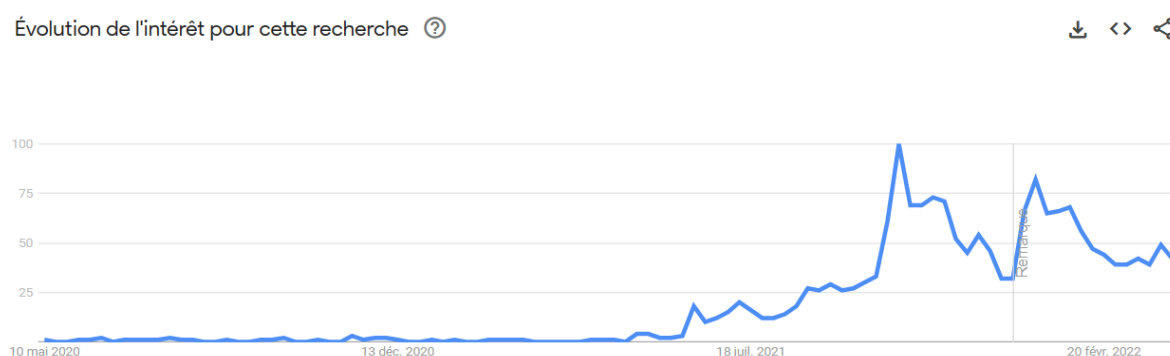


Figure 5 : Intérêt relatif au terme « Grande démission » dans les recherches sur Google dans tous les pays du monde, entre le 4/05/2020 et le 3/02/2022 (Google Trends, 2023)

Depuis le lancement de cette expression par Anthony Klotz, l'intérêt pour le fait de démissionner s'est répandu de manière complètement virale que ça soit en ligne ou dans la réalité.

Les chercheurs appellent cela le « Turnover contagion » qui signifie que, comme une maladie, la démission d'un employé peut être contagieuse et affecter le reste de son organisation.

En effet, les gens ont souvent tendance à suivre les mouvements sociaux et une entreprise peut être un reflet fidèle de ce qui peut se passer dans la société en général. Ainsi, lorsqu'un patron ou un collègue décide de s'en aller, il y a une probabilité de 25% que quelqu'un d'autre fasse la même chose, créant un effet domino. (Schooley, 2023)

Avec le nombre de démissions faisant les gros titres depuis quelques mois ainsi que la facilité du partage d'informations sur TikTok, Instagram ou d'autres plateformes, cet effet de contagion s'est propagé à l'échelle mondiale.

C'est pourquoi il est nécessaire d'adopter un regard critique face à ce phénomène et de tenir compte des facteurs technologiques qui ont joué un rôle important dans l'alimentation de cette crise.

Effectivement, la vitesse à laquelle des idées peuvent se propager via les réseaux sociaux et autres outils technologiques a significativement augmenté la popularité de cette action en la rendant plus accessible aux yeux de tous. D'une certaine manière, la démission est devenue « cool ». Comme l'explique Mr. Klotz dans un article de la BBC (2023), une grande partie de la population s'est sentie impuissante pendant les années de Covid-19, voire avant. Ainsi, démissionner peut maintenant être perçu comme une façon de retrouver un sentiment de pouvoir dans sa vie. (Morgan, 2023)

Chapitre 3 : La Grande démission dans le milieu hôtelier

3.1 Mise en contexte

Alors que la section précédente offre une perspective générale du phénomène, il est évident que l'impact de cette crise varie d'un secteur à l'autre. Certaines industries ont été particulièrement touchées par la pandémie de Covid-19, c'est le cas de l'industrie hôtelière.

Il est important de définir ce qu'englobe précisément l'industrie hôtelière : selon l'Hospitality Global Market Report 2023, « *L'industrie hôtelière comprend toute entreprise où la principale source de revenus est la vente de nourriture et de boissons ou la fourniture d'un hébergement. Cette industrie englobe un large éventail de domaines liés aux services tels que les hôtels, les restaurants, les bars, la planification d'événements, les parcs à thème, les transports, les compagnies de croisière et d'autres domaines liés au tourisme.* »

Plus précisément, le secteur hôtelier se réfère à une activité ou entreprise qui livre des services aux clients au sein des hôtels, restaurants et bars qu'on appelle plus communément « HORECA ». Il est donc important de noter que la littérature, majoritairement anglophone, qui nous permet de construire cette partie théorique du rapport sur l'analyse du phénomène de la Grande démission en secteur hôtelier, tient compte des établissements qui fournissent des services de logement et/ou de nourritures/boissons, car ces 2 activités sont souvent combinées.

En effet, la littérature spécifiquement dédiée aux établissements hôteliers est relativement peu fournie. Examiner en profondeur l'ampleur du phénomène nécessite généralement de prendre le secteur hôtelier au sens large.

Notre analyse globale se portera néanmoins majoritairement sur les causes et conséquences de la Grande démission dans les hôtels à proprement parler dans le but d'apporter des pistes de solutions pour l'avenir.

3.2 Quelles sont les causes de la Grande démission en secteur hôtelier ?

D'après les statistiques fournies par le BLS, le nombre de démissions a augmenté dans toutes les industries, excepté dans l'éducation (atteignant un taux de démission de 3 % - cf. *Figure 2*) et particulièrement dans celle qui sont connues pour employer des travailleurs à bas salaire ou qu'on appelle également les populations de terrain « Frontline workers ».

En octobre 2021, environ 4.3 millions de démissions sont enregistrées aux États-Unis et approximativement, 900,000 sont issues de l'hôtellerie, ce qui ne représente pas moins de 18.8 %. Ces chiffres record font du secteur hôtelier le plus touché parmi les 19 secteurs étudiés dans l'étude statistique.

Dans le secteur hôtelier, comme dans beaucoup d'autres, les employés sont soumis à un niveau de stress relativement élevé qui est lié à des exigences professionnelles très intenses pour satisfaire le client.

La charge de travail excessive, les horaires irréguliers, salaire peu attractif, le manque d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, une culture d'entreprise qui peut être toxique ... sont un ensemble de raisons qui mènent souvent à la démission dans ce milieu et qui se manifestaient déjà bien avant l'arrivée de la pandémie.

Comme le précise Abdou et al. (2022), ce secteur a un taux de rotation d'employés extrêmement élevé en temps normal et peut être attribué à quelques caractéristiques majeures.

Plusieurs études de recherche ont été nécessaires pour synthétiser les problèmes récurrents poussant la main-d'œuvre du secteur hôtelier à démissionner avant la pandémie : (Park & Min, 2020 ; Abdou et al., 2022 ; Zhao & Ghiselli, 2016)

3.2.1 Conditions de travail difficiles

La plupart des travailleurs du secteur hôtelier doivent faire face à un environnement de travail stressant et exigeant qui peut mettre à mal leur santé physique et mentale. Les hôtels sont des établissements qui tournent à temps plein, autrement dit « 24/7 business », il n'est donc pas inhabituel d'avoir des horaires irréguliers et intenses pour répondre aux besoins de la clientèle.

L'environnement de travail parfois compliqué auquel doivent faire face les employés nous amène à aborder : le conflit travail-famille (CTF). Celui-ci est défini par Greenhaus et Beutell (1985) comme "*une forme de conflit inter-rôles dans lequel les pressions exercées par le travail et la famille sont incompatibles à certains égards*". (Cité par Abdou et al., 2022)

Comme le montre le diagramme (*Figure 3*) le conflit travail-famille est divisé en 3 dimensions : les conflits temporels, les conflits comportementaux et les conflits basés sur la pression. Le premier entre en jeu lorsque le temps de travail de l'employé empiète sur son temps libre et que celui-ci doit sacrifier des moments familiaux pour assurer son rôle dans l'entreprise.

Ensuite, le deuxième type de conflit apparaît lorsque le comportement à adopter sur le lieu de travail pour être efficace devient incompatible et contre-productif avec le rôle qu'on peut exercer dans la vie privée.

Et dernièrement, le conflit basé sur la pression/contrainte survient quand le stress et l'anxiété sont omniprésents dans le rôle du travailleur au point qu'il n'arrive plus à relâcher les tensions en dehors et que cela a un effet négatif sur la stabilité et la qualité de vie familiale.

Plusieurs études menées concernant l'impact du CTF sur la vie du travailleur à long terme prouvent qu'une trop grande exposition à ce type de conflit augmenterait significativement le niveau de stress, la probabilité de faire un burn-out ainsi que l'intention de démissionner.

A contrario, un environnement de travail qui offre un support organisationnel et de la flexibilité réduit considérablement les possibilités de faire face au conflit travail-famille et augmente les performances ainsi que le bien-être du travailleur.

D'après une étude réalisée en province du Québec, au Canada, auprès de 258 employés d'hôtels (Mansour et Tremblay, 2018), ainsi qu'une étude comparative menée entre la Chine et les États-Unis parmi le staff hôtelier (Chen et al., 2018), il a été démontré que le conflit travail-famille serait positivement associé à l'intention des travailleurs de démissionner.

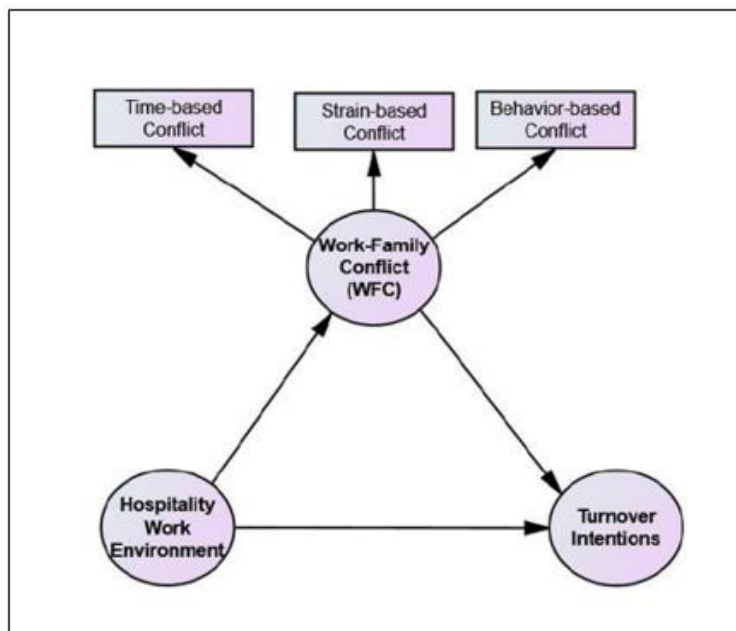


Figure 6: The conceptual model of research: Work-Family Conflict (Abdou et al., 2022)

3.2.2 Rémunération et avantages insuffisants

Le salaire très peu attractif et le nombre limité d'avantages (assurance santé, nombre de congés payés, l'épargne pension ou encore formation professionnelle) sont une des préoccupations majeures pour les travailleurs de l'HORECA.

Les employés issus du milieu hôtelier, particulièrement ceux occupant les postes de niveau d'entrée, sont souvent rémunérés au minimum légal et qui est, la plupart du temps, inférieur à la moyenne des autres secteurs.

D'après le BLS, le salaire moyen par heure pour l'industrie hôtelière en 2019 est de 16 \$ contre 38 \$ pour les activités financières ou les services professionnels et commerciaux. (U.S Bureau of Labor Statistics, 2023).

De plus, le monde hôtelier dépend beaucoup de la saisonnalité, ce qui signifie que la demande fluctue en fonction des périodes de l'année et donc que le salaire payé par heure oscille également, ce qui crée du stress et de l'insécurité chez les travailleurs quant à leurs revenus.

3.2.3 Manque de reconnaissance et perspectives d'évolution dans la carrière

Si le secteur hôtelier fait face à de grosses difficultés pour garder ses employés, c'est entre autres parce que l'organisation ne se concentre pas assez sur l'importance des ressources humaines. En effet, les pratiques de ressources humaines mises en place telles que des récompenses, des formations ou des programmes de développement de carrière permettent d'une part à l'employé de se sentir valorisé et d'autre part d'évoluer dans sa carrière.

La plupart des organisations du milieu hôtelier ne possèdent pas ou peu de programmes qui offrent aux travailleurs une vision à long terme de leur avenir. En réponse à cela, ils commencent à chercher d'autres alternatives et quittent l'entreprise lorsqu'ils ont trouvé une meilleure opportunité.

3.2.4 Épuisement professionnel

Le milieu hôtelier peut mener à l'épuisement professionnel, également connu sous le nom de burn-out, qui peut être à la fois physique et émotionnel. En effet, l'épuisement résulte de l'accumulation de plusieurs facteurs comme la charge de travail élevée, le stress constant ou le manque de temps pour se ressourcer.

Mais il convient d'ajouter que l'épuisement émotionnel atteint plus facilement les personnes issues de l'hôtellerie par la culture même du secteur qui diffère de beaucoup d'autres industries.

En effet, comme le précise Dawson, Abbott et Shoemaker (2011), ce qui est déterminant pour l'expérience du consommateur ce n'est pas seulement le service en lui-même, comme dans la plupart des autres secteurs, mais bien la manière dont il est fourni par le personnel. Par conséquent, l'employé de première ligne d'un hôtel joue un rôle capital dans la satisfaction et la fidélité du client.

Dans ce cas, l'attitude et la capacité du personnel à fournir un service de qualité à la clientèle sont une priorité pour l'organisation. Pourtant, ceux-ci sont soumis à de bas salaires, de longues heures de travail et des possibilités de développement limitées alors qu'ils participent grandement à la réussite de ce type d'entreprise.

Il est évident que les facteurs mentionnés précédemment ainsi que cette culture d' « usine à sourire » peuvent parfois amener les employés à l'épuisement mental, physique et émotionnel.

Cependant, les différentes causes mentionnées ci-dessus ne sont pas exhaustives et varient évidemment selon l'individu, la région et l'établissement, car une fonction hôtelière peut considérablement changer selon la période et le milieu dans lequel elle est exercée.

Bien que les facteurs tels que les conditions de travail difficiles, la politique de rémunération, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle comme expliqué par le conflit travail-famille, le manque de perspective d'évolution de carrière ou de reconnaissance ainsi que l'épuisement professionnel tant physique que mental et émotionnel soient souvent mentionnés comme des raisons de démission, il faut tenir compte qu'il peut toujours y avoir d'autres aspects qui mènent à cette décision.

Chaque personne est différente et l'environnement qui nous entoure influe sur les raisons qui poussent quelqu'un à changer de métier ou simplement d'organisation.

Enfin, les différents points énoncés précédemment sont écrits à partir d'études datant de la période prépandémique, ce qui nous permet de poser un cadre sur la situation des employés quant à la démission en milieu hôtelier avant cette crise sanitaire. Il est maintenant essentiel de souligner que le Covid-19 a fortement impacté cette industrie et qu'il est venu créer de nouveaux défis tout en amplifiant les problématiques déjà présentes.

3.3 Le Covid-19 comme amplificateur du phénomène de la Grande démission

Comme nous l'avons vu précédemment, le Covid-19 a profondément bouleversé le monde du travail engendrant des conséquences économiques et sociales sans précédent. Le milieu hôtelier qui était déjà fortement touché avant la pandémie s'est retrouvé du jour au lendemain dans une situation catastrophique. La crise sanitaire a amené toute une série de mesures de restrictions qui ont conduit à une diminution drastique des réservations d'hôtels, des événements d'entreprise, des voyages... entraînant des licenciements, des réductions de salaire ou encore des conditions de travail précaire par manque de ressources financières et de prise en compte du personnel.

Il ne faut pas non plus négliger que la propagation de ce virus est venue impacter l'essence même de ce qu'est l'hospitalité qui a pour but de rassembler, accueillir et réunir les gens. Dès lors, le secteur n'a pas eu d'autres choix que de s'adapter à cette nouvelle réalité qui, parfois, ne correspondait plus aux aspirations des travailleurs passionnés par la chaleur humaine et la convivialité.

De plus, cette crise est venue accroître la précarité des groupes les plus vulnérables avec d'un côté les jeunes travailleurs qui sont souvent embauchés à court terme avec un emploi à temps partiel, ce qui ne leur assure pas une situation financière stable qui résiste aux perturbations économiques. Et de l'autre, les femmes qui sont davantage représentées dans les postes à bas salaires sur le terrain et qui, par conséquent, sont d'autant plus exposées aux infections de Covid-19 avec le risque de contaminer leur entourage. Dès lors, bien que la pandémie de Covid-19 ne soit pas l'unique facteur responsable de la Grande démission dans le secteur hôtelier, Baum, Mooney, Robinson et Solnet (2020) certifient qu'elle est très certainement venue amplifier les difficultés auxquelles étaient déjà confrontés les employés depuis des années tout en y ajoutant de nouveaux questionnements. (*Figure 7*)

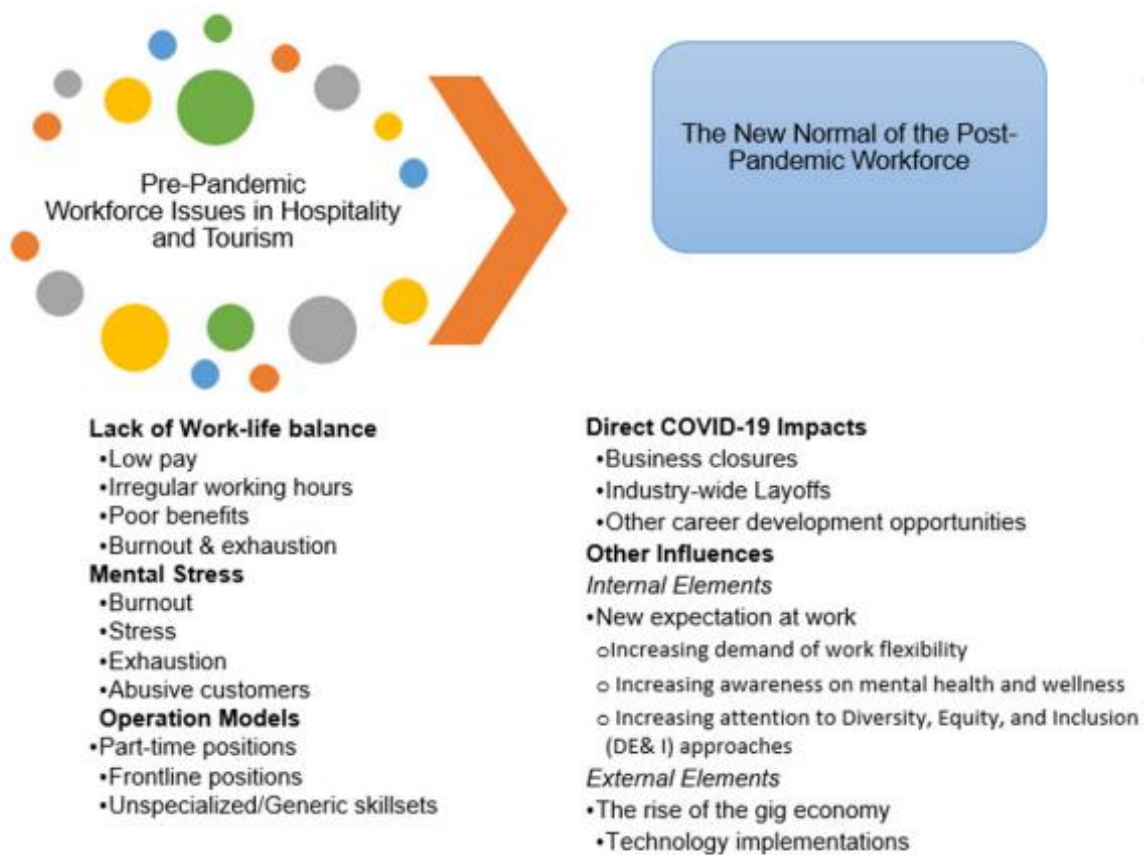


Figure 7: Factors affecting labor shortage issues in hospitality and tourism. (Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023)

Plusieurs facteurs peuvent expliquer comment la pandémie a été un catalyseur important dans la remise en question des employés quant à leur carrière.

D'une part, on retrouve des éléments directement liés à la crise sanitaire tandis que d'autres ont émergé indirectement à travers la pandémie influençant ainsi le comportement et les attentes des travailleurs. (Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023)

3.3.1 Influence directe

- L'insécurité de l'emploi

Les perturbations économiques liées à la pandémie et l'instabilité financière qui en a découlé se sont fait ressentir de manière significative dans bon nombre d'organisations du secteur HORECA.

Les travailleurs ont été licenciés ou mis à pied temporairement ce qui a créé un sentiment d'insécurité chez la plupart d'entre eux vis-à-vis de leur place dans l'entreprise les poussant à réévaluer leur engagement et leur carrière au sein de l'organisation.

Cette incertitude a renforcé la perception déjà présente quant à l'instabilité du secteur, avec une crainte constante de perdre son emploi. (Liu-Lastres, Huang & Bao, 2023)

D'après Khan et al. (2021), il est prouvé que l'insécurité de l'emploi est négativement associée au bien-être de l'employé et que les problèmes mentaux et/ou psychologiques ainsi que le manque de satisfaction personnelle sont réguliers parmi ceux qui n'estiment pas leur position comme stable et sécurisée. De plus, le manque de sécurité financière entraîne une anxiété constante et une difficulté à planifier un avenir sur le long terme, ce qui amplifie davantage les préoccupations des employés quant à leur carrière.

- [Le manque d'opportunités de développement de carrière](#)

Si déjà auparavant l'industrie hôtelière souffrait d'une pénurie de personnel, la crise n'a fait qu'aggraver les choses entre autres parce que les travailleurs du secteur ont eu l'occasion de reconsidérer leur choix de vie pendant la période de confinement. Pour progresser dans leur carrière, les employés du secteur sont souvent amenés à devoir changer d'organisation, voire de métier et de lieu de travail. La perte temporaire de l'emploi est venue ébranler leur confiance et leur motivation.

D'ailleurs, la plupart des travailleurs de l'HORECA ayant subi de près la pandémie du Covid-19 sont encore stressés à l'idée de devoir faire face à une crise sanitaire similaire. En effet, comme évoqué précédemment, l'insécurité de cette profession est venue accélérer la réflexion quant au plan de carrière à long terme. (Croes et al., 2021)

Dans le but de mieux se préparer à ce changement, ils ont vécu des allocations de chômage fournies par l'état tout en cherchant à obtenir un nouveau diplôme, une certification et d'autres possibilités de formation. Les travailleurs peuvent considérer cette période comme un tournant pour planifier la prochaine étape de leur transition professionnelle. Dans la plupart des cas, les licenciements temporaires se sont transformés en décisions permanentes de quitter la profession de l'hôtellerie et du tourisme (Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023). Pendant ce temps, la pandémie a eu un impact négatif sur les attitudes des étudiants en gestion hôtelière, provoquant de l'hésitation à se lancer dans une carrière dans ce secteur.

- [Les mauvais traitements par les employeurs et les clients](#)

Certains employés du milieu hôtelier ont dû faire face à de mauvais traitements que ce soit de la part des clients ou même des employeurs.

Ils évoquent un manque de soutien de la part de la direction sur un point financier, mais également sur un plan sanitaire en ne fournissant pas les masques de protection adaptés ou encore en n'imposant pas à l'ensemble des travailleurs de se faire vacciner. Ce manque de prise en considération pouvait engendrer un risque énorme de contracter le virus (maladie qui peut être mortelle) et de le transmettre à leur famille.

En outre, les travailleurs ont également dû faire face à certaines formes de maltraitance par des clients remplis de colère et de frustration après plusieurs mois de confinement et de restrictions. Lorsque les services ont commencé à réouvrir peu à peu, c'est le personnel qui a dû endosser le rôle de policier parmi les clients énervés et contestataires des politiques sur les masques de protection ou sur l'importance de la vaccination.

Les travailleurs de premières lignes se sont retrouvés au cœur des conflits, chargés de faire respecter ces politiques, tout en craignant pour leur santé physique et mentale. (Moreo, Mistry, Rahman & Cain, 2023)

« Les travailleurs à bas salaires d'aujourd'hui, brisés par le traumatisme collectif, ont également été frappés une fois de trop, après avoir été exaltés trop brièvement comme la colonne vertébrale de l'Amérique. » (Cité par Dayen, 2022)

De plus, la littérature scientifique sur la gestion hôtelière souligne que c'est lors d'une crise que se présente l'opportunité unique de créer une relation forte entre employeurs-employés, car les moments difficiles renforcent la confiance et l'entraide au sein de l'organisation, particulièrement dans un secteur qui est émotionnellement et physiquement intense.

Malheureusement, bon nombre d'entreprises n'ont pas su saisir cette occasion, au contraire, le manque de transparence et de communication envers les équipes les ont poussés vers la sortie avec l'intention de quitter l'industrie définitivement.

3.3.2 Influence indirecte

- **Meilleure rémunération**

Pendant le confinement, beaucoup des travailleurs de terrains étaient appelés « travailleurs essentiels », cette appellation visait davantage les professions hospitalières que les autres, mais grâce à cela, certains ont commencé à prendre conscience de la valeur sociale qu'ils pouvaient avoir au sein de la société et de leur importance au sein d'une organisation.

Étant donné que les hôtels ou restaurants étaient fermés, les employés n'étaient pas essentiels en sens vital du terme, contrairement aux médecins ou infirmiers, mais ils l'étaient bien sur un plan social.

Après des mois d'isolement, la population entière souhaitait retrouver le contact humain en voyageant ou en prenant un café en terrasse. Par conséquent, il était essentiel d'avoir de la main-d'œuvre de première ligne offrant cet espace de convivialité et de rencontre. C'est pourquoi de nombreux employés ont décidé de renégocier leur contrat ou simplement de chercher un travail auprès d'un employeur qui les traiterait avec respect en fournissant une meilleure rémunération.

- **Flexibilité au travail**

Au cours des deux dernières années, bon nombre de travailleurs se sont habitués à un nouveau format de travail basé sur les télécommunications. Cette liberté qu'apporte le travail à distance permet de prendre davantage de temps pour soi, pour sa famille et offre un équilibre entre vie privée et professionnelle plus adapté aux besoins du travailleur. Une enquête menée par Flexjobs et Mental Health America précise que la flexibilité du travail soutient la santé mentale, un problème prévalant sur le lieu de travail qui a été mis en avant à la suite de la pandémie et de ses impacts continus. (Cité par Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023)

Ces changements sur le marché du travail entraînent des répercussions sur les travailleurs du milieu hôtelier qui peuvent d'autant plus aspirer à un style de travail similaire au vu des conditions actuelles. Cependant, ces nouvelles influences contrastent avec la nature de la plupart des emplois du secteur, intensifs physiquement, impliquant des horaires irréguliers et une présence sur le lieu de travail.

Ce mode de travail a ouvert de nouvelles perspectives et a poussé certains employés à rechercher un emploi qui leur offre cette opportunité.

- **Prise en considération du bien-être**

Nous avons déjà eu l'occasion d'aborder la question des conditions de travail difficiles présentes dans le secteur de l'hôtellerie, mais celles-ci se sont renforcées lors de la reprise post-pandémie alors que la main-d'œuvre venait à manquer.

Dans une étude sur l'état de l'industrie hôtelière en 2021, 62 % des personnes interviewées ont répondu : en raison du Covid-19, mon employeur a procédé à des changements ayant eu un impact négatif sur mon niveau de stress. (Croes et al., 2021)

En effet, entre ceux qui avaient été licenciés et ceux qui ont décidé de ne pas revenir, il restait les travailleurs qu'on appelle les « survivants ». L'un des facteurs principaux qui mènent les employés à démissionner, c'est le burn-out. Dans l'article publié par Moreo et al. (2023), les participants expliquent leur choix par « *c'était trop pour moi* », « *surmené* », « *surchargé* » en ajoutant qu'il faudrait plus de respect de la part des clients et un changement significatif quant au support managérial, la mentalité des travailleurs ayant évolué pendant tous ces mois de fermeture.

En 1940, le célèbre psychologue Abraham Maslow a créé une hiérarchie des besoins sous la forme d'une pyramide composée des 5 catégories suivantes (*Figure 8*) : (1) Besoins physiologiques tels que la nourriture, l'eau, la respiration et la santé. (2) Besoins de sécurité comme la stabilité financière, la sécurité physique, un logement ou un emploi sûr. (3) Besoins d'amour et d'appartenance liés aux relations familiales, amicales ou amoureuses et d'appartenance à un groupe. (4) Besoins d'estime comme le fait d'être reconnu et respecté par les autres et par soi-même à travers la réussite, l'estime de soi ou le prestige. (5) Besoins d'accomplissement personnel ce qui peut inclure l'épanouissement ou la réalisation de ses aspirations. La logique dit que vous ne pouvez pas atteindre le niveau supérieur sans avoir satisfait le niveau précédent. (McLeod, 2023)

Dans une recherche menée par Smith & Guillotin (2022), la pyramide de Maslow est utilisée pour expliquer le changement de mentalité chez les travailleurs lors de leur retour sur le marché de l'emploi après ces deux dernières années de Covid-19.

En effet, les individus ont pu satisfaire leurs besoins fondamentaux à travers l'accumulation d'économies résultant d'une diminution drastique de leurs dépenses. Par ailleurs, leurs besoins d'appartenance et de relations ont été satisfaits par le lien fort avec la famille et les amis proches étant donné que les autres interactions sociales étaient interrompues. Les auteurs prétendent que la pandémie a permis que les quatre niveaux inférieurs de la pyramide, qu'on appelle également « besoins déficitaires », soient satisfaits et que de là, les individus aient pu s'engager dans le niveau supérieur, qu'on appelle aussi « besoins de croissance ».

C'est ainsi que le temps donné aux employés pour réfléchir à leur avenir les a conduit à revoir leurs priorités et à vouloir prendre le temps de trouver un emploi gratifiant où ils seront épanouis. Désormais, les travailleurs souhaitent prendre en considération leur bien-être et accordent une grande importance à la qualité de l'emploi, mais également aux avantages non salariaux.

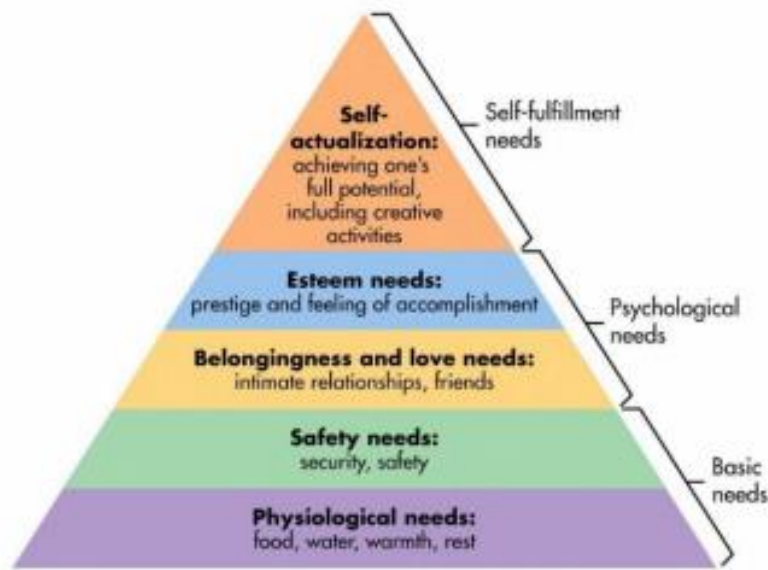


Figure 8 : Pyramide des besoins de Maslow (McLeod, 2023)

- Montée de la « Gig Economy »

« La gig economy signifie, littéralement, l'économie des petits boulots. Le terme, très populaire aux États-Unis, désigne principalement les plateformes collaboratives comme Uber ou Deliveroo qui n'emploient pas des salariés, mais travaillent avec des micro-entrepreneurs (anciennement auto-entrepreneurs sous le régime fiscal de la micro-entreprise.) » (Novethic, n.d.)

La croissance de cette économie des petits boulots est largement acceptée et utilisée par les jeunes générations. Ce type de travailleurs profite d'une liberté pour pouvoir choisir leur horaire de travail, les projets qui les intéressent et aménager leur temps en fonction des besoins financiers. Il s'agit d'une main-d'œuvre disponible en fonction de la demande et qui attire de plus en plus de gens grâce à son statut d'indépendant. Vu la pénurie de personnel dans le monde hôtelier, certains employés, toujours attirés par le secteur, choisissent de se lancer en tant que micro-entrepreneurs afin de ne plus être liés à un seul type d'organisation et de profiter des nombreuses opportunités disponibles.

- Développement des outils technologiques

Dernièrement, en raison des conditions sanitaires et de sécurité, les hôtels n'ont pas eu d'autres choix que de connaître une expansion rapide des applications technologiques.

Certains d'entre eux proposent dorénavant de s'enregistrer via des applications en ligne depuis leur domicile ou sur des bornes électroniques prévues par la réception.

Il est également possible d'intégrer l'intelligence artificielle et des dispositifs robotiques dans les tâches quotidiennes, telles que la réception par robot, le service de livraison en chambre et la conciergerie. Ces avancées technologiques visent à réduire les contacts interpersonnels, ce qui était obligatoire pour la réouverture des hôtels tout en évitant la propagation du virus. (Liu-Lastres, Wen & Huang, 2023)

Bien que ces dispositifs aient été initialement mis en place en réponse à la pandémie, ils sont désormais amenés à se généraliser mondialement pour faciliter les tâches courantes et réduire les coûts liés à la main-d'œuvre.

De plus, ces innovations représentent un changement organisationnel, ce qui soulève également la question de savoir si les employés actuels, en particulier ceux de première ligne, possèdent les compétences nécessaires pour faire face à ces technologies et si elles nécessitent une mise à jour. Une étude menée par Khaliq et al. (2022) observe que l'adoption des nouvelles technologies par les organisations hôtelières entraîne un sentiment d'insécurité en matière d'emploi et par conséquent, une intention de démission plus élevée.

3.4 Les effets de la Grande démission en milieu hôtelier

Après une analyse approfondie concernant la situation des salariés avant et après pandémie dans le secteur hôtelier, il est important d'examiner l'effet que ce phénomène exerce sur les établissements en eux-mêmes.

Il est évident que les hôtels doivent faire face à une nouvelle réalité, que ce soit au niveau de la main-d'œuvre, comme développé précédemment, ou de la demande.

De nombreux hôtels n'ont pas eu d'autres choix que de fermer définitivement leur établissement à cause des mesures de confinements qui ont réduit drastiquement la demande pendant plusieurs mois. Cette situation a entraîné une vague de licenciements et de démissions massives. Lors de la reprise du secteur, certains hôtels n'étaient pas à même de fournir un service de qualité par manque de personnel suite à la Grande démission qui peut également être interprétée comme une grande remise en question.

L'ensemble des changements auxquels doivent faire face les hôtels, restaurants et cafés les obligent à repenser leurs offres afin de répondre aux nouvelles attentes de la clientèle, mais pas

seulement, car, pour mener à bien un redressement à long terme du secteur, il faut de la main-d'œuvre.

Comme expliqué, certains facteurs tels que la prise de conscience quant à la précarité des conditions de travail et de vie ou l'insécurité de l'emploi ont entraîné un processus de démission ou de reconversion.

Pourtant, en France par exemple, la baisse du chômage est notable passant de 9% en 2020 à 7.1% au cours du dernier trimestre de 2022 (OCDE, 2022). Cette situation sur le marché de l'emploi est plus favorable pour les salariés, car, ils ne démissionnent pas dans le but de ne plus travailler, mais bien pour changer d'entreprise, de secteur ou de métier.

Comme nous le voyons sur la *Figure 8*, c'est une tendance partagée par une grande partie des pays de l'OCDE et particulièrement par les États-Unis qui montre une diminution de 11% sur son taux de chômage entre 2019 et 2022. Cependant, il faut souligner que cette différence est proportionnellement liée à la culture américaine qui ne possède pas réellement de politique sur le chômage comme c'est le cas dans certains pays d'Europe et qui explique que dès le début, les chiffres sont plus modérés.

Taux de chômage

En % de la population active, décembre 2019-juin 2022

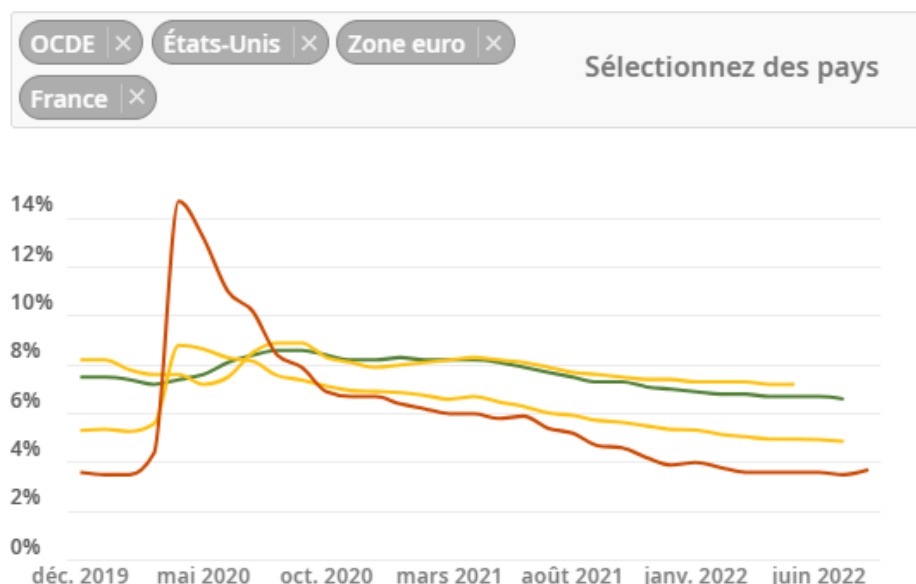


Figure 9 : Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022. (OCDE, 2022)

D'après l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (2022), les indicateurs d'emplois vacants sont en hausse partout et particulièrement aux États-Unis avec 11 millions d'offres d'emplois publiées en juillet 2022, pour seulement 6 millions de chômeurs.

Malgré des pénuries en hausse de manière générale, il existe toutefois des différences notables entre les groupes et les secteurs. Les taux d'activité et d'emploi restent inférieurs à leurs niveaux d'avant la crise dans les domaines caractérisés par des conditions de travail difficiles et de bas salaires, exactement comme l'hôtellerie-restauration. (Math, 2022).

C'est pourquoi le taux de démission est à mettre en perspective avec les difficultés de recrutement, car cette situation crée des opportunités pour les salariés qui ont davantage de pouvoir sur le marché de l'emploi et qui, à travers cela, fait grimper le nombre de démissions. De plus, l'inflation suite à la pandémie et plus récemment, appuyée par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, vient mettre en péril la situation des secteurs peu rémunérateurs déjà impactée auparavant.

Malgré la reprise, le manque de main-d'œuvre reste une problématique majeure, certes accentuée par la pandémie de Covid-19, mais existant auparavant, loin d'être nouvelle dans ce secteur. Au cours du premier trimestre de 2022, l'industrie de l'hôtellerie-restauration a connu une diminution moyenne de 9 % de l'emploi comparé à son niveau d'avant la pandémie. (OCDE, 2022)

Cette pénurie de personnel a des conséquences telles que :

- Diminution de la qualité du service à la clientèle
- Atteinte à la réputation des hôtels (du secteur)
- Diminution de la satisfaction des clients
- Surcharge de travail pour le personnel existant
- Baisse de la productivité
- Diminution de la rentabilité des hôtels

Face à ces conséquences, il est essentiel pour l'avenir de ces professions de mettre en place des stratégies et de rechercher des solutions afin de pallier à cette pénurie et de façon à attirer et à retenir les talents.

Selon Le Conseil Mondiale du Voyage et du Tourisme (WTTC), entre 2022 et 2032, le secteur de l'hôtellerie et du tourisme dans son ensemble devrait créer 126 millions d'emplois dans le monde. Cependant, si les causes profondes de la pénurie de personnel ne sont pas traitées, cela limitera le potentiel du secteur à se redresser et à croître pleinement.

Chapitre 4 : Conclusion de l'apport de littérature

Au terme de cette partie constituant la revue de littérature, nous sommes désormais plus à même de comprendre le concept de la Grande démission ainsi que les potentielles causes qui ont mené à l'avènement de ce phénomène qui, comme nous le comprenons, n'est finalement que l'exaspération d'une tendance déjà présente depuis quelques années et en particulier chez les plus jeunes générations.

Nous avons pu constater que l'épidémie de Covid-19 a laissé l'occasion à la population de prendre un temps de réflexion, qu'il soit forcé ou non, à la suite d'un licenciement ou d'une démission, amenant les employés à revoir leurs priorités face à leur rapport au travail. En effet, au-delà de l'impression initiale selon laquelle la « Grande démission » serait un événement ponctuel, on découvre une problématique bien plus profonde et récurrente. De multiples crises préexistantes, révélant parfois d'un mal être général face au marché du travail, ont fini par émerger simultanément lors d'une courte période menant ainsi à un phénomène d'une envergure bien plus significative.

Au niveau du secteur hôtelier, mais pas seulement, la fermeture de longue durée a offert l'opportunité aux travailleurs de chercher un emploi dans un autre secteur ou bien dans une autre organisation. Quoi qu'il en soit, il est devenu impératif d'adapter les structures organisationnelles, ainsi que les politiques de ressources humaines, pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs au lendemain d'une période de réflexion qui a suscité une prise de conscience collective.

Par ailleurs, les avancées technologiques imposées par les confinements et les restrictions de contact humain ont rendu les réseaux sociaux encore plus présents dans notre quotidien. Ceux-ci ont sans aucun doute contribué à la popularité du mouvement incitant davantage de personnes à repenser leur relation au travail, en créant un climat de valorisation de la quête d'épanouissement personnel. Bon nombre d'histoires de démissions trouvées sur les plateformes en ligne ont suscité un sentiment de pouvoir au sein de la population active. C'est une situation jamais rencontrée auparavant alignant visibilité accrue et nécessité de transformation profonde sur le facteur travail. La question à laquelle nous allons tenter de répondre est la suivante : « *Quel est l'état des lieux du secteur hôtelier à la suite de la crise Covid-19 en matière de ressources humaines et quelles sont les pistes d'actions envisageables en vue de contrer les conséquences néfastes de la Grande démission et de ses origines ?* »

APPROCHE QUALITATIVE

Chapitre 1 : Méthodologie

1.1 Objectif de la collecte de données

La deuxième partie de ce rapport, la partie empirique à travers une approche qualitative, va nous permettre de répondre aux questionnements formulés à la fin de la partie littéraire qui portent sur les enjeux rencontrés par l'ensemble du secteur hôtelier et les pistes de solutions pour résoudre le défi de pénurie de personnel. L'objectif est dorénavant de comprendre quelles sont les préoccupations actuelles des travailleurs envers leur organisation, qu'est ce qui a pu motiver certains d'entre eux à participer à cet élan de Grande démission et quelles sont les stratégies à mettre en place par lesquelles le secteur hôtelier peut se rendre attractif pour répondre à la demande croissante.

L'élaboration de cette réponse reposera sur l'examen des différentes causes que nous avons mentionnées et développées dans le chapitre 2. Cela nous a permis de comprendre l'ampleur du phénomène ainsi que les raisons pour lesquelles il est crucial de mettre l'accent sur l'avenir, maintenant que nous avons identifié les problèmes dans le secteur depuis de nombreuses années, qui se sont aggravées avec la pandémie et ont finalement conduit à la Grande démission.

Toutefois, il faut préciser que c'est un sujet qui reste relativement large et que les inquiétudes face à cette pénurie de personnel ne sont pas forcément partagées par tous les établissements. Comme nous l'avons vu dans les rapports d'analyse de l'OCDE, c'est le secteur qui compte le plus de postes vacants avec un taux d'emploi qui ne cesse de diminuer malgré la reprise.

Par conséquent, c'est un sujet qui suscite beaucoup de questionnements et qui offre une perspective d'analyse approfondie, mais il est nécessaire de préciser que la Grande démission n'aborde pas seulement le constat de la démission, mais bien un changement du rapport au travail de façon globale.

C'est pourquoi à travers notre étude qualitative nous allons tenter de mieux comprendre la situation d'un point de vue managérial grâce aux différents témoignages fournis par des professionnels du secteur venant d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique. Nous chercherons à identifier des pistes de solutions bien qu'il soit nécessaire de garder à l'esprit que les conséquences subies par les diverses organisations restent propres à chacune d'elles.

1.2 Collecte de données

Comme nous l'avons dit précédemment, une étude qualitative a été effectuée, car cela nous semblait être la manière la plus efficace de récolter des données pour ensuite avoir l'opportunité de les interpréter.

Cette méthode permet d'obtenir une grande quantité d'informations détaillées et approfondies de la part des différents professionnels du secteur qui peuvent s'exprimer ouvertement et librement lors d'un entretien individuel. L'étude qualitative offre un espace plus personnel qui permet de mieux comprendre les problèmes en lien avec cette pénurie de personnel ainsi que ce phénomène de la Grande démission et ses implications pour l'avenir. Cette approche est plus adaptée quant à l'aspect humain de ce rapport contrairement aux méthodes de recherche plus quantitatives.

Pour mener à bien cette analyse et recueillir des éléments de réponses pertinents, les entretiens se sont déroulés sous une forme semi-directive. Ce type d'entretien combine des questions préparées à l'avance dans un guide d'entretien¹ tout en offrant une certaine flexibilité au-delà des questions pour permettre au répondant d'approfondir des sujets abordés qui nécessitent sur le moment même une attention particulière. Le guide d'entretien est construit de sorte que les différents thèmes mentionnés dans la partie littéraire soient abordés lors de la conversation. Ce n'est évidemment pas une obligation, c'est une structure initiale qui aide à avoir une ligne directrice. De plus, c'est une méthode qui favorise l'interaction entre le chercheur et le participant, ce qui peut conduire à une meilleure compréhension du sujet analysé.

Néanmoins, il convient de prendre en considération que les informations recueillies lors des entrevues dépendent de chaque individu et que par conséquent, celles-ci peuvent manquer de précision, car chacun exprime sa réalité selon son domaine d'expertise. De plus, l'échantillon sélectionné ne représente qu'une infime proportion des gens directement ou indirectement touchés par ce phénomène.

Ensuite, la prise de contact avec les personnes potentiellement aptes à répondre à notre étude s'est faite à travers plusieurs canaux de communication comme Facebook, LinkedIn ou encore, Gmail². Les entrevues se sont déroulées sur base du guide d'entretien via la plateforme Teams pendant une durée moyenne de 40 minutes.

¹ Voir *Annexe 1 & 2* : Guide d'entretien en français et en anglais.

² Voir *Annexe 3* : Mail envoyé à divers professionnels du secteur hôtelier.

Lorsque celles-ci ont pris fin, nous avons procédé au compte rendu détaillé de chaque conversation³.

Les données récoltées à travers les entretiens individuels ont permis de synthétiser les informations fournies par les répondants afin de les comparer et d’entamer la partie sur l’analyse des résultats. Le but étant de constater la réalité sur le terrain et d’en saisir les enjeux pour proposer des pistes de solutions quant à l’avenir du secteur.

1.3 Données relatives aux répondants

	Nom	Fonction	Établissement
Entretien 1	Monsieur L. Choain	Ancien Vice-président de l’éducation et du développement et maintenant chef leader de l’éducation et de la culture.	Chez Kempinski Hotels et chez Mazars.
Entretien 2	Monsieur R. Larson	Directeur Marketing	SERG Group
Entretien 3	Madame I. Durusquec	Directrice des ressources humaines Belgique	Pandox AB
Entretien 4	Monsieur D. Debin	Administrateur de la Fédération HORECA de Bruxelles et Directeur général	Horecafocusgroup

³ Voir *Annexe 4* : Comptes rendus des interviews.

Chapitre 2 : Analyse des résultats

Pour rappel, ce chapitre vise à analyser et interpréter les données fournies par les professionnels du secteur hôtelier. Cela nous permettra d'approfondir notre compréhension sur le sujet en confrontant la réalité des témoignages avec les éléments théoriques abordés dans la revue de littérature. Notre objectif est de dresser un état des lieux sur la situation actuelle face à la pénurie de personnel dans le milieu HORECA et d'examiner des politiques organisationnelles qui ont été mises en place ou qui sont en cours de développement. En combinant les enseignements tirés de la partie théorique et les réalités de terrain, nous voulons proposer des pistes de solutions pour combattre cette pénurie de personnel.

2.1 Constat sur la situation actuelle de la part des professionnels :

2.1.1 La Grande démission selon la localisation

Le phénomène de la Grande démission décrit une vague de démissions volontaires massives ayant débuté autour de l'été 2021 aux États-Unis. D'après M. Choain, l'Europe a bel et bien été touchée, mais dans une moindre mesure. Il affirme qu'il n'y a pas une manifestation homogène du nombre de démissions au niveau des pays et encore moins au niveau des secteurs d'activité.

En examinant les données en France, on a pu constater une évolution des départs volontaires, mais pas aussi flagrante que celle observée aux États-Unis. Les chiffres montrent une augmentation allant de 8% à 10% par rapport à la période précédant la pandémie, ce qui reste minime comparé aux taux avoisinant les 30% de l'autre côté de l'Atlantique. Comme mentionné, le niveau de démissions français est élevé, mais il n'est pas jugé comme inédit d'après le ministère du Travail. (Pillot, 2022)

Ce taux inédit peut s'expliquer par la politique américaine d'hyper ajustement des effectifs en temps de crise. Le système américain adopte une politique qui leur permet de réduire rapidement leurs coûts opérationnels pour s'adapter aux conditions économiques défavorables. En effet, lorsqu'une crise frappe, les entreprises peuvent réduire drastiquement leurs effectifs en procédant à un grand nombre de licenciements, ce qui peut également contribuer à une hausse des démissions par la suite.

En Europe, et plus spécifiquement en Belgique, une approche totalement opposée est adoptée pour garder les travailleurs sur le marché de l'emploi, notamment grâce à un système de sécurité sociale qu'on appelle le chômage.

En période de crise comme celle vécue avec la pandémie de Covid-19, il existe des mesures telles que le chômage économique et le chômage de force majeure, qui permettent aux travailleurs d'avoir une certaine rentrée d'argent malgré la fermeture de leur organisation, en attendant de reprendre leur activité. Ces mesures visent à garder l'employé au sein de la société sur un plan juridique, ce qui a permis de modérer le nombre de démissions comme nous l'a expliqué Mme Durusquec du groupe hôtelier Pandox.

Cette divergence de politiques entre les États-Unis et d'autres pays s'est ressentie dans les chiffres mentionnés précédemment, c'est pourquoi les conséquences subies par les États-Unis sont proportionnelles à leur approche de gestion de crise.

Néanmoins, M. Larson souligne qu'un fonds d'aide a été mis en place, on l'appelle le « fond PPP » qui fait référence au programme fédéral américain pour la protection des salaires (Paycheck Protection Program) dans le but de soutenir les entreprises et préserver certains emplois. Il avait déjà été utilisé une première fois en réponse à la crise financière de 2008, mais cette fois-ci le gouvernement américain a injecté une somme tout à fait inédite, se comptant en milliards de dollars. Ce programme visait d'une part à éviter au maximum les licenciements massifs en couvrant une partie des dépenses liées aux salaires et d'autre part, le fond PPP cherchait à offrir une certaine stabilité financière aux travailleurs afin de les décourager de démissionner.

Selon M. Choain, une partie des travailleurs ayant été licenciés du jour au lendemain aux États-Unis ont totalement perdu foi en la notion d'entreprise, particulièrement lorsqu'ils en avaient le plus besoin compte tenu de la situation sanitaire qui a causé des millions de décès. Cette perte de confiance vis-à-vis du système a eu comme conséquence une augmentation des démissions, venant créer ce phénomène de la Grande démission. On parle donc d'une remise en question de la relation avec le monde du travail de manière générale.

L'expression anglophone « Great resignation » est traduite en français par « Grande démission ». Cependant, le mot résignation en français signifie « accepter sans protester » (Le Robert, n. d.). Il a pour synonyme : abandon, désintéressement et renoncement. Le mot résignation en français ou en anglais offre une signification différente et laisse la porte ouverte à une analyse allant au-delà du phénomène de départ. Le « Quiet quitting » ou « démission silencieuse » évoque finalement une profonde démotivation et un désengagement face au travail, sans pour autant démissionner légalement.

Pour finir, il précise que, comme les États-Unis sont très dominants dans les publications managériales, tout le monde s'est mis à penser que le phénomène avait une portée équivalente au niveau mondial, ce qui n'est pas forcément le cas. Toutefois, il existe manifestement d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique, une relation différente au travail par rapport à avant, qui se manifeste d'une manière ou d'une autre, par la démission ou le désengagement.

Nous l'avons expliqué dans la partie consacrée à la revue de littérature qui parlait de la popularité du phénomène. Il est indéniable que les réseaux sociaux peuvent amplifier et transformer les perceptions collectives sur le concept de démission. C'est devenu à la fois « cool et tendance » mais il faut reconnaître que cette exposition médiatique a pu également donner une impression exagérée quant à l'ampleur universelle du phénomène.

2.1.2 Secteurs touchés

Comme le dit M. Choain « Il n'y a pas une manifestation homogène du nombre de démissions au niveau des pays et encore moins au niveau des secteurs d'activité ».

Les 3 secteurs les plus touchés sont ceux de la santé, des services comme les vendeurs en grande surface et le dernier, celui qui a fait le plus parlé de lui, le secteur de l'hôtellerie-restauration en raison de la longue période de fermeture imposée par les gouvernements. M. Debin, président de la fédération HORECA de Bruxelles, parle d'une période longue de 3 ans, entre la fermeture totale et les restrictions sanitaires, avant de pouvoir accueillir les clients dans des conditions similaires à celles d'avant pandémie.

Pendant cette période de 3 ans, de nombreux employés, quels que soient leur position dans l'entreprise, ont reçu environ 70% de leur salaire habituel. Pour les travailleurs du terrain, cette situation a eu un impact significatif avec ce qu'on appelle le « total cash ». Dans certaines professions, particulièrement celles de l'hôtellerie, lorsque vous travaillez, vous êtes généralement nourri et habillé par votre employeur en plus du salaire monétaire. Ces avantages n'avaient plus lieu d'être pendant la pandémie, ce qui a accentué la baisse de revenu des travailleurs.

Ils ont eu en parallèle l'occasion de se former à d'autres domaines, de passer plus de temps avec leur famille ou de simplement prendre conscience de la réalité de ce secteur qui n'est pas toujours facile.

Pour certains qui tournaient déjà en rond dans le secteur depuis quelques années ou pour des raisons considérablement différentes liées à leur situation personnelle, ils ont choisi de quitter

leur emploi pour changer de carrière ou de vie, ce qui s'est traduit pour certains, par un départ sans retour du secteur de l'hôtellerie.

Que ce soit au niveau mondial, aux États-Unis ou en Belgique, ce secteur représente une partie conséquente du marché de l'emploi. L'HORECA est dans le secteur des entreprises, pas des multinationales, mais des grandes entreprises et des PME, le premier pourvoyeur d'emploi en Belgique. Ça veut donc dire que c'est vraiment un secteur qui a une demande énorme en termes de ressources. Par conséquent, la proportion de gens qui travaillent dans ce secteur et qui ont été susceptibles de démissionner représente également un nombre important de travailleurs. (M. Debin)

2.1.3 Motivations des départs

Cette catégorie aborde la motivation des travailleurs à démissionner selon le point de vue de plusieurs professionnels du secteur.

- Verticalité très forte avec une hiérarchie qui peut être toxique

M. Choain nous décrit un secteur qui peut être caractérisé par une hiérarchie forte et rigide qui crée un environnement de travail stressant où le pouvoir est concentré dans les mains de quelques personnes, ce qui peut provoquer de l'abus de pouvoir.

- Métier d'urgence et retour à zéro

Dans l'hôtellerie, les travailleurs sont souvent soumis à des situations urgentes où ils doivent offrir un service de qualité pour que le client soit satisfait de son expérience. Toutefois, M. Choain et M. Larson s'accordent pour dire que lorsque le service a été rendu, ils doivent repartir de zéro pour le client suivant, ce qui peut être épuisant et redondant avec un manque de perspective d'évolution.

- Rejet du métier face à l'exigence

D'après M. Choain, on a beaucoup sublimé les métiers de l'hôtellerie-restauration à travers différentes émissions télévisées, mettant l'accent sur l'exigence et l'excellence. Cette super valorisation de l'exigence est parfois loin de refléter ce que vivent les travailleurs sur le terrain loin du glamour et de la reconnaissance.

Au lieu de créer un phénomène d'adhésion, cela a eu pour effet un rejet du métier en raison des attentes trop élevées et déconnectées des pratiques communes.

- [Autres formes de travail disponibles](#)

Mme Durusquec, M. Choain, M. Larson et M. Debin partagent le même point de vue selon lequel la pandémie aurait accentué l'existence d'autres opportunités d'emploi, ce qui joue sur le départ des travailleurs. En effet, le freelancing ou le travail intermittent attire de plus en plus d'individus dans un monde où l'attachement et l'engagement envers une organisation ne sont plus aussi présents qu'auparavant. On peut également parler des travailleurs nomades ou simplement des emplois plus administratifs qui offrent davantage de télétravail et un meilleur équilibre de vie.

De plus, le marché du travail actuel compte un nombre de postes vacants extrêmement élevé, dans le secteur hôtelier et ailleurs, offrant ainsi la possibilité aux travailleurs de démissionner sans scrupule sachant qu'il existe d'autres postes disponibles. Il est clair que cette abondance d'opportunités rend les travailleurs plus puissants sur le marché du travail, ils peuvent négocier plus facilement leur contrat et sont moins enclins à rester dans un emploi qui ne leur plait pas totalement.

- [Problèmes majeurs liés à l'amitié professionnelle et au manque de satisfaction au travail](#)

Selon M. Choain, il y a deux raisons principales qui poussent un employé à rester ou à partir, c'est l'épanouissement dans son travail et les relations entretenues dans la sphère professionnelle. D'après lui, votre engagement va dépendre en grande partie du degré de socialisation que vous maintenez dans votre environnement de travail au quotidien.

L'amitié professionnelle fait référence à une relation fondée sur l'entraide mutuelle afin de permettre à l'autre de progresser. Ce phénomène est prépondérant dans ce secteur, car c'est un monde où les individus sont amenés à interagir fréquemment. Ils doivent travailler en équipe, c'est pourquoi ces relations professionnelles participent au bien-être tout en favorisant une progression rapide sur le plan de carrière.

- La pandémie de Covid-19

Le secteur hôtelier a été durement touché par la pandémie de Covid-19, comme nous l'avons déjà précisé.

Selon M. Larson, cette période difficile a créé une solidarité entre les travailleurs du secteur leur permettant de se soutenir et ainsi de se donner du courage pour partir ou, du moins, exprimer leur opinion sur les problèmes rencontrés dans leur emploi.

D'un point de vue belge, M. Debin nous rappelle qu'il y a une quinzaine d'années, le secteur était connu pour employer des travailleurs sans les déclarer aux autorités fiscales et sociales. Bien que cette situation se soit améliorée depuis, il reste, malgré tout, un nombre significatif de travailleurs dans cette position. Lorsque la pandémie a frappé cette industrie, ils n'ont pas pu bénéficier des mesures de chômage partiel, ce qui signifie qu'ils n'avaient plus aucune rentrée d'argent. Par conséquent, ils ont dû trouver rapidement un autre emploi, généralement en dehors du secteur puisqu'il était fermé.

- Instabilité des revenus

Dans ce cas-ci, M. Larson nous expose un aspect particulier qui concerne les rémunérations aux États-Unis et qui n'existe pas en Europe. En Caroline du Sud, il n'y a pas de base salariale pour le secteur hôtelier concernant la restauration ; le taux horaire est de 2.70\$/ l'heure et le reste dépend des pourboires obligatoires.

Cette situation d'insécurité financière permanente, où le salaire varie d'une semaine à l'autre, peut entraîner des conséquences importantes en matière de stress au travail. En effet, les travailleurs ne savent pas anticiper le montant qu'ils recevront à la fin du mois, ce qui limite la mise en place de projets à long terme et une assurance de stabilité financière.

Il est nécessaire de préciser que depuis juillet 2009, le salaire minimum fédéral aux États-Unis est de 7.25\$/ heure. Cependant, chaque état est libre de fixer son propre « taux horaire minimum » qui varie entre 7\$ et 15\$ de l'heure, mais certains métiers comme ceux du secteur hôtelier (serveurs, barmaid...) sont exemptés de cette loi en raison des pourboires qu'ils reçoivent. Ce qui signifie que l'employeur doit payer le salaire minimum de l'état, s'il y en a un, à défaut celui du minimum fédéral, mais dont il peut déduire les pourboires reçus par l'employé. (*The fair Labor Standards Act*, n.d.)

- L'incivilité et la méchanceté de la part des clients

Si vous demandez aux gens pourquoi ils quittent un métier, très souvent ils vont vous dire que c'est lié à la méchanceté des clients et aux exigences de plus en plus élevées. Il n'y a plus autant de respect qu'avant concernant ces métiers.

Les travailleurs ressentent un déséquilibre entre ce qu'ils offrent et ce qu'ils reçoivent en retour, ce qui joue à long terme sur la motivation et le sentiment de reconnaissance.

« Je vous donne un exemple, récemment, l'expérience a été menée de développer un système d'hôtellerie spécifique pour de jeunes seniors, des personnes qui partent en retraite. Un travailleur a été recruté pour expérimenter le prototype de ce genre de résidence et d'hôtel, un petit Club Med, vous voyez. Historiquement, on a de très grands chefs de village de Club Med, et lui qui a vraiment été un animateur fantastique que tout le monde aime et que tout le monde adore donc il s'est dit : « moi, ce sera mon défi suivant, ça va être de réussir à monter ça. Moi-même je deviens senior ». Il a jeté l'éponge au bout d'un an à peu près, en se disant, en fait, ce sont des gens méchants, ils ne sont pas sympas. Je n'ai pas envie de bosser pour eux. Donc, curieusement, là ce n'est pas une question de management, vous voyez. Lui par exemple, il était très sympa et sait très bien comment animer des équipes, les motiver et en faire des amis dans la vie. Mais vous aviez ses équipiers qui disaient « nous, on s'en va parce que ce sont des gens mal polis, qui se croient tout permis, etc. ». Donc les incivilités des clients sont souvent une raison principale pour laquelle les gens jettent l'éponge. » (M. Choain)

En effet, M. Larson partage également un exemple concret de cette problématique, qui s'est manifestée lors de la pandémie de Covid-19 à travers l'incivilité des gens concernant le port du masque qui, aux États-Unis, n'était pas obligatoire dans les restaurants.

« Nous avons eu un gros problème de relations publiques parce que pendant le Covid-19, la ville a recommandé que les clients et les gens portent des masques, mais il n'y avait pas d'obligation donc les entreprises n'étaient pas obligées de le faire. Donc nous n'avons pas demandé à notre personnel de porter des masques, parce qu'ils ne demandaient pas aux clients de porter des masques. S'ils voulaient porter des masques, nous leur avons laissé le choix, ce qui nous a valu de vives critiques sur le plan des relations publiques. Beaucoup de gens ont dit que nous devrions porter des masques, mais nous nous sommes battus parce que la plupart des gens qui venaient étaient

originaires de zones à risque tels que New York City, Atlanta et les grandes villes. C'était eux qui apportaient le virus. Il n'y avait donc pas de bonne ou de mauvaise réponse à mon avis, c'était juste une décision difficile que nous devons prendre parce que nous donnons le choix à notre personnel. (...)

Et puis vous avez des gens qui se plaignent que votre personnel ne porte pas de masque alors qu'il vient d'une zone à risque. Je pense que le drame qui en a découlé a mis à rude épreuve le personnel lui-même, qui ne savait pas vraiment ce qu'il fallait faire. (...) » (M. Larson)

En outre, dans ce secteur, le but n'est pas seulement de fournir un service, mais bien d'offrir une expérience et un moment agréable pour le client. Néanmoins, M. Larson insiste que la perception de ce qui est considéré comme bien ou pas, varie d'un individu à l'autre, ce qui laisse les expériences ouvertes à énormément de subjectivité et dépendantes de nombreuses variables.

Comme nous l'avons dit, l'exigence augmente au fur et à mesure des années et chaque individu recherche un résultat différent. Les plaintes ou remarques des clients peuvent être mentalement épuisantes. M. Choain souligne que l'appréciation et la reconnaissance sont des facteurs clés dans la motivation du personnel ; qu'ils proviennent de l'employeur, mais également de la clientèle.

2.1.4 Impact du Covid-19

M. Debin et M. Choain s'accordent pour dire que le phénomène de la Grande démission observé pendant le Covid-19 est davantage une amplification d'une tendance déjà bien en germe avant la pandémie plutôt que son déclenchement car les préoccupations majeures du secteur hôtelier étaient déjà bien présentes. Selon M. Larson, provenant directement d'Amérique, cette situation est en grande partie liée à la crise sanitaire qui a permis à de nombreux secteurs d'offrir du travail à distance et une plus grande flexibilité, ce qui n'était pas le cas pour la plupart des métiers de l'hôtellerie.

Du côté européen, on pense que c'est une situation qui révèle un phénomène plus profond et que la majeure partie de celui-ci n'est pas liée uniquement à la crise sanitaire, c'est d'ailleurs pourquoi nous insisterons dans les deux thèmes suivants sur la pénurie préexistante (M. Debin) et sur l'évolution des comportements (M. Debin et Mme Durusque). Cette tendance était présente depuis des années, elle s'est simplement révélée au grand jour en raison de l'accélération soudaine des événements.

Sans le Covid-19, nous serions quand même arrivés à cette situation peut-être sous une forme différente et avec moins d'impact, mais cela aurait sans doute eu lieu. Dans notre revue de littérature, les différents mouvements contemporains exposent déjà des changements de pensées sur le rapport au travail depuis plusieurs années.

Quant à M. Larson, il observe que c'est un phénomène qui ne touche pas uniquement les travailleurs de terrains, mais aussi les managers ou les chefs de département. En effet, le Covid-19 a permis de réfléchir et de prendre conscience du sens de la vie et à l'équilibre entre travail et vie personnelle. De plus, il ne faut pas négliger le nombre de travailleurs immigrés qui travaillaient dans ce secteur et qui, en raison de cette pandémie, ont dû retourner dans leur pays d'origine, sans pouvoir revenir. Cela a conduit à une augmentation du nombre de postes vacants, offrant davantage d'options pour les travailleurs restants.

Cependant, ils sont tous d'accord pour dire que l'arrêt complet du secteur a ouvert la porte à la découverte d'autres domaines dans lesquels ils ont pu trouver sécurité financière, stabilité et flexibilité. Par conséquent, ceux-là ne reviennent plus.

2.1.5 Évolution des comportements et des attentes

De manière générale, toutes les personnes que nous avons eu l'occasion d'interviewer dans le cadre de ce mémoire de recherche ont observé une évolution des comportements et des attentes vis-à-vis du travail.

Mme Durusquec et M. Debin qui exercent tous les deux en Belgique, partagent le même constat concernant la jeune génération et le décalage avec les anciens du secteur. En effet, les jeunes sont moins enclins à conserver un emploi fixe sur le long terme, ce qui diffère considérablement des générations précédentes qui restaient parfois au sein de la même organisation durant toute leur carrière. M. Choain souligne également que leur objectif ne réside plus dans la stabilité et l'ancienneté, mais bien dans la consommation d'une expérience au sein d'une entreprise pour une durée limitée.

M. Debin relate une expérience au sein de la Fédération HORECA de Bruxelles, où ils ont réalisé un sondage juste avant la pandémie de Covid-19. Ils ont demandé aux employeurs « D'après vous, pourquoi les individus décident-ils de rester ou de quitter une entreprise ? ». La première réponse de la part de l'employeur était l'argent.

Ensuite, ils ont effectué exactement la même enquête, mais cette fois auprès des employés, pas uniquement ceux de la jeune génération, et ils ont pu constater que le facteur financier arrivait en 7^e position. Les premières places étaient occupées par la communication, la reconnaissance et la valorisation. De nos jours, les travailleurs préfèrent recevoir des remerciements et être reconnus pour leur investissement plutôt que de recevoir 100 € de plus à la fin du mois. Il existe donc un réel décalage entre ce que les patrons estiment être bénéfiques pour leurs employés et ce que ces derniers attendent réellement de leur emploi.

D'après M. Larson et Mme Durusquec, les jeunes générations sont de plus en plus exigeantes, d'autant plus après avoir vécu une pandémie pendant leurs dernières années d'étude ou pour certains lors de leur entrée sur le marché de l'emploi. Ils souhaitent bénéficier de jours de repos réguliers, d'un salaire attractif, d'un horaire non coupé (cela signifie dans le secteur hôtelier que l'horaire de travail ne se divise pas en plusieurs tranches distinctes au cours de la même journée) et d'un aménagement qui leur offre un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Ces nouvelles attentes témoignent des changements générationnels dans la manière dont les jeunes perçoivent aujourd'hui le facteur travail. M. Choain parle d'une génération qui ne veut plus des normes mises en place depuis des années, ils veulent avoir la possibilité de réinventer les codes du travail.

2.1.6 Pénurie de talents et attractivité du secteur

Lors de nos entrevues, l'un des sujets qui a le plus attiré notre attention c'est la pénurie de travailleurs au sein de ce secteur. Il est évident que les différents thèmes abordés ci-dessus mettent en lumière l'enjeu principal qui est la rétention du personnel et le recrutement au sein des nombreuses organisations afin de maintenir un service optimal et de fournir un cadre de travail qui correspond aux attentes des travailleurs d'aujourd'hui.

M. Choain dresse le portrait d'une situation en France qui d'après lui, devient « préoccupante ». En effet, dans ce secteur, un poste sur trois n'est pas pourvu (37% d'après une enquête du groupe Accor). Selon lui et M. Debin, le phénomène de la Grande démission, en lui-même, n'est pas extrêmement inquiétant si on regarde simplement les chiffres français. Cependant, c'est devenu préoccupant en raison de la combinaison d'une pénurie déjà existante et du nombre important de sorties du secteur pendant la pandémie.

Face à cette pénurie, M. Choain explique que certains établissements ont commencé à recruter n'importe quels profils, sans véritable concordance avec le métier, uniquement dans le but de pourvoir les postes vacants.

Ces recrutements rapides ont entraîné un travail mal fait par manque de formations et d'engagement de ces nouveaux employés, ce qui a également conduit à des clients mécontents. Les travailleurs qui se sont faits engager pour un emploi peu adapté à leurs compétences ont simplement fini par quitter leur emploi qui ne correspondait pas à leurs attentes initiales. Cette situation a contribué à augmenter le nombre de démissions dans le secteur au lieu de résoudre partiellement le problème.

Aux États-Unis comme en Europe, on constate une diminution significative du nombre de candidatures dans le secteur de manière générale. Il y a une multitude de postes disponibles, surtout depuis la reprise, mais de moins en moins de personnes pour les pourvoir. C'est pourquoi la préoccupation principale est d'attirer de nouveaux talents comme l'indiquent M. Larson et Mme Durusquec.

En ce qui concerne la Belgique, M. Debin insiste sur une double problématique qui participe grandement à cette pénurie de talents. D'une part, le secteur traîne une mauvaise réputation depuis des années. Celle-ci est liée à la mise en avant des pratiques telles que le travail non déclaré ou le salaire peu attractif pour les conditions imposées. D'autre part, nous avons déjà eu l'occasion de le mentionner, c'est le changement de priorités et de mentalités de la part des jeunes sur le marché de l'emploi. Ces derniers valorisent le bien-être et les horaires flexibles, qu'ils estiment ne pas pouvoir trouver dans un emploi du monde hôtelier.

Un exemple intéressant est donné il y a quelques années par l'école hôtelière de Lausanne où, 92% des gens qui rentrent dans cette école savaient à l'âge de 12 ans qu'ils voulaient travailler dans l'hôtellerie-restauration. Donc, comme le dit M. Choain, c'est principalement des métiers vocationnels. Pourtant, 75% des jeunes diplômés de l'école quittent l'industrie dans les 2 années qui suivent. Ça prouve bien qu'il y a un problème plus global qui amplifie la pénurie.

De plus, pour la Belgique spécifiquement, cette pénurie est accentuée par le fait que le pays offre des avantages fiscaux aux entreprises venant s'y installer. Par conséquent, le besoin de personnel qualifié est bien supérieur à l'offre disponible sur le marché.

Cependant, les grandes chaînes hôtelières internationales, notamment américaines, ont parfois du mal à s'adapter au marché de l'emploi en Europe en raison de leur pragmatisme.

En tenant compte des politiques sociales et du système européen, les travailleurs européens ont plus tendance à réfléchir en profondeur à leurs besoins et à prendre en compte l'évolution des ressources humaines. Il est vrai que les grandes entreprises investissent dans le confort de bureau, avec des avantages comme une belle cantine avec option végétarienne, du matériel

« dernier cri » pour travailler, ceci sans véritablement comprendre pleinement les besoins et répondre aux attentes fondamentales des travailleurs d'aujourd'hui qui sont davantage axés sur la flexibilité.

Pour finir, M. Choain et Mme Durusquec s'accordent pour dire que le secteur hôtelier offre une culture d'entreprise spécifique, qui se veut tolérante et très branchée sur la société par la nature même du métier qui consiste à offrir un service agréable au client et donc de le respecter. Néanmoins, ils ont des opinions divergentes quant au fait de mettre en avant ce facteur attractif.

D'une part M. Choain affirme que c'est une industrie qui offre une culture d'ouverture particulière envers le monde, les croyances et les différentes identités. Malgré ça, c'est très compliqué à valoriser parce que « *Si vous commencez à dire : « venez chez nous, on est gay-friendly », d'autres vont vous dire, « mais pourquoi dites-vous ça et même eux vont dire que « vous nous stigmatisez en nous catégorisant » »*. Selon lui, l'ouverture doit être incarnée par le dirigeant et l'ensemble de l'entreprise plutôt que confiée à un département spécifique, afin d'éviter une forme d'identification particulière qui pourrait être déplaisante pour un nombre important d'individus.

D'autre part, Mme Durusquec, elle, pense que l'environnement au sens large est un facteur clé pour attirer la jeune génération sur le marché de l'emploi. Elle souligne qu'il est donc nécessaire de développer un pôle de diversité et d'inclusion au sein de l'organisation afin que chacun puisse se sentir bien accueilli et ait l'opportunité d'évoluer dans un cadre inclusif.

Les visions des deux professionnels divergent, mais le résultat final est le même : l'attractivité du secteur repose entre autres sur une ouverture d'esprit, offrant aux candidats un environnement agréable et tolérant.

Pour résumer, la Grande démission est un phénomène complexe et variable selon les pays et les secteurs d'activité, étroitement liée au régime économique et à la culture. Cependant, la pénurie de talents est un problème majeur qui est exacerbé par la Grande démission, elle-même amplifiée par la pandémie de Covid-19 et particulièrement dans l'industrie hôtelière en raison

de tous les thèmes cités ci-dessus. Cette pénurie signifie que les organisations peinent à fidéliser leurs travailleurs déjà présents et à attirer de nouveaux talents.

Le phénomène de la Grande démission et la pénurie de talents sont deux phénomènes qui interagissent mutuellement : d'un côté, la pénurie s'aggrave à cause de la Grande démission et de l'autre, la Grande démission met en lumière les problèmes sous-jacents qui ont amené à cette situation et qui augmentent la pénurie. Ainsi, ces deux enjeux se consolident l'un et l'autre, créant un cercle vicieux au sein du secteur depuis la reprise post-pandémie.

La prochaine section va nous permettre d'explorer les différentes pistes de solutions envisageables dans ce secteur ainsi que les initiatives déjà en cours de développement qui ont pour objectif de redonner de l'attractivité à ce secteur et d'essayer d'améliorer les problèmes de rétention du personnel.

Chapitre 3 : Pistes de solutions

L'objectif des pistes de solutions est de réduire ce phénomène de Grande démission qui touche le secteur hôtelier. Cela peut être considéré comme un défi pour les gestionnaires des ressources humaines, mais c'est l'occasion de repenser la façon dont les employés sont traités et gérés dans l'industrie hôtelière. Nous l'avons compris, la Grande démission a finalement révélé une problématique bien plus profonde qui met en lumière le changement de préférence des travailleurs. Dorénavant, la clé pour faire face à cette crise du personnel est d'offrir un environnement sain et attrayant grâce à une gestion des ressources humaines attentive.

3.1 En cours de développement

3.1.1 Programme sur la culture managériale

M. Choain avec plusieurs de ses collègues, est occupé à mettre en place un programme qui vise à redonner le goût et rétablir l'attrait pour les métiers de l'hôtellerie auprès de ceux qui s'en seraient éloignés en raison des fermetures imposées par la pandémie de Covid-19 ou même avant celle-ci.

Le but de ce programme n'est pas de travailler directement avec les employés de terrain, mais bien avec l'étage intermédiaire du management. Il ne s'agit donc pas des présidents, des directeurs généraux ou des grands seniors, mais bien des chefs d'équipes ou des chefs de réception qui occupent des postes au premier niveau de gestion dans l'industrie hôtelière. L'avantage est que ces individus sont en contact avec les équipes sur le terrain.

Selon lui, pour remédier aux problèmes rencontrés ces dernières années en termes de rapport au travail, les efforts doivent se concentrer principalement sur la culture managériale afin de favoriser une amitié professionnelle.

En effet, comme nous l'avons précisé dans la section précédente, les deux raisons principales qui influencent l'engagement du travailleur sont : la satisfaction du travail et l'amitié professionnelle. Pour la première il faut trouver un terrain d'épanouissement dans l'emploi en lui-même, mais étant donné que c'est un métier hautement vocationnel, ça peut s'avérer parfois compliqué. Il est donc crucial de veiller à ce que le deuxième facteur soit satisfait et, ça passe entre autres par le management. Il faut comprendre par là que votre degré de socialisation avec le reste des membres de l'équipe impacte énormément votre motivation et votre travail au quotidien.

L'objectif est donc d'apprendre aux chefs d'équipe et aux gestionnaires intermédiaires en contact avec les équipes de terrain, comment offrir et diffuser une ambiance qui favorise cette amitié professionnelle. Il est d'autant plus important de développer cette relation entre employeurs et employés dans un milieu comme le secteur hôtelier qui peut être épuisant physiquement et mentalement. Cette relation favorisera une communication efficace qui permettra aux deux parties de s'aider à progresser dans leurs missions respectives.

Il est clair que la pandémie a bouleversé les comportements et les relations au sein des organisations. Ce qui en est ressorti, c'est l'importance de la qualité de vie au travail et du bien-être en général qui passe aussi par un bien vivre ensemble.

C'est pourquoi M. Choain veut, à travers son programme, mettre l'accent sur ce type de relations positives entre les gestionnaires intermédiaires et les employés de terrain qui permettront aux travailleurs d'évoluer professionnellement et d'être épanouis socialement sur leur lieu de travail. Il faut faire en sorte que les individus plus haut placés aient envie de donner envie aux autres. Cette approche devrait contribuer à améliorer le bien-être des employés et à rétablir un plus haut taux de rétention des talents dans le secteur.

3.1.2 Programme de récompenses

Il faut admettre qu'au cours de ces dernières années, nous avons assisté à un essor des programmes de récompenses et/ou de reconnaissance au sein des entreprises qui ont pour but de motiver et fidéliser les employés. À travers ça, ils ont la possibilité de gagner des récompenses, que ce soit sous forme de titre honorifique pour souligner leurs compétences ou de cadeaux divers et variés.

Un programme de ce type est un excellent moyen de communiquer avec les employés, car vous avez l'occasion de partager quelles sont vos attentes, à quoi vous aspirez et comment vous incorporez l'ensemble des travailleurs dans cette stratégie. Ce type d'initiative implique davantage les employés dans la mission de l'entreprise, ce qui peut renforcer leur sentiment d'appartenance (problème identifié particulièrement chez les jeunes générations) et les inciter à se surpasser dans l'espoir de gagner ces récompenses.

Pour avoir un exemple concret, M. Larson et ses collègues ont commencé à développer au sein de Serg group, un programme de récompense qui offre aux employés une couverture hospitalière ainsi que beaucoup d'autres avantages. (Figure 10)

Certains d'eux sont directement liés à l'offre d'emploi alors que d'autres peuvent être obtenus à travers l'accumulation de points en fonction des tâches effectuées selon le poste de travail. Il est donc intéressant de tenir compte du système économique afin de pouvoir proposer quelque chose qui attirera réellement les candidats présents sur le marché du travail. Dans ce cas-ci, les États-Unis ne fournissent pas de couverture des frais hospitaliers comme il existe chez nous en Europe, il est donc très attrayant de proposer un avantage comme celui-là.

De plus, M. Larson nous explique qu'ils proposent différentes récompenses pouvant plaire à toutes et tous en l'échange des points accumulés. Il peut s'agir entre autres de places de concert, d'un voyage ou d'un bon cadeau pour un restaurant.

À travers ce programme, ils visent à inclure l'ensemble des travailleurs, donc pas seulement les managers ou les employés de haut niveau dans l'entreprise comme c'est souvent le cas. Ici, le but est qu'un éventail d'avantages soit accessible à tous afin de favoriser l'inclusion, mais également de se démarquer de la concurrence.



*Compensation totale comprend les soins de santé, les primes, les commissions et les congés payés.

Figure 10: Start a career with SERG group (The SERG group, n.d.)

3.1.3 Établir une forte culture entreprise

L'un des points que nous avons mis en avant c'est le manque d'attachement des employés envers leur entreprise. Au lendemain de la crise sanitaire, il est essentiel de créer un environnement de travail sécurisé où les travailleurs, souvent impactés psychologiquement par les restrictions sanitaires et l'arrêt de travail, se sentent désormais valorisés et engagés dans leur organisation.

Pour ce faire, Mme Durusquec propose différentes façons d'y parvenir, notamment par une politique d'entreprise qui met en avant le respect des horaires des employés et la promotion d'un environnement « durable ». Concernant les horaires, l'objectif est de ne plus proposer des horaires coupés pour laisser la possibilité aux travailleurs d'avoir un meilleur équilibre dans leurs journées, mais également que toutes les heures supplémentaires soient récupérées en tant que congés payés.

Le mot durable est souvent associé aux préoccupations environnementales et il est vrai que c'est une priorité à l'heure actuelle pour le secteur hôtelier, mais pas seulement, il s'agit d'un environnement durable sur le plan de l'inclusion, de l'égalité et de la diversité, du bien-être et du sens.

Dans le rapport annuel 2021 de l'organisation hôtelière Pandox, cinq objectifs principaux sont mis en avant afin de répondre aux attentes modernes et permettre aux travailleurs de se sentir impliqués dans le développement de l'entreprise et dans son impact sur l'environnement au sens large :

- Environnement et climat
- Business juste et responsable
- Sécurité et satisfaction client
- Environnement de travail égalitaire et attractif
- Inclusif envers les communautés locales

Les stratégies mises en place par Pandox ou par d'autres organisations hôtelières cherchent à donner des objectifs clairs et une vision globale de la ligne directrice de l'entreprise. Selon plusieurs professionnels, l'essentiel est de remettre la mission principale au cœur du métier, peu importe le niveau hiérarchique dans l'entreprise, « vous êtes créateurs d'expériences ».

Lorsque vous atteignez le résultat attendu, qui consiste à créer une expérience inoubliable pour le client, votre besoin de reconnaissance peut être comblé en le combinant avec un environnement sain et agréable qui favorise votre épanouissement. En effet, ce secteur repose sur l'idée d'offrir un service agréable en veillant à mettre le côté humain au centre du poste tout en créant un environnement favorable au bien-être et au développement tant professionnel que personnel. Grâce à ça, vous offrez aux travailleurs l'opportunité de satisfaire les besoins de croissance développés par Maslow.

Le concept d'amitié professionnelle expliqué par M.Choain s'inscrit totalement dans cette idée de culture d'entreprise et de création de relations qui aide les employés à sentir qu'ils appartiennent à une communauté et à un groupe.

Il est également possible de renforcer les relations professionnelles en organisant des activités de groupe qu'on appelle des « teams building » qui augmentent la cohésion au sein d'une équipe. Le secteur hôtelier a l'occasion de mettre en place des teams building « plus facilement » de par l'existence de plusieurs établissements, ceux-ci pouvant se faire sous forme de City-trip ou encore par l'organisation d'activités culinaires entre collègues.

Pour finir, certaines entreprises proposent aux travailleurs de participer à certaines activités tout au long de l'année, qu'elles soient sportives ou non, pour les pousser à prendre soin de leur santé mentale et physique tout en restant connectés aux valeurs véhiculées par l'organisation. Certains hôtels offrent même la possibilité aux travailleurs d'utiliser leurs infrastructures comme le sauna, la salle de gym ou encore la piscine avant ou après leur shift pour se détendre. L'organisation d'activités ainsi que la mise à disposition des infrastructures sur le lieu de travail peuvent offrir une plus grande flexibilité à l'employé parce qu'il ne doit plus chercher des installations externes avec des horaires précis qui parfois ne coïncident pas avec son shift.

Ce genre d'initiative bénéficie à toutes les parties. L'employé est plus disponible, car il profite des équipements de l'organisation sans ajouter de contraintes supplémentaires extérieures et il prend soin de sa santé physique et mentale tout en ayant l'occasion de partager ces moments avec des collègues pour renforcer les liens. Et par ailleurs, les employeurs offrent un environnement de travail agréable qui favorise le bien-être des employés, ce qui contribue à la satisfaction au travail de ces derniers, visant ainsi à améliorer la fidélité du personnel au sein de l'organisation. Ça peut également être considéré comme un avantage en nature au niveau de la rémunération ce qui, parallèlement, ne représente pas réellement des frais supplémentaires pour l'employeur, car les installations font partie des coûts fixes.

3.1.4 Programme de formation

Lors de notre entrevue avec M. Debin nous avons eu l'occasion d'aborder le sujet de la formation et du développement professionnel. Nous avons remarqué à travers divers articles utilisés pour la revue de la littérature que l'investissement dans le développement professionnel représentait un enjeu considérable pour la rétention du personnel. En effet, comme nous l'a souligné M. Debin, c'est un secteur au sein duquel travailleurs peuvent rapidement « tourner en rond » à force de faire les mêmes tâches à répétition (cf. Métier d'urgence et retour à zéro). Par conséquent, leur offrir la possibilité d'évoluer dans leur carrière est essentiel.

C'est ce que la Fédération HORECA de Bruxelles tente de mettre en place depuis plusieurs années à travers le Forma Be Pro (*Figure 11*). L'objectif final est bien évidemment d'accroître le nombre de travailleurs en offrant un catalogue de formations bien rempli correspondant à tout type de métier dans le secteur.



Figure 11: Brochure semestrielle 2^e semestre 2023 (HORECA Forma Be Pro, 2023)

Les différents thèmes de formations proposées sont les suivants : Bien-être au travail, l'apprentissage des langues, cohésion d'équipe, l'informatique, le management, les clients, la gestion, techniques professionnelles de cuisine, techniques professionnelles de housekeeping & entretien, techniques professionnelles salle & bar, sécurité & hygiène. Il existe vraiment un large choix de possibilités avec un accès illimité pour tous les travailleurs appartenant à la commission paritaire 302 en Belgique, commission qui représente le secteur HORECA au sens large.

D'ailleurs, la Directive (UE) 2019/1152⁴ relative aux conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne ainsi que la Directive (UE) 2019/1158⁵ concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ont été transposées partiellement au Moniteur belge le 10 novembre 2022. Ces lois étendent les droits existants des travailleurs en plus d'en créer certains nouveaux.

Le gouvernement a mis en place le Deal pour l'emploi qui contient un ensemble de mesures concernant le marché du travail avec deux objectifs principaux partagés par le SPF emploi, travail et concertation sociale (2022) :

1. Réformer le droit du travail pour répondre à ces nouvelles façons de travailler tout en permettant plus de flexibilité, tant pour les employeurs que les travailleurs, et en garantissant un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
2. Contribuer à la volonté du gouvernement de faire passer le taux d'emploi à 80 % en 2030.

Les mesures adoptées concernent par exemple la durée du travail et la conciliation vie privée-professionnelle, la qualification correcte de la relation de travail ou encore celles qui nous intéressent dans ce chapitre qui sont des mesures visant la formation.

À travers ce Deal de l'emploi, l'état belge impose un plan de formation annuel pour les entreprises de plus de 20 travailleurs ; plan qui doit être rendu par l'employeur avant le 31 mars de chaque année. De plus, ce plan doit prévoir des formations qui ont pour but de remédier au manque de candidats pour les professions en pénurie, ce qui vise particulièrement le secteur HORECA.

Par ailleurs, le droit à la formation qui était collectif jusqu'à la mise en place de cette loi, est désormais individuel et propre à chaque travailleur. En 2024, lorsque l'entreprise comptera au minimum 20 travailleurs, 5 jours de formation par an devront être prévus pour chaque travailleur à temps plein. En 2023, ce quota est de 4 jours.

⁴ DIRECTIVE (UE) 2019/1152 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne (JO L 186/105 du 11.07.2019). En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32019L1158> , consulté le 9 juillet 2023.

⁵ DIRECTIVE (UE) 2019/1158 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 20 juin 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil (JO L 188/79 du 12.07.2019). En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1152> , consulté le 9 juillet 2023.

Dans le cas où l'entreprise comptent 10 et 20 travailleurs, le nombre de jours de formation prévus par travailleurs à temps plein s'élèvera uniquement à un.

Par conséquent, la Belgique et plus largement l'Union européenne mettent en place un système qui favorise la formation et le développement professionnel, particulièrement pour les métiers en pénurie. Mais le problème soulevé par M. Debin est que le gouvernement a d'ores et déjà communiqué qu'il n'y aurait pas de contrôle au sein des entreprises malgré le caractère obligatoire de ces mesures et donc il n'y aura pas non plus de conséquence si cela n'est pas respecté.

En conclusion, la formation est un élément clé pour lutter contre la pénurie dans le secteur hôtelier, et tant le gouvernement que les employeurs en ont pleinement conscience. La région de Bruxelles offre toutes les formations possibles et imaginables et si elles ne sont pas dans le programme proposé, il suffit de demander pour qu'elles soient mise en place. Il faut souligner que, grâce à un système de subventions, ces formations sont gratuites et accessibles à tous au sein du secteur.

Néanmoins, il est nécessaire d'investir du temps et de l'argent pour contrôler si les employeurs respectent effectivement la loi Deel de l'emploi. Bien que les employeurs soient conscients du besoin, certains se plaignent des pertes financières occasionnées lorsque les travailleurs se forment au lieu de travailler. Cette vision à court terme ne coïncide pas avec les besoins du secteur qui résulte d'un investissement à long terme dans la formation du personnel afin d'atténuer la problématique citée précédemment.

3.1.5 Politique de recrutement

Pour surmonter les difficultés de pénurie de personnel dans le secteur hôtelier, une bonne stratégie de recrutement est essentielle. Cependant, il y a différents éléments qui rendent la tâche complexe pour les recruteurs comme la nature saisonnière de certains postes et la concurrence accrue en termes d'offre d'emploi dans tout le secteur. Cette situation offre un vaste choix aux employés qui peuvent plus facilement négocier leurs avantages avec des entreprises stables ayant un gros budget, ce qui vient mettre davantage en difficulté les organisations restantes.

C'est pourquoi les politiques de recrutement doivent répondre aux critères des jeunes générations en adoptant de nouvelles approches pour attirer de nouveaux candidats.

Lors de notre entrevue avec M. Debin, nous avons discuté d'une initiative mise en place par le groupe français Accor. Ce groupe hôtelier qui est renommé mondialement, cherche à embaucher plus de 700 personnes rien que sur le territoire français, compte tenu de la pénurie il est nécessaire d'agir et de proposer de nouvelles stratégies.

« *Les jobs au talent ! by Accor* », c'est le nom donné à la journée d'embauche sans CV (curriculum vitae) qui a eu lieu l'été dernier à Paris. L'objectif était de discuter, d'évaluer les compétences à travers une petite mise en situation pratique et surtout de mesurer la motivation, sans demander à aucun moment de fournir une preuve écrite de leurs aptitudes sur un CV. L'idée était de mettre l'envie et le talent des jeunes candidats au centre du processus de recrutement. Mme Durusquec partage cette formule et commence elle-même à l'appliquer lors de certains forums ou journées de recrutement.

Le problème soulevé par M. Debin à l'égard de cette initiative concerne sa mise en place, en particulier pour un grand groupe européen comme Accor, et donc probablement pour les autres groupes aussi. Que ce soit le groupe Accor, Radisson Hotel Group ou Marriott, une partie de leurs hôtels sont franchisés, c'est-à-dire qu'ils ne possèdent pas l'entière responsabilité du pouvoir sur les décisions prises dans chaque hôtel. Par conséquent, chaque directeur général est libre de prendre ses propres décisions en matière de recrutement. L'idéal serait de pouvoir mettre en place un processus de recrutement uniforme dans l'ensemble de l'entreprise pour attirer un maximum de candidats, quel que soit le pays. Tout cela prend du temps et demande une évolution globale des mentalités pour y parvenir mais le processus est en cours, c'est le principal.

D'après M. Debin, pour faire bien il faut faire l'inverse de tout ce qu'on a toujours fait jusqu'à maintenant.

1. Publication de profils avec la description du poste sur les différentes plateformes afin de toucher les jeunes souvent très actifs sur les réseaux sociaux.
2. Au lieu de faire une description technique, on met en avant les compétences requises en insistant sur le fait que si vous ne possédez pas l'entière responsabilité des compétences ce n'est pas grave, des formations et mentorats seront mis en place.
3. Lorsque le candidat vient pour l'entretien on lui demande ce qui lui ferait plaisir ? Qu'est-ce qui le ferait venir dans notre entreprise ? Quels éléments pourrait l'inciter ou le dissuader de travailler avec l'organisation ?
4. Mettre en avant ce que l'entreprise peut leur offrir en leur donnant une description détaillée afin de susciter l'intérêt.

5. On regarde dans l'organigramme de l'entreprise si le profil peut être inséré quelque part dans l'organisation.

Il y a donc vraiment un changement radical dans la façon de procéder. Dorénavant on s'adapte aux besoins du candidat et plus le contraire en mettant l'accent sur le contact, la communication et la valorisation du futur travailleur, ça passe par un discours complètement différent.

M. Choain, quant à lui, propose de sélectionner les recruteurs qui vont rencontrer les futurs candidats en fonction de leur capacité à incarner au mieux les valeurs de l'entreprise afin de les partager directement lors du premier entretien. Cette idée vise à rendre le secteur attractif en mettant en avant les atouts de cette industrie tels que l'ouverture d'esprit et la tolérance. Comme nous l'avons expliqué précédemment, certaines entreprises créent un département dédié à un service spécifique concernant la diversité et l'inclusion, comme c'est le cas pour Mme Durusque, ce qui constitue déjà une avancée remarquable pour le bien-être des travailleurs. Cependant, l'initiative de M. Choain va plus loin en proposant que lors de l'entrevue, le recruteur incarne les valeurs d'inclusivité afin de faire ressentir au candidat que l'environnement est ouvert et accueillant pour tous et toutes. Cette approche vise à mettre en avant une culture d'entreprise d'inclusion dès les premières interactions.

Pour conclure, le processus de recrutement est le moment où il est essentiel de mettre en avant les avantages et les bénéfices que les candidats pourraient obtenir en choisissant cette fonction et dans cette organisation. Cela peut inclure les formations et développement personnel, la culture d'entreprise, les activités d'équipe ou encore les avantages spécifiques à l'établissement.

3.1.6 Outils technologiques

L'une des solutions largement explorées pour le moment afin de faire face à la pénurie de personnel dans le secteur, se situe dans l'utilisation croissante des avancées technologiques et l'automatisation de certaines tâches quotidiennes. L'objectif est de remplacer partiellement les fonctions effectuées habituellement par des humains, par des systèmes technologiques intelligents.

Il est évident que la crise sanitaire est venue accélérer le phénomène de la digitalisation des hôtels et qu'elle représente une réelle opportunité économique en rationalisant des tâches récurrentes qui ne constituent pas réellement une valeur ajoutée lorsqu'elles sont faites par l'humain. D'ailleurs, plusieurs chaînes d'hôtels proposent un check in sur des bornes électroniques à l'arrivée des clients, ce qui permet d'éviter d'avoir du personnel de nuit par

exemple, et facilite l'enregistrement des arrivées tardives. En libérant des employés de ces tâches répétitives et routinières, le personnel peut se concentrer sur les services nécessitant des compétences humaines unique et qui représente une réelle plus-value.

M. Larson met en évidence que l'utilisation des outils technologiques est surtout intéressante pour les métiers peu qualifiés, là où on compte le plus grand nombre de postes vacants, et qu'ils peuvent significativement améliorer l'expérience client. De manière générale, les États-Unis, qui comme nous le disait M. Debin, sont fortement axés sur la productivité et le pragmatisme, investissent massivement dans ces outils qu'ils considèrent comme une solution à long terme.

Pour l'administrateur de la fédération HORECA de Bruxelles, les établissements HORECA sont des « marchands de bonheur » et c'est l'humain, pas les machines, qui fournissent le bonheur et de la chaleur humaine.

Certes, pour les clients en voyage d'affaires dans un petit hôtel économique avec pour seul objectif la rapidité des procédures, le prix et la facilité d'accès, il existe bien des hôtels fortement digitalisés qui répondent à ces critères avec parfois un seul employé présent sur place. Cependant, lorsque vous êtes en vacances, particulièrement en Europe, les gens aiment le contact humain que ce soit avec un réceptionniste qui leur recommande un restaurant pour la soirée ou avec un serveur et cela n'est pas remplaçable.

Il est donc important de considérer les outils digitaux pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire un atout pour l'amélioration de la qualité de vie au travail du personnel tout en permettant de compenser les difficultés liées au manque de personnel mais ils ne remplacent en aucun cas les travailleurs.

D'ailleurs, M. Debin insistait sur la nécessité de nuancer l'impact de l'apport technologique sur la résolution de la pénurie de personnel. Bien que la digitalisation permette la rationalisation de certaines tâches, ce n'est pas pour autant que cela constitue une solution complète au problème. En effet, l'utilisation du digital nécessite une maintenance pratiquement quotidienne pour assurer un bon fonctionnement du système qui se fait par des professionnels spécialisés tels que des informaticiens. Il s'agit donc davantage d'un transfert de métier que d'une réelle solution pour pallier à la pénurie de main d'œuvre.

3.2 Pistes de solutions complémentaires pour le futur du secteur hôtelier

Cette dernière section va nous permettre d'explorer 3 idées prometteuses et intéressantes qui ont émergé lors de nos entretiens avec les professionnels ainsi que des nombreux articles sur le sujet que nous avons pu découvrir tout au long de ce travail de recherche. Ces propositions, qu'elle soit en cours de développement ou encore au stade d'exploration, visent à répondre aux défis actuels et anticiper les besoins futurs de cette industrie dynamique en constante évolution.

3.2.1 Journée d'accueil

La pratique du « Welcome Day » au sein d'une entreprise est déjà un concept mis en place depuis de nombreuses années, mais elle ne répond plus forcément aux attentes actuelles du secteur hôtelier en termes d'accueil et d'intégration du nouvel arrivant. Un processus d'accueil efficace favorise le sentiment de bien-être sur un nouveau lieu de travail c'est pourquoi il est intéressant d'adapter cette pratique aux spécificités de l'hôtellerie.

Dans ce secteur particulièrement, l'expérience du client repose sur les travailleurs et leur aptitude à assurer un service de qualité. Il faut savoir qu'un « mauvais accueil » durant les premiers jours est l'une des raisons principales pour lesquelles les employés décident de quitter l'entreprise. Il est vrai que sur un plan financier, dédier une journée entière à l'intégration d'un futur collègue peut sembler coûteux mais embaucher quelqu'un qui démissionnera peu de temps après l'es plus encore. Par conséquent, il s'agit davantage d'un investissement humain permettant de créer des relations solides au sein de l'équipe.

Pour préparer une arrivée, l'idéal est d'informer les collaborateurs en interne pour présenter la nouvelle recrue en quelques mots et déjà l'introduire une première fois. Ensuite, fournir une feuille de route qui sera commune à tous les nouveaux arrivants permet d'installer un processus cohérent dans la durée, celle-ci contiendra le déroulement de la première journée constitué de différents modules.

- Commencer la première journée en rencontrant les autres membres de l'équipe autour d'un petit-déjeuner d'accueil constitue une approche plus conviviale.
- Avoir un mentor attitré qui sera la personne de référence pendant les premières semaines et qui fera en sorte de mettre en place un environnement de confiance avec l'organisation et l'emploi. C'est le mentor qui se chargera de tout l'aspect pratique pour le nouveau reçoive son équipement de travail, carte d'accès, code de sécurité, ...

- Présenter les différents départements avec des explications complètes sur les objectifs du poste et la mission de l'entreprise.
- Consacrer l'après-midi à une activité plus ludique comme une visite organisée par le mentor permettant au nouvel arrivant de découvrir le/les établissement(s) et se familiariser avec les lieux.

La nouvelle génération porte beaucoup d'attention à la communication et à la valorisation donc il ne faut en aucun cas minimiser l'importance de cette journée d'intégration. C'est un moyen relativement facile de créer un contact et une cohésion d'équipe dès le départ, favorisant l'engagement et la rétention des employés.

3.2.2 Semaine de 4 jours

Le concept de la semaine de 4 jours fait parler de lui depuis plusieurs années, que ce soit en France ou en Belgique, il suscite un intérêt grandissant de la part des travailleurs. Connaissant la volonté des employés du secteur hôtelier à bénéficier davantage de flexibilité et d'une nouvelle organisation pour leur horaire, cette alternative pourrait répondre à leurs attentes. En effet, l'une des recommandations fournies par le Conseil Mondial du Voyage et du Tourisme (2022) pour faire face au manque de personnel est de favoriser la flexibilité, comme nous l'avons déjà souligné.

En offrant la possibilité aux employés de concentrer le nombre d'heures prévues pour un horaires temps-plein sur les 4 jours de la semaine, ils ont l'occasion d'aménager leur temps différemment en consacrant plus de moments à leurs familles et leurs amis pendant 3 jours. Des études ont démontré qu'en raccourcissant la semaine de travail tout en maintenant le niveau salarial, la productivité et le bien-être des employés étaient renforcés. De plus, les longs week-ends laissent l'opportunité aux travailleurs de voyager davantage, localement ou internationalement, ce qui aidera à la relance de l'ensemble du secteur.

Il convient de noter qu'il n'est pas possible de mettre en place cette organisation pour l'ensemble des fonctions du milieu hôtelier. Néanmoins, les bénéfices tant pour les travailleurs que pour le secteur dans son ensemble apportent un réel changement nécessaire pour offrir cette flexibilité grandement demandée. Cette piste d'action mérite d'être étudiée en profondeur par les entreprises tout en tenant compte des spécificités de chaque établissement.

3.2.3 Favoriser la mobilité de la main d'œuvre

Cette approche consiste à favoriser la mobilité des travailleurs à l'intérieur et en dehors de leur pays, leur offrant de nouvelles expériences professionnelles. La pandémie de Covid-19 a contraint de nombreux travailleurs migrants à rentrer dans leur pays d'origine le temps de lutter contre la propagation du virus. Ces restrictions ont rendu difficile le retour de ces travailleurs qui ont eu l'occasion de trouver un autre emploi.

Depuis la reprise, le nombre de postes vacants dans le secteur hôtelier a augmenté de façon indéniable car il dépend habituellement des travailleurs migrants pour combler le manque de personnel. Il est évident que, pendant des années, leur disponibilité et leur engagement ont permis de maintenir à flot de nombreux établissements hôteliers.

C'est pourquoi les gouvernements doivent reconsidérer les politiques migratoires en facilitant les procédures administratives pour l'obtention de visa ou de permis de travail, en offrant des opportunités de formations à l'échelle mondiale et en favorisant les partenariats internationaux comme ceux déjà mis en place.

- ➔ Association des nations de l'Asie du Sud-Est regroupant dix pays de cette région.
- ➔ L'Union Européenne

Ces « blocs économiques » ont mis en place des dispositions relatives à la mobilité des travailleurs à travers des accords de reconnaissances mutuelles ou simplement une libre circulation, qui est spécifique à l'UE. Il est crucial de promouvoir cette approche afin que le secteur hôtelier travaille en collaboration rapprochée avec les organismes compétents qui permettront aux travailleurs migrants de rejoindre des établissements hôteliers là où c'est nécessaire.

Pour terminer, la mobilité des travailleurs est une solution viable pour contrer la problématique de pénurie de main-d'œuvre et qui d'ailleurs, est mise en place depuis des années mais qui a été brutalement touchée par la pandémie. Il est donc nécessaire de prendre des mesures pour inciter les travailleurs migrants à revenir vers cette mobilité afin qu'ils puissent occuper les postes vacants et ainsi contribuer à la reprise.

Limites

Suite à cette étude de recherche, il semble essentiel de formuler certaines limites à l'égard des informations fournies.

Dans un premier temps, notre étude repose sur un échantillon limité de professionnels du secteur hôtelier, ce qui ne nous permet pas réellement de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur et encore moins à l'échelle mondiale. Bien que nos entrevues nous aient apportés une vision générale de la situation, il est possible que certains établissements ne soient pas touchés par les problématiques mentionnées. Des conclusions plus larges et détaillées pour valider nos résultats nécessiteraient un échantillonnage plus vaste et représentatif.

Ensuite, on pourrait souligner le manque d'exhaustivité de ce mémoire qui s'explique par le choix d'un sujet extrêmement large, notamment sur le plan géographique. Cette étude de recherche s'intéresse aux changements dans la relation au travail observés ces dernières années, qui se sont amplifiés lors de cette vague de démission, en mettant l'accent sur le bien-être et l'équilibre personnel des individus. C'est donc un sujet que nous avons jugé pertinent et tourné vers l'avenir. Malheureusement, il est impossible d'évaluer la situation dans chaque pays du monde dans le cadre de ce mémoire donc nous avons décidé de nous concentrer principalement sur l'Europe lors de nos entrevues tout en accordant une attention particulière aux Etats-Unis afin d'offrir une perspective plus large. De plus, nous nous sommes concentrés sur le secteur hôtelier classique représenté notamment par les grandes chaînes hôtelières sans étudier d'autres formes d'établissements (agrotourisme, gîte, éco tourisme).

Enfin, la Grande démission est un phénomène collectif, complexe et multifactoriel lié aux aspirations personnelles et aux motivations des travailleurs donc il peut être difficile de capturer cela car la situation varie d'un pays à l'autre ou d'une culture à l'autre.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d’analyser en profondeur le phénomène de la Grande démission dans le secteur hôtelier afin de pouvoir proposer des pistes de solutions qui ont pour but d’attirer de nouveaux talents et de conserver ceux déjà présents. Notre objectif était de pouvoir répondre à la question de recherche suivante : « *Quel est l’état des lieux du secteur hôtelier à la suite de la crise Covid-19 en matière de ressources humaines et quelles sont les pistes d’actions envisageables en vue de contrer les conséquences néfastes de la Grande démission et de ses origines ?* »

Dans le but de fournir une réponse pertinente et solide à cette question, nous avons structuré notre rapport en trois grandes parties. Pour commencer, nous avons entrepris une revue de la littérature, débutant avec les mouvements précurseurs de cette crise, qui nous a permis de comprendre et d’analyser le phénomène de la Grande démission en lui-même ainsi que ses implications dans le milieu hôtelier. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés à la situation dans quatre pays afin de mesurer l’ampleur du phénomène et de pouvoir identifier, dans un deuxième temps, les causes de celui-ci ; avant et après la pandémie de Covid-19.

La dernière partie de la section théorique aborde les conséquences de la Grande démission qui nous amènera à découvrir une problématique sous-jacente au phénomène ; la pénurie de main d’œuvre dans ce secteur. C’est d’ailleurs ce sujet que nous allons approfondir lors de notre partie pratique pour comprendre les enjeux présents tels que le recrutement du personnel, la rétention des talents, le bien-être au travail, la communication et la reconnaissance auxquels ce secteur est confronté.

Ensuite, la partie empirique repose sur l’analyse des résultats fournis lors d’entretiens semi-directifs conduits avec des professionnels du secteur. Ceci nous a permis de dresser un état des lieux de la situation sur le terrain à mettre en rapport avec les ressources humaines dans les établissements hôteliers. Les informations recueillies nous ont permis d’aborder le dernier chapitre qui propose des pistes de solutions, pour la plupart en cours de développement mais nécessitant un réel investissement, ces dernières visent à améliorer la rétention du personnel et à contrer la pénurie structurelle de personnel encore exacerbée par la Grande démission.

En effet, même si l’avenir du secteur hôtelier s’annonce brillant selon les statistiques, force est de reconnaître que la situation de pénurie de talents est réellement alarmante. Il est grand temps que les employeurs tiennent compte les nouvelles exigences des travailleurs.

Nous pouvons désormais affirmer que le phénomène de la Grande démission n'est pas un phénomène ponctuel mais qu'il est latent depuis plusieurs années. Il s'est révélé grâce à la prise de conscience des individus pendant la pandémie de Covid-19 ; crise qui a mis à l'arrêt de nombreux secteurs et spécifiquement celui de l'hôtellerie, et a conduit les travailleurs à réviser leurs priorités.

Afin de répondre à ces défis, nous avons présenté différents types de solutions qui peuvent s'énoncer comme suit : promouvoir une culture d'entreprise positive et inclusive, adopter une stratégie de recrutement adaptés aux jeunes générations, mettre en place des politiques de mobilité pour les travailleurs, renforcer les programmes de formation et de développement professionnel ainsi que l'offre d'un environnement de travail flexible en accord avec les attentes et les valeurs des employés.

En effet, l'état d'esprit et les priorités des jeunes générations évoluent : il appartient aux employeurs dans leur ensemble et à ceux du secteur hôtelier en particulier d'y être attentifs et de mener une politique proactive visant à apporter une valeur ajoutée au parcours professionnel de chacun et chacune mais également au parcours de vie de ces travailleurs.

Bibliographies

- Abdou, A. H., Khalil, A. A. F., Mahmoud, H. M. E., Elsaied, M. A., & Elsaed, A. A. (2022). The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions during COVID-19 pandemic: The mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 890418-890418. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890418>
- Alix, C., & Sardier, T. (2018, September 15). David Graeber: «De plus en plus de personnes estiment que leur boulot ne devrait pas exister». *Libération*. https://www.liberation.fr/debats/2018/09/15/david-graeber-de-plus-en-plus-de-personnes-estiment-que-leur-boulot-ne-devrait-pas-exister_1678709/
- Binns, K. (2023) "How to Retire Early: The FIRE Method." *The Times UK*, March 14. www.thetimes.co.uk/money-mentor/article/how-to-retire-early-the-fire-method/
- Bissonnette, J. F. (2018). Après occupy wall street : Construire la solidarité des endettés. *Politique Et Sociétés (Montréal)*, 37(1), 103-131. <https://doi.org/10.7202/1043576ar>
- BLS (US Bureau of Labor Statistics). 2022. "Databases, Tables & Calculators by subjects". <https://data.bls.gov/pdq/SurveyOutputServlet>
- Briggs J. (2021) "Why Isn't Labor Force Participation Recovering?". *Goldman Sachs-U.S. Research*. <https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2021/11/12/4f72d573-c573-4c4b-8812-1d32ce3b973e.html#>
- Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2018). Work-family conflict and turnover intentions: A study comparing china and U.S. hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 247-269. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1406272>
- Cohen, A. (2021). "How to quit your job in the great post-pandemic resignation boom". *Bloomberg Businessweek*, 10.
- Croes, R., Semard, K. and Rivera, M. (2021), "The state of the hospitality industry 2021 employment report: COVID-19 labor force legacy", available at: <https://hospitality.ucf.edu/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/state-of-the-hospitality-10282021web-compressed.pdf>
- D'Aniello, F. (2022). Behind and beyond the Great Resignation: A pedagogical viewpoint. *Education Sciences and Society*, 1, 329–346. <https://doi.org/10.3280/ess1-2022oa13503>
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>
- Dayen, D. (2022). The Great Escape. *The American Prospect*. <https://prospect.org/labor/great-escape-why-workers-quitting-pandemic-trauma>
- *Deal pour l'emploi : publication des mesures | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale*. (2022, November 9). <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/deal-pour-lemploi-publication-des-mesures>

- Dixon, L. (2021). Attracting and retaining talent in a YOLO world. *Rochester Business Journal*, 36(51), 25-26. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/attracting-retaining-talent-yolo-world/docview/2539562031/se-2>
- Dominguez, J., and V. Robin (1992) *Your Money or Your Life. Transforming Your Relationship with Money and Achieving Financial Independence*. New York: Viking.
- Emeran, C. (2013). Occupy, un mouvement social au XXI^e siècle. *Cités*, 54, 101-112. <https://doi.org/10.3917/cite.054.0101>
- *Fair Labor Standards Act (FLSA)*. (n.d.). Office of Financial Management. <https://ofm.wa.gov/state-human-resources/compensation-job-classes/compensation-administration/fair-labor-standards-act-flsa-washington-minimum-wage-act-wmwa/fair-labor-standards-act-flsa>
- *Fondation Jean-Jaurès* (2023, February 14). « Plus rien ne sera jamais comme avant » dans sa vie au travail -. Fondation Jean-Jaurès. <https://www.jean-jaures.org/publication/plus-rien-ne-sera-jamais-comme-avant-dans-sa-vie-au-travail/>
- Fuller, J. & Kerr, W. (2022, March 25). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- *Google Trends*. (2023). Google Trends. <https://trends.google.fr/trends/explore?date=2020-05-04%202022-05-03&q=Great%20resignation%20%2B%20Grande%20d%C3%A9mission&hl=fr>
- Graeber, D., & Roy, É. (2018). *Bullshit jobs*. Les Liens qui libèrent.
- Gupta, A. (2016). Ce qui est arrivé à « Occupy Wall Street ». *La Pensée*, 388, 11-23. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.3917/lp.388.0011>
- HORECA Forma Be Pro. (2023, July 6). *Travailleur - Horeca Forma Be Pro*. <https://horecaformabepro.be/travailleur/>
- *Hospitality Global Market Report 2023*. (2023, March 31). ReportLinker. https://www.reportlinker.com/p06193682/Hospitality-Global-Market-Report.html?utm_source=GNW
- HR News. (2022). 85% of UK businesses feel the pinch of the Great Resignation, with retention topping the priority list for 2022. *HR News*. <https://hrnews.co.uk/85-of-uk-businesses-feel-the-pinch-of-the-great-resignation-with-retention-topping-the-priority-list-for-2022/>
- Jus N., Tsering C., Mitcham J. (2022) Staff shortages. *World Travel & Tourism Council*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/WTTC-Staff%20Shortages-August22.pdf>
- Khaliq, A., Waqas, A., Nisar, Q.A., Haider, S. and Asghar, Z. (2022), “Application of AI and robotics in hospitality sector: a resource gain and resource loss perspective”, *Technology in Society*, Vol. 68, p. 101807.

- Khan KI, Niazi A, Nasir A, Hussain M, Khan MI (2021). The Effect of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.7(1):30. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010030>
- Kubicki M. (2022). Un bonheur à financer. *Financité magazine*, 66 :6-7. https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/fmag66-web_0.pdf
- *La France vit-elle une “Grande démission” ?* (n.d.-b). DARES. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>
- *Labour Force Survey - Office for National Statistics*. (n.d.). <https://www.ons.gov.uk/surveys/informationforhouseholdsandindividuals/householdandindividualsurveys/labourforcesurvey>
- Liu-Lastres, B., Huang, W., & Bao, H. (2023). Exploring hospitality workers' career choices in the wake of COVID-19: Insights from a phenomenological inquiry. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103485-103485. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103485>
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. (2023). A reflection on the great resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>
- *London Business School*. (2022). What’s driving the great resignation? *London Business School*. <https://www.london.edu/think/whats-driving-the-great-resignation>
- Mansour, S., & Tremblay, D. (2018). Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in quebec (canada): Moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways". *International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399-2430. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216>
- Marks, A. (2023). The great resignation in the UK – reality, fake news or something in between? *Personnel Review*, 52(2), 408-414. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0608>
- Math, A. (2022). Inflation, salaires. Réponses des États, revendications des salariés. *Chronique Internationale de l'IRES*, 180, 3-36. <https://doi.org/10.3917/chii.180.0003>
- Mcleod, S., PhD. (2023). Maslow’s Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Montaudon-Tomas, C. M., Amsler, A., Pinto-López, I. N., & Malcón-Cervera, C. (2022). Beyond the great resignation: Additional notions. *The International Trade Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-8. <https://doi.org/10.1080/08853908.2022.2147107>
- Moreo, A., Mistry, T. G., Rahman, I., & Cain, L. (2023). The great hospitality worker resignation. *Journal of Foodservice Business Research*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-8. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2189373>
- Morgan, K. (2023, April 12). The Great Resignation: Has quitting become too 'cool'? *BBC*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230411-the-great-resignation-has-quitting-become-too-cool>

- Moulrier Boutang, Y. (2023). La lune de la grande démission, le doigt de la valeur travail. *Multitudes*, 90, 7-17. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/mult.090.0007>
- OCDE (2022), Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022 : reconstruire des marchés du travail plus inclusifs, Paris, Éditions de l'OCDE, <https://doi.org/10.1787/f4bcd6ab-fr>.
- O'Connor, Brian. (2022). "Many Employees are Frustrated with the Nature of Employment. But Some fed-up Workers are Asking a Bigger Question: What's the Purpose of Work?" *BBC Worklife*, January 27. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220126-the-rise-of-the-anti-work-movement>
- Oral, C., & Thurner, J. (2019). The impact of anti-consumption on consumer well-being. *International Journal of Consumer Studies*, 43(3), 277-288. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12508>
- Park, J., & Min, H. (. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Penn R. & Nezamis E. (2022, June). "Job openings and quits reach record highs in 2021, layoffs and discharges fall to record lows," *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.17>
- Pillot, L. (2022, August 19). « Peut-on comparer la vague des démissions en France à celle aux États-Unis » ? *L'Obs*. <https://www.nouvelobs.com/societe/20220819.OBS62188/peut-on-comparer-la-vague-des-demissions-en-france-a-celle-aux-etats-unis.html>
- Qu'est-ce-que la gig economy ? (n.d.). <https://www.novethic.fr/lexique/detail/gig-economy.html>
- *r/antiwork*. (n.d.). Reddit. <https://www.reddit.com/r/antiwork/>
- Renault, E. (2014). Fin de la politique et émancipation du travail : quand le réalisme rejoint l'utopie. *Cités*, 59, 33-44. <https://doi.org/10.3917/cite.059.0033>
- Richins, Marsha L. and Scott Dawson. (1992). A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*, 19 (3): 303– 316. DOI: [10.2307/2489391](https://doi.org/10.2307/2489391).
- Roose, Kevin. 2021. "Welcome to the YOLO Economy." *The New York Times*, April 21. <https://www.nytimes.com/2021/04/21/technology/welcome-to-the-yolo-economy.html>
- Tran, N. (2022). Italie : le premier semestre confirme la « grande démission », mais aussi le dynamisme du marché du travail. *Mind RH*. <https://www.planetlabor.com/pratique-rh/r-eb-f/italie-le-premier-semestre-confirme-la-grande-demission-mais-aussi-le-dynamisme-du-marche-du-travail/>
- *U.S. Bureau of Labor Statistics*. (n.d.). <https://www.bls.gov/>
- Scheyett A. (2023) Quiet Quitting, *Social Work*, Volume 68, Issue 1, January 2023, Pages 5–7, <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Schooley, S. (2023). The Newest Plague: Turnover Contagion. *business.com*. <https://www.business.com/articles/turnover-contagion/>

- Seah, G. (2021). *True Humility: Finding Peace and Balance in Today's Modern Society*. Greenleaf Book Group.
- Smith, C., & Guillotin, B. (2022, November). The Impact of Workers not Returning to the job Market. In European Conference on Management Leadership and Governance (Vol. 18, No. 1, pp. 553-560).
- *Start A Career with The SERG Group | The SERG Group*. (n.d.). The SERG Group. <https://serggroup.com/careers/>
- Ward Sell, A. (2023). Hardly working: Eliding remunerative labour in recent irish women's fiction. *Irish Studies Review*, 31(1), 16-33. <https://doi.org/10.1080/09670882.2023.2169221>
- Zhao, X. (., & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? Hospitality job characteristics influence work–family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0385>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien en français

Bienvenue Madame, Monsieur,

Je m'appelle Margaux Saelens et je suis en deuxième année de Master en sciences de gestion. Avant toute chose, merci d'avoir accepté cette entrevue. Dans le cadre de mon mémoire, nous allons faire un entretien semi-directif sur l'analyse du phénomène de la Grande démission dans le secteur hôtelier et les pistes de solutions futures. Le sujet de notre discussion portera sur les défis auxquels sont confrontés les hôtels en matière de rétention du personnel, ainsi que sur les mesures possibles pour remédier à cette problématique. L'objectif de cet entretien sera d'identifier en profondeur les raisons qui poussent les employés à démissionner, ainsi que d'explorer des solutions potentielles pour prévenir ces départs massifs.

Acceptez-vous que cet interview soit enregistrée de manière confidentielle et anonyme dans le but de traiter vos réponses et de les utiliser dans mon rapport d'analyse ?

Questions d'entretiens :

- Pouvez-vous vous présenter ?
Pouvez-vous décrire brièvement votre parcours professionnel ? Plus particulièrement celui en lien avec le secteur hôtelier ?

CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- Avez-vous observé une augmentation significative du taux de démission dans les hôtels ces dernières années ? Si oui, quels sont les principaux facteurs qui incitent les employés à partir ?
- Que pouvez-vous nous dire sur le phénomène de « La Grande démission » qui a débuté aux États-Unis autour de l'été 2021 ?
- Pensez-vous que la culture américaine a contribué à l'émergence de ce phénomène ?
- Pensez-vous que le secteur hôtelier au niveau européen ou même mondial subit aussi une Grande démission ?
- Selon vous, dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a joué un rôle dans ce phénomène ?

LE SENS DU TRAVAIL ET ÉVOLUTION DES ATTENTES

- En quoi la quête de sens et d'épanouissement personnel dans le travail a-t-elle influencé la décision de nombreux individus de démissionner ? Quelles sont les implications de cette tendance ?

- Pensez-vous que cela touche une certaine partie de la population tel que les milléniaux ou la génération Y ? Si oui, pourquoi ?

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

- Certains employés ont pu être attirés par des opportunités de reconversion professionnelle ou de travail à distance offertes par d'autres secteurs à la suite de la pandémie. Comment les hôtels peuvent-ils rivaliser avec ces nouvelles options et attirer les talents ?

CONDITIONS DE TRAVAIL

- Les horaires de travail atypiques et les conditions de travail difficiles sont souvent évoqués comme l'une des raisons principales de la démission dans ce secteur. Quelle est votre opinion à ce sujet ?
- Les salaires et avantages offerts aux employés du secteur hôtelier sont souvent mis en cause. Pensez-vous que ces éléments jouent un rôle important dans la Grande démission ? Quelles sont les stratégies envisageables pour améliorer la rémunération et les avantages offerts aux employés ?
- On parle énormément des frontline workers dans la Grande démission, savez-vous si ce phénomène touche également les travailleurs à des postes plus élevés ? Eux aussi subissent cette remise en question quant au sens dans leur travail ?

SOLUTIONS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

- Les opportunités de formation et de développement professionnel sont des éléments clés pour la rétention des employés. Comment votre hôtel encourage-t-il la formation continue et le perfectionnement des compétences de son personnel ?
- Existe-t-il des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives réussies visant à améliorer la rétention du personnel dans le secteur hôtelier ? Pouvez-vous nous en parler ?
- Selon vous, quels sont les enjeux principaux auxquels doit faire face le secteur hôtelier d'aujourd'hui face à cette pénurie de personnel ? Et quelles seraient les pistes de solutions pour rendre celui-ci attractif ?
- J'ai lu ce matin un article sur le groupe Accor qui mettait en place une grosse politique de recrutement : Job au talent « qui recrutent sans CV ». Connaissez-vous ? Qu'en pensez-vous ?
- La semaine de 4 jours pour fidéliser et permettre un équilibre famille-travail ?

Avez- vous quelque chose à ajouter, un domaine que je n'ai pas abordé et qui vous semble important ?

Merci d'avoir répondu à mes questions.

Annexe 2 : Guide d'entretien en anglais

Welcome Madam, Sir,

My name is Margaux Saelens and I'm in my second year of a master's in management sciences. First of all, thank you for agreeing to this interview. As part of my thesis, we're going to be doing a semi-structured interview on analysing the phenomenon of large-scale resignation in the hotel sector and possible future solutions. The subject of our discussion will be the challenges faced by hotels in terms of staff retention, and possible measures to remedy this problem. The aim of this interview will be to identify in depth the reasons why employees resign, as well as exploring potential solutions to prevent these mass departures.

Do you agree to this interview being recorded confidentially and anonymously for the purpose of processing your answers and using them in my analysis report?

Interview questions:

- Can you introduce yourself?
- Can you briefly describe your career path? Specifically in the hotel sector?

SOCIO-ECONOMIC CONTEXT

- Have you seen a significant increase in the resignation rate in hotels in recent years? If so, what are the main factors prompting employees to leave?
- What can you tell us about the phenomenon of "The Great Quit" which began in the United States around the summer of 2021?
- Do you think American culture has contributed to the emergence of this phenomenon?
- Do you think that the hotel sector in Europe, or even worldwide, is also experiencing the Great Resignation?
- To what extent do you think the Covid-19 pandemic has played a role in this phenomenon?

THE MEANING OF WORK AND CHANGING EXPECTATIONS

- How has the quest for meaning and personal fulfillment in work influenced the decision of many people to quit? What are the implications of this trend?
- Do you think this affects a certain section of the population, such as millennials or generation Y? If so, why?

NEW WAYS OF WORKING

- Some employees may have been attracted by career transition or remote working opportunities offered by other sectors following the pandemic. How can hotels compete with these new options and attract talent?

WORKING CONDITIONS

- Atypical working hours and difficult working conditions are often mentioned as one of the main reasons for resignations in this sector. What is your opinion on this subject?
- The salaries and benefits offered to employees in the hotel sector are often called into question. Do you think these elements play an important role in the big resignation? What strategies could be considered to improve the pay and benefits offered to employees?
- We talk a lot about frontline workers in the Great Resignation. Do you know if this phenomenon also affects workers in more senior positions? Are they too being called into question about the meaning of their work?

SOLUTIONS AND FUTURE PROSPECTS

- Training and professional development opportunities are key to employee retention. How does your hotel encourage ongoing training and skills development for its staff?
- Are there any examples of good practice or successful initiatives to improve staff retention in the hotel sector? Can you tell us about them?

Do you have anything to add, an area that I haven't covered that you think is important?

Thank you for answering my questions.

Annexe 3 : Mail envoyé à divers professionnels du secteur hôtelier.

Objet : Demande d'entretien : Analyse du phénomène de la Grande démission

Cher [Nom du professionnel],

J'espère que vous allez bien. Je m'appelle Margaux Saelens et je suis actuellement en master en sciences économiques & gestion avec une spécialisation en business européen à la Louvain School of Management. Je vous écris pour solliciter un entretien avec vous dans le cadre de mes recherches pour mon mémoire sur le phénomène de la Grande démission et son impact sur l'industrie hôtelière.

Comme nous le savons tous, la Grande démission est devenue une tendance importante ces derniers temps, les employés choisissant de quitter leur emploi à la recherche de meilleures opportunités, d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'une plus grande satisfaction au travail. Ce phénomène a suscité beaucoup d'attention dans les médias et je pense qu'il est essentiel de comprendre ses effets sur le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, en particulier dans les hôtels.

Je suis particulièrement intéressée par le point de vue de professionnels qui, comme vous, travaillent dans le département des ressources humaines d'un hôtel ou entretiennent un lien étroit avec le secteur.

J'apprécierais beaucoup avoir l'occasion de discuter des aspects suivants au cours de l'entretien

1. Connaissance de la Grande démission
2. Impact sur l'hôtel
3. Adaptation des stratégies
4. Feedback des employés
5. Perspectives d'avenir

Je pense que votre expertise et vos expériences directes contribueront grandement à la qualité et à la profondeur de ma recherche. L'entretien pourrait être mené via une plateforme en ligne telle que Zoom ou Teams en anglais ou en français autour de mi-juin.

Veuillez me faire savoir si vous seriez disponible pour un entretien sur ce sujet. Je suis très flexible et disposée à m'adapter à votre emploi du temps.

Je vous assure que toute information communiquée au cours de l'entretien sera traitée avec la plus grande confidentialité et que votre participation sera grandement appréciée.

Je vous remercie par avance de prendre en considération ma demande.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués,

Margaux Saelens

Annexe 4 : Comptes rendus des interviews :

1. Interview avec Laurent Choain

M : [Présentation du sujet de mémoire]

M : Tout d’abord, pouvez-vous vous présenter ?

L : Laurent Choain, je suis DRH de Mazars, une société présente dans 99 pays avec 40 000 personnes. Dans ma vie précédente, j’ai été DRH du Groupe Caisse d’Épargne et encore avant, de Kempinski, hôtels de Luxe. Aujourd’hui encore, je suis assez proche du monde de l’hôtellerie, en particulier du groupe Accor, que je connais bien, pour coacher certains de ses dirigeants et partager quelques problématiques avec eux. Accessoirement sinon, je suis professeur d’université en sciences de gestion. C’est un autre sujet, mais qui est aussi un de mes champs de recherche.

M : Avez-vous un lien, encore maintenant, particulier avec le secteur de l’hôtellerie ?

L : Oui, c’est à dire que je travaille avec le groupe Accor et certains de ces dirigeants. Sinon, c’est une industrie que j’ai accompagnée, premièrement pour y avoir travaillé et ensuite pour toujours avoir été proche d’elle.

M : Au niveau du contexte socio-économique, avez-vous observé une augmentation significative du taux de démission dans les hôtels ces dernières années ? Et si oui quels sont les principaux facteurs qui incitent les employés à partir selon vous ?

L : Laissez-moi déjà vous retourner la question. Est-ce que vous, vous avez observé cela ou vous en faites une opinion de départ pour votre recherche ?

M : J’ai déjà observé tout ce que je pouvais au niveau théorique, donc à partir de recherche scientifique. Mais au niveau des entretiens, je souhaite repartir à 0, et que votre opinion vous appartienne totalement.

L : Moi, je n’ai pas d’opinion, j’ai des analyses. C’est important de distinguer 3 choses, les faits, les analyses et les opinions. Donc les faits, c’est ce qui va nous conduire à discuter d’un phénomène réel et non pas présumé. Le grand danger du travail de mémoire ou de thèse, en réalité, c’est d’essayer de trouver des faits qui justifient une histoire, ça ce n’est pas l’approche. Donc c’est la première des choses. La Grande démission, globalement, c’est un phénomène américain au départ qui a touché un peu l’Europe, mais moins. Ça s’est produit dans différents pays et pas de la même manière. C’est-à-dire, si vous prenez l’Italie, l’Espagne, l’Allemagne, le Danemark, la France, vous avez 5 réalités totalement différentes. Donc déjà, premier point, ce n’est pas un phénomène homogène et ce n’est pas un phénomène homogène non plus sur les secteurs d’activité.

Il y a 3 secteurs en particulier qui sont touchés par une accentuation relativement minime des départs volontaires. La définition de Grande démission, c'est ambigu. En particulier si on regarde les évolutions des départs volontaires sur des temps qui sont avant la pandémie, pendant la pandémie, juste après la pandémie. En fait, on se rend compte qu'il n'y a pas une évolution si énorme que ça. C'est-à-dire que les chiffres montrent qu'on va avoir des dérives qui vont aller entre 8 et 10% de plus que ce qu'il y avait avant. Donc ce n'est pas non plus une énorme révolution. C'est très différent aux États-Unis, où là vous avez un vrai phénomène de départs volontaires, mais qui s'expliquent aussi parce que, pendant la pandémie, justement, les États-Unis ont eu une politique, comme toujours, d'hyper ajustement des effectifs. C'est-à-dire que l'ajustement par les licenciements, par les "redundancies" comme disent les Anglais, en fait, c'est le réflexe naturel. Donc à peine se passe-t-il quelque chose, ils commencent par couper 10% des effectifs. Ça a comme conséquence qu'aujourd'hui, dans la culture américaine, plus personne ne peut croire, à l'instant, dans la notion d'entreprise, de projet ou ce genre de choses. Donc on a effectivement assisté, aux États-Unis, massivement à des départs. Et comme les États-Unis sont très dominants dans les publications, dans la pensée managériale, tout le monde a pensé que c'était un phénomène mondial. Ce n'est pas le cas. Les chiffres sur l'Europe sont inférieurs à ça. Je vous invite à récupérer simplement les chiffres existants sur la question.

La réalité c'est que trois secteurs ont été touchés en particulier. Le secteur, naturellement, de la santé pour des raisons qu'on peut comprendre, d'usure, d'exposition, de reconnaissance. Là, on a assisté à des départs qui étaient des départs liés à un désamour du métier ou une usure. Vous avez un 2e métier dans lequel on a pu assister à cela, c'est le métier des services, en particulier de la vente par exemple. Et donc on a vu beaucoup de gens quitter des postes de vendeur dans la distribution par exemple. Puis le secteur qui a été le plus mis en avant via ce phénomène-là, c'est l'hôtellerie-restauration. Où pour des raisons évidentes, puisque la plupart des entités étaient fermées pendant la pandémie, des gens sont partis et certains ne sont pas revenus, et ceux qui ont repris ces postes-là l'ont fait dans des conditions particulières.

Le phénomène qui s'est produit c'est que vous aviez une situation de pénurie, pour vous donner un ordre d'idée, on est allé jusqu'à 37% de postes vacants dans l'industrie hôtelière en France. C'est-à-dire que quand vous avez un service en salle, en restaurant, en cuisine ou dans les chambres, dans tout ce qui est hôtelier, vous aviez à peu près un poste sur 3, un peu plus même, qui n'était pas pourvu. Donc le 2e phénomène qui s'est développé par rapport à ça, ça a été le fait qu'il fallait combler, en réalité, le manque et donc on a commencé à recruter même n'importe qui, tant qu'il y avait quelqu'un pour faire des choses. Mais dans ce cas-là, en particulier dans un métier de service, vous vous exposez au risque que vos services soient mal rendus, qu'à partir de ce moment-là il y ait des incivilités, que les clients expriment un mécontentement. Donc en réalité, à ce moment-là, des gens qui n'étaient pas faits pour ça à fortiori, vont considérer que ce n'est pas pour eux, qu'ils n'ont pas envie de ça et donc ils ne vont pas revenir. Donc curieusement, le phénomène qui a consisté à vouloir à tout prix remplacer des postes vacants, à

engendrer dans les faits qu'en embauchant des personnes pas faites pour ce job, ceux-là sont partis très vite aussi donc ce qui a accentué le phénomène de départ. On est dans une industrie, l'hôtellerie et de la restauration, et le tourisme plus généralement, qui a souffert beaucoup, effectivement, du fait que des gens, peut-être, ont dû faire d'autres choses. La réalité, et on peut faire des spéculations. Les spéculations principales c'est de dire que ce sont des métiers peu payés, dans tous les cas où il y a beaucoup d'heures et pas pour une rémunération très supérieure.

2e point, ce sont des métiers à verticalité forte, c'est-à-dire avec des comportements hiérarchiques qui pourraient être toxiques. Ce sont des métiers aussi de l'urgence, des métiers en capitalisation, c'est-à-dire qu'une fois que vous avez vendu un bon repas vous n'êtes pas sûr que le prochain sera toujours aussi bon, et chaque fois il faut repartir de 0. Ce sont des métiers qui mettent en avant l'exigence, qui l'ont en plus un peu sublimé. Quand on voyait les émissions de télévision sur les grands chefs un peu excités. Donc la super valorisation de l'exigence en plus a créé, non pas un phénomène d'adhésion, mais un phénomène de rejet pour des gens qui loin de vivre le glamour de ce métier et ont surtout vécu les mauvais côtés. Donc tout ça a participé à une logique ou maintenant on est passé d'un monde d'employeurs à un monde d'employés et que si ceux-ci ont le choix, et bien ils choisissent de ne pas aller vers ces métiers-là qui sont jugés comme appauvrissant et peu motivant. Voilà la lecture générique des choses. En fait, il y a un 2e phénomène qui est derrière, qui est plus embêtant. Vous savez comment on dit en anglais la Grande démission ?

M : Great resignation ou Big quit

L : Alors, le big quit ou effectivement great resignation. Mais vous voyez bien qu'en parlant de great resignation, vous ouvrez la porte à une analyse un peu différente. Si vous traduisez en français, un faux ami, c'est le mot résignation. En français, ça n'a pas le même sens qu'en anglais. Resignation, ça veut dire démission. Résignation, en français, c'est plutôt l'inverse, c'est-à-dire que vous ne démissionnez pas, vous restez dans le job, mais vous êtes totalement démotivé et pas engagé, pas investi. Donc en réalité, la situation est celle-là aussi, c'est-à-dire qu'au-delà des gens qui ont quitté leur entreprise, vous avez aussi un phénomène de désengagement qui a été constaté, qu'on a appelé le silence quitting. C'est l'idée de ne pas partir, mais en réalité, de ne plus être là.

Donc on a assisté à ce phénomène-là, qui est venu s'ajouter. Il y a une question qui va au-delà de la question de départ, ou ce que les Anglais appellent « vacancy » c'est-à-dire l'incapacité à pourvoir des postes et un phénomène aussi de désengagements des salariés dans les organismes.

M : Merci beaucoup pour votre réponse. Je voulais également aborder le fait de la pandémie Covid-19. On entend beaucoup dire que l'expression de la Grande démission est arrivée autour de l'été 2021, pensez-vous que le Covid-19 a été l'élément déclencheur ou plutôt un amplificateur de ce qui se passait déjà ?

L : D'abord, j'insiste sur le fait que les chiffres n'ont pas doublé, triplé ou quadruplé les départs, ce n'est pas ça. En revanche, c'est un phénomène qui est devenu inquiétant, parce que, comme il y a une pénurie de talents et de ressources dans pas mal d'industries, y compris la mienne, ce qu'on appelle des services professionnels, d'un seul coup tout le monde s'est dit, on va être en tension sur des métiers où, jusqu'à maintenant, ce n'était pas. Ici en France, vous tombez à 7% de chômage, vous tombez en dessous de ce qu'on appelle le chômage structurel, donc ça veut dire que là, il manque des gens très simplement. Dans cette logique-là, il y a un phénomène, je pense, plus amplificateur que révélateur. Dans le sens où c'est plus révélateur que déclencheur. C'est à dire que ce n'est pas la pandémie, elle, qui a déclenché ça totalement. C'est quelque chose qui était déjà en germe. Les phénomènes de désengagements ne sont pas nouveaux, ils ne sont pas récents. Après on a habillé ça d'un autre phénomène qui est, une spécialisation pour moi, qui est les jeunes générations. Tout était déjà très en place, voire déjà amorcée. Il y a simplement eu une accélération. Il y a surtout une médiatisation du phénomène. Et là, vous avez un effet de mode qui peut jouer aussi. C'est à dire que si partout dans les journaux, vous lisez qu'il est facile aujourd'hui d'avoir un autre emploi, de changer, et bien vous prenez confiance en vous.

Donc il y a eu plus, pour moi, un effet accélérateur, qu'un effet déclencheur à ce moment-là. On a ouvert la voie à d'autres formes d'emplois, d'autres formes de travail, et en particulier, à mon sens, à l'avenir avant, que le contrat de travail à durée indéterminée et permanent n'était pas forcément la forme d'emploi du futur, même si attention, ça ne veut pas dire que les gens qui ont l'opportunité d'en avoir, ne le prennent pas. Simplement on est passé d'un monde assez univoque, où ça, c'était le mode de fonctionnement, à un mode beaucoup plus ouvert, où on va avoir un travail plus intermittent. On va avoir un phénomène de freelancing qui s'est beaucoup développé, donc d'autres formes de travail deviennent possibles.

M : Justement j'allais y venir, certains employés ont pu être attirés par des opportunités de reconversion professionnelle ou de travail à distance offertes par d'autres secteurs à la suite de la pandémie. Comment les hôtels peuvent-ils rivaliser avec ces nouvelles options et attirer les talents ?

L : Alors on est en train, avec Serge Triviano, de concevoir un programme, une école en fait, des services, qui va essayer de redonner l'envie des métiers d'hôtellerie à des gens qui, peut-être, s'en sont éloignés. Alors on ne va pas viser ces gens-là, on va surtout travailler sur l'étage du management. C'est-à-dire qu'on pense que, ce sont les premiers étages de management, donc je ne suis pas en train de parler des présidents, des leaders, des directeurs généraux d'hôtel, je suis en train de parler des personnes qui sont par exemple front office managers, la gouvernante, les gens qui travaillent en premier niveau de management dans le service hôtelier. Il faut transformer le rapport au travail dans ces métiers. Alors ça veut dire quoi ça ? De toute façon, on commence à le voir, pas mal d'entreprises sont en train d'investir dans la semaine de 4 jours. C'est-à-dire c'est alléger la pression qui pèse sur l'emploi. Mais je pense que

l'effort essentiel doit se faire aujourd'hui sur la culture managériale de sorte qu'on respecte une idée que j'appelle l'amitié professionnelle.

L'amitié professionnelle ce n'est pas un concept inventé autour d'une tasse de thé, c'est quelque chose qui fait l'objet de recherches très importantes depuis une bonne dizaine d'années. Le raisonnement c'est de dire que les gens s'engagent pour 2 raisons. Soit ils ont ce qu'on appelle un job satisfaction, donc, ils vont trouver un terrain d'épanouissement au travail qu'ils font. C'est assez difficile dans l'hôtellerie au-delà du premier aspect, mais cela dit, ce sont des métiers vocationnels. Mais surtout, 2e facteur qui est quasi part égale, et après les autres n'existent quasiment pas, c'est ce qu'on appelle l'amitié professionnelle, c'est work place/ friends structure. L'idée c'est que, ce qui va provoquer votre envie de rester ou de partir, et votre engagement fort ou pas, ça va être en réalité le degré de socialisation, mais pas dans le sens boire des coups. Vous allez avoir au travail, plutôt dans le sens, une amitié professionnelle qui se fonde sur le fait que j'aide l'autre à progresser. Si vous prenez l'hôtellerie, c'est un phénomène majeur, c'est-à-dire que c'est un monde où les gens se retrouvent beaucoup, il y a des amitiés qui se créent énormément parce que les grands directeurs généraux d'hôtel, par exemple, sont souvent des gens qui ont développé beaucoup.

C'est un métier qui permet, c'est une industrie qui permet, à des gens d'être reconnus rapidement et appréciés pour ce qu'ils font. Donc en fait si vous les aidez à progresser professionnellement, il y a plein d'espaces pour commencer comme plongeur dans une cuisine. Vous pouvez, deux ou trois ans après, vous retrouver comme chef de parti ou même chef adjoint. C'est-à-dire que ce sont quand même des métiers qui permettent encore des progressions professionnelles rapides. Le problème c'est qu'on ne peut plus les faire comme on les a fait avec une verticalité de l'emploi. Donc la réponse la plus intéressante à votre sujet c'est sans doute de recréer des environnements professionnels qui valorisent, à défaut de pouvoir valoriser une job satisfaction dans la durée, qui valorise, en réalité, la capacité de louer et développer des amitiés professionnelles. Sachant que la définition de mon ami professionnel c'est celui qui m'aide à progresser professionnellement et m'aide à franchir des caps. C'est une des réponses possibles et fortes, assez peu exploitées aujourd'hui. Mais dans tous les cas, moi je vais l'exploiter avec quelques amis pour essayer de redonner goût à ces métiers.

M : Vous parlez justement de la quête de sens et de l'épanouissement personnel au travail. En quoi cela a peut influencer la décision de nombreux individus de démissionner aux États-Unis ou en Europe ? Est-ce que d'après vous ça touche une certaine population comme les milléniaux ou la génération Y ?

L : Je pense que c'est une version très romantique en fait des choses, qui repose sur beaucoup d'opinions, de sensations. Alors bien sûr, les sensations, vous les documentez par des enquêtes, mais on sait très bien comment orienter n'importe quelles enquêtes et opinions vers des résultats qu'on souhaite. Donc je ne crois pas. D'abord dans cette notion de sens, elle est mise à toutes les sauces. Je n'arrive pas à en

percevoir la réalité alors que je m'occupe, moi-même, de beaucoup d'organisations, différentes d'ailleurs, et je suis très attentif à ces questions-là. Mais je crois que ça n'a pas l'importance qu'on lui accorde. Les raisons pour lesquelles les personnes s'en vont, c'est parce qu'elles ne vont plus trouver dans leur emploi ce niveau de socialisation dont on parlait, me semble-t-il. Elles vont voir partir des gens qui comptent pour elles et donc vont dire : « si cette personne est partie, j'ai moins de raisons de rester » ou « il faudrait que je parte moi aussi ». Millénium, pour moi je ne sais pas à quoi vous faites référence, soit c'est la génération Y, soit la génération Z. Donc Y, c'est ceux qui sont nés entre 80 et 95, Z c'est ceux qui sont nés après 95. Ils n'ont pas du tout les mêmes attentes. Par exemple dans mon entreprise, quand on a mené des enquêtes sur la génération Y et sur la génération Z, moi je ne suis pas un spécialiste ni de l'un ni l'autre, par contre, je suis meilleur spécialiste mondial de la génération Y chez Mazars et de la génération Z de chez Mazars.

Vous voyez, on a une enquête sur 7000 répondants, les deux confondus. La réalité c'est que les Y viennent quand ils vous disent pourquoi ils rejoindraient votre entreprise, leur réponse est de dire pour la transformer, c'est-à-dire pour la diriger. Ils vous disent en plus, ne nous filez pas vos codes à la con parce qu'on les combat, donc donnez-nous la possibilité d'inventer nos codes. Pour le dire autrement, il faut permettre et non pas transmettre. Quant aux Z, pas du tout, ils vous disent moi je viens pour consommer une entreprise, je vais rester 2 ans, avoir une belle expérience, merci beaucoup au revoir et je ferai autre chose. Là vous avez deux générations, donc une génération c'est une quinzaine d'années pour voir des choses, et moi chez Mazars, j'ai 28 ans d'âge, donc vous voyez, j'ai que des jeunes, mais très clairement il y a une énorme différence entre les Y qui sont très nombreux, qui plus est, et qui sont est en train de prendre le pouvoir dans les entreprises et puis les Z qui eux sont plus jeunes, arrivent maintenant et, je pense, qui n'ont pas trop l'envie. Et surtout, les Y sont beaucoup plus nombreux, donc c'est eux qui vont diriger dans les 15 ans qui arrivent. Donc la question c'est est-ce qu'ils sont prêts à diriger, est-ce qu'ils ont les cadres, est-ce qu'on les a assez formé, et cetera. Et là ils vous disent, foutez-nous la paix. Donc c'est une nouvelle génération qui va arriver, ça va être à elle d'inventer son univers de travail.

M : Les salaires et les conditions de travail difficile du secteur hôtelier sont souvent mis en cause. Pensez-vous que ces éléments jouent un rôle important dans la Grande démission ? Les Front-lines workers notamment dont on parle beaucoup aux États-Unis qui ont été considérés comme des travailleurs essentiels pendant la pandémie, mais sans pour autant être mieux considérés par la suite.

L : Alors dans l'hôtellerie, ils n'étaient surtout pas essentiels puisque c'était fermé. Là, on fait une sorte d'amalgame entre le personnel soignant par exemple, et le personnel hôtelier, ou les caissières, parce qu'il fallait maintenir les magasins ouverts.

Ce qui a été bien avec le groupe Accor, maintenant Sébastien Bazin et Maud Bailly ont fait un travail formidable, ils vont mettre à disposition certains de leurs hôtels pour que des personnes, malades en particulier, puissent faire la quarantaine, puissent être bien accueillis. Mais fondamentalement, on mélange un peu tout là dans cette affaire. C'est-à-dire que on se dit, en gros, il y a le pauvre petit peuple en bas, qui souffre, qui est confronté à des conditions de vie difficiles, etc. Alors d'abord, c'est pas du tout une grande majorité. La majorité dans les pays occidentaux, la Belgique, la France, etc. se sont plutôt des classes moyennes, qui ont un sentiment de paupérisation, alors qu'à l'inverse, ils s'enrichissent par rapport aux générations d'avant, même si ce n'est pas dans des proportions significatives et sensibles. Mais il y a une perception, aujourd'hui, qui fait partie un peu de faire plaisir, émotionnellement, pour essayer de dire « bien sûr, ce sont toujours les pauvres les premiers exposés et eux, ils défendent tout le monde » et puis une fois que la crise est passée, on les oublie, etc. Tout ça est faux du point de vue de l'attention et de la reconnaissance, mais aussi même des mesures qui ont été prises pour essayer de réduire le choc. Le vrai problème, il n'est pas là. Je pense que le vrai problème, si vous demandez une opinion alors je vais essayer de vous la donner.

D'abord, l'erreur fatale serait de penser que tout ça, c'est une question de management alors que pas du tout. Si vous demandez aux gens pourquoi ils quittent un métier, très souvent ils vont vous dire à cause du client. Je vous donne un exemple, récemment, l'expérience a été menée de développer un système d'hôtellerie spécifique pour de jeunes seniors, des personnes qui partent en retraite. Un travailleur a été recruté pour expérimenter le prototype de ce genre de résidence et d'hôtel, un petit Club Med, vous voyez. Historiquement, on a de très grands chefs de village de Club Med, et lui qui a vraiment été un animateur fantastique que tout le monde aime et que tout le monde adore donc il s'est dit : « moi, ce sera mon défi suivant, ça va être de réussir à monter ça. Moi-même je deviens senior ». Il a jeté l'éponge au bout d'un an à peu près, en se disant, en fait, ce sont des gens méchants, ils ne sont pas sympas. Je n'ai pas envie de bosser pour eux. Donc, curieusement, là ce n'est pas une question de management, vous voyez. Lui par exemple, il était très sympa et sait très bien comment animer des équipes, les motiver et en faire des amis dans la vie. Mais vous aviez ses équipiers qui disaient « nous, on quitte parce que ce sont des gens mal polis, qui se croient tout permis, etc. ». Donc les incivilités des clients sont souvent une raison principale pour laquelle les gens jettent l'éponge et pas parce que le chef gueule. Ce n'est pas comme ça que ça se passe. C'est qu'un moment, ce sont des métiers qui ne renvoient pas ce qu'on leur donne. Vous savez, à un moment, l'école hôtelière de Lausanne cherchait un nouveau dirigeant. J'avais été à l'époque approché, mais ça ne m'intéressait pas spécialement. Mais j'avais demandé aux dirigeants en place, c'est quoi le problème ? On m'a répondu : tu sais, c'est très simple, mais à l'époque, ça remonte, c'est que 92% des gens, je me souviens très bien des chiffres, qui rentrent dans notre école savait à l'âge de 12 ans qu'ils voulaient travailler dans l'hôtellerie et la restauration. Donc ce sont des métiers vocationnels. Mais le problème vient de quoi ?

C'est que 2 ans après avoir eu leur diplôme, 75%, c'est les 3/4 d'entre eux, n'étaient plus dans l'industrie. C'est-à-dire avait abandonné le métier, alors que c'était pourtant leur rêve depuis enfant.

Voilà, c'est ça le problème, c'est qu'il faut quand même un moment qu'on rapproche la réalité du rêve et pas le rêve de la réalité et c'est ça le vrai sujet aujourd'hui. C'est pour ça que, avec Serge Trigano et d'autres, on va monter une école dans ce sens-là. Mais objectivement, c'est un sujet plus global de reconnaissance. Vous savez, professionnellement, votre motivation, elle dépend de deux choses ; l'appréciation c'est-à-dire ce que je suis et si je suis apprécié pour qui je suis et si ce que je fais est apprécié aussi, c'est la contribution et en plus j'ai le sentiment que ce que je fais, je contribue à quelque chose. Donc ça, ce sont les éléments essentiels et c'est là-dessus qu'il faut bosser.

M : Pour aborder les solutions et perspectives d'avenir, avez-vous des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives réussies visant à améliorer la rétention du personnel dans le secteur hôtelier ?

L : Alors justement, nous on va le faire par le management donc c'est à dire faire en sorte que les gens aient envie de justement donner envie aux autres, j'ai envie de le dire comme ça. Donc ça, pour nous, c'est l'essentiel. C'est la qualité du management, c'est comme ça qu'on va aborder le sujet. Après sans doute on peut payer plus, on peut faire des semaines de 4 jours, leur permettre de faire autre chose que ce qu'ils font et d'ailleurs c'est une des industries où les gens ne se limitent pas du tout à un métier, souvent ils en ont plusieurs.

M : Dernièrement, les opportunités de formation et de développement professionnel sont des éléments clés pour la rétention des employés. Pensez-vous que cela est suffisamment mis en avant que ça soit chez Kempinski ou dans le secteur en général ?

Moi, ce n'est pas trop le constat que je fais. C'est une industrie où on sait très bien qu'avec peu de bagage initial, on peut progresser très vite. On n'a pas besoin d'avoir fait les maths, pour devenir un directeur général d'hôtel. Donc s'il y a une qualification progressive dans ces métiers là, ça reste des métiers d'ascenseur social positif. Ensuite, c'est un métier de mobilité, c'est compliqué en revanche de se faire une vie personnelle, de couple classique, de famille et tout ça. Quand j'étais chez Kempinski, par exemple, on avait un taux de célibataires très élevé. On avait un autre phénomène qui était aussi un nombre important de personnes qui avaient une orientation sexuelle homo-gay, plus que dans d'autres secteurs parce que le métier le permettait, ce métier de service ouvert. Mais surtout, c'était un type de vie qui, en réalité, d'abord, leur créait un environnement plutôt de tolérance globalement, donc ça c'était bien. Et surtout, ça reflétait le fait aussi qu'ils ne cherchaient pas une stabilité particulière d'installations et qu'ils cherchaient beaucoup à l'époque, ces gens jeunes, des aventures différentes, des ouvertures différentes, donc il y avait cette forme de culture d'ouverture que je n'ai pas retrouvé dans d'autres industries autant que là. Et que peut-être, on ne sait pas valoriser, parce que c'est compliqué, vous voyez.

Si vous commencez à dire : « venez chez nous, on est gay-friendly », d'autres vont vous dire, « mais pourquoi vous dites ça et même eux vont dire que « vous nous stigmatisés en nous catégorisant ».

Donc le problème c'est qu'il y a plein de bonnes raisons pour lesquelles on peut rejoindre l'industrie parfois, mais qu'on ne peut pas mettre en avant parce que ce ne serait pas politiquement correct, ce ne serait pas accepté facilement. Mais si vous regardez, par exemple, moi je sais que j'avais repéré ça très vite dans mes équipes. J'avais intégré des personnes qui étaient extrêmement gay-friendly, pas forcément gay eux-mêmes, mais qui était tellement proches et biens par rapport à cette communauté que d'un seul coup, on avait des figures de recrutement par exemple, qui venaient comme ça. Et des gens qui étaient vraiment formidables en plus pour cette industrie. Donc tout le sujet c'est qu'il y a une série de choses qu'on ne va pas commencer à écrire, à formaliser, à politiser, mais qui font partie de la chance qu'offre ce métier, cette industrie, d'être une industrie extrêmement ouverte, très branchée sur la société, par définition, j'allais dire moderne parce que vous êtes obligé de comprendre votre temps, vous êtes obligé de respecter les autres. Si vous n'êtes pas dans le respect dans cette industrie-là, déjà vis-à-vis du client ça va poser un problème. Si vous êtes dans le jugement, c'est un peu ça le sujet.

M : Donc vous pensez que le département D&I est d'autant plus important ?

L : Non, justement c'est l'inverse, ça ne doit pas être un problème de département en charge de ça, ça doit être une vraie politique, une vraie stratégie. Ça doit être un dirigeant qui l'incarne, tout le monde doit l'incarner. Je vais vous donner un exemple, quand vous êtes dans le D&I, vous extrémisez beaucoup de choses qui justement vont être particulièrement déplaisantes en termes d'identification à plein de gens. Donc comme vous faites tambour et trompette autour de sujets que parfois des gens ont choisis de traiter justement, pas de manière revendicative, pas de manière ostentatoire, mais ils ont juste envie d'être traités comme tout le monde et vont dire « il n'y a pas de sujet et foutez-nous la paix et laissez-nous avancer ».

Donc dans cette logique, moi je pense qu'il ne faut pas commencer à faire des départements. C'est comme les chief happiness officer, etc., vous êtes sûr que, quand vous avez besoin de chief happiness officer, c'est que le happiness n'est pas around. Donc moi, je veille beaucoup plus à « faire » que les environnements soient spontanément et naturellement, sans aucune prétention ostentatoire, développés dans ce sens-là, et là on avance beaucoup mieux. Il n'y a pas besoin, encore une fois, d'en faire des combats internes qui sont toujours très stigmatisants, très « judgmental » comme disent les Anglais. Moi je suis quelqu'un qui pense qu'il faut réduire toutes les notions de jugement dans la société, dans les entreprises, dans des sociétés, parce que le jugement, c'est ce qui crée la violence. Et aujourd'hui, on a plutôt besoin de remède, d'un petit coup de non-violence dans le système en général. Il faut qu'il y ait une culture diffuse, mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas saluer ces personnes qui portent ces messages et ces combats.

Mais pour moi, ce n'est pas un combat vous voyez. J'ai toujours essayé d'être dans des postes importants pour faire avancer des idées que j'espère être des idées de tolérance, d'ouverture, mais je vois plutôt cela comme une infiltration, à côté de Trotski que je suis en train de raconter, qui consisterait à dire « prenons le pouvoir et essayons d'imposer ces idées ouvertes ». Après, j'ai toujours la limite de penser que mes idées ne sont pas meilleures que les autres, donc simplement, l'idée d'imposer des idées me révulse. Je ne suis pas du tout un grand fan de l'institutionnalisation de fonction, etc. D'ailleurs, par exemple, chez Mazars, j'ai demandé à ne plus m'occuper frontalement de la diversité, je préfère en faire, qu'en parler, je fais les choses autrement.

M : [Conclusion et remerciements]

2. Interview avec Ryan Larson

M : [Présentation du sujet de mémoire]

M: So, we'll start by first question, can you introduce yourself?

R: Yes, for sure. My name is Ryan Larson. I am currently the marketing director for the SERG Restaurant Group based in Hilton Head Island, South Carolina. At this time, we have 18 restaurant locations, and four retail stores under our umbrella and all the restaurants are individually owned and operated. SERG is simply the management company that hires folks like me, and we find the efficiencies of a corporation to use at these independent restaurants. Each restaurant is individual so there's everything from Mexican to barbecue to steaks to sea food. Every single restaurant is a different concept, based on the island, but the majority of our restaurants are in Hilton Head, which is a 12 by five-mile island, we also have four restaurants just over the bridge in Bluffton, South Carolina, which is more of a locally focused town. I'm just over the bridge here.

I went to the University of South Carolina with a degree in business administration minor in marketing and I've been in the marketing world for about 14 years now. Previous experience includes working with bigger agency, working on clients such as Coca Cola LG Electronix, State of South Carolina, Tropical Smoothie Cafe, RJ Reynolds Tobacco.

M: Maybe you can tell me more about a significant increase in the resignation rate in the hospitality sector, these recent years. For the moment, we don't talk about the COVID but in recent years, in general.

R: Specifically, here we are a tourist destination. We're one of the ranked number one island in the US by Conde Nast frequently over the last few years and so we are very seasonal. With that said, we have a large number of seasonal employees who do come down. At the same time, we have seen a significant drop off in the amount of applications we receive in the hospitality industry as a whole you know, in my line, on the marketing side, the applications are there, however, on the actual food and beverage itself, we've seen a significant decrease in the amount of applications we're getting. And we believe that on one part because we do have over 200 restaurants on this island alone. And so we have noticed that there's more than an option, because everyone is hiring So the options are abundant.

Everyone's always looking for that next great employee benefit. We have done a significant amount of our employee benefits side to try encounter that we offer for instance, a new program the 401 K match. We offer fully insured health care for all our managers, so the company actually pays for all our health care and our dependents health care at a higher deductible rate but If you wanted to go in a lower deductible then you can pay the difference, but to have that as an option is hugely beneficial.

And additionally, we've also found a new suite of Team rewards program, which gives the opportunity for people to win prizes throughout working for different tasks that they do they earn points and they can redeem these points for gifts or trips or concert tickets, etc. So that's been a huge success on our print. But again, it's all about trying to attract the right talent as well because then you know, especially with the younger generation, we're seeing that they have much more demands in terms of the work here in the US. They want to work from home, they want to set their own schedule, they don't want to work too much. And so trying to find that right balance has been a challenge. But I think we are in a position where you know, we are able to offer things locally that other, don't necessarily offer which has given us a huge advantage.

At this current time, we are still always looking for employees. However, the need and demand are not nearly as great as it was the last two years. We've seen a gradual drop off since 2018 in terms of the amount but the other factor here is the housing and how people can actually afford to live on this tourist destination with the average salaries for food and beverage check compensation. South Carolina pays about \$2.70 an hour I believe and then obviously most of their wages are based on their tips. So you know, it's week to week in terms of what you will be pulling in and I think that is scary, especially for the newer generation it's a little scary, they like to know what's coming in and I think they're trying to budget better than generations past and so I think that's the beverage industry as a whole is a little harder to attract folks.

One way what we have also done and which is a unique thing is we offer partnership in restaurants. For those that show their willingness and ability to be there, it's not just a job here you have the opportunity to make a career and that's what we really harp on at search. Now we have 41 partners in the group right now. And that is spread out across the different restaurants so there are different partners, but by being able to show and offer these employees a future, which in a lot of food beverage industry you can't do that as much, but by being able to show them that there is a future in this and a future income that is fairly significant, at least in our area. I think that has hugely benefited us as well. And that helps us weed out certain managers or employees that we can tell don't necessarily want to be here. They're more here for the summer job or as part time job which I think is considered a lot here in the US. So yeah, going back to the resignation part of it, I mean, we have seen a significant amount of resignations, just based on the fact that they know if they don't like something, they can go somewhere else. Options are plentiful.

M: Maybe it's quite specific to the location in your case, right?

R: Yea it could be but in the nation as a whole we've seen the amount of jobs so whether in food and beverage or out there. It's what they want to do. And if they'd like doing it, they just have more of an option than we might have had 20 years ago because, there's everyone's always hiring right now. And

so they don't feel as threatened to keep their job right now because they know there's always something around the corner.

M: Thank you, you start talking about a lot of interesting topics. Now, could you tell me more about the Big Quit or the Great Resignation? Do you think that the Covid is the starter or an amplifier of the crisis?

R: I believe the COVID started this I mean; I think the generation as a whole whether you call it Gen Z or the A or wherever it is now. I believe this kickstart, the COVID started, this whole thing. I mean, this generation in what I've seen in my hiring they do want a lot more benefits, they want a lot more flexibility and that's something that is not always as easy. Easier said than done. You know, depending on your industry, for food and beverage it's not something you can work remote, you have to be there and I think that is been a limiting factor, seeing since COVID has allowed so many companies and employees to be able to work remote that has opened up more jobs outside the hospitality industry which is majority linked to personal attendance, it's not something you can do remotely. I think people have seen that and then with the increasing of jobs that COVID allowed to open up based on the resignation and you know, the closures and whatnot. I think that really kind of kickstarted the quitting in the resignation from a lot of from the industry as a whole. They want more flexibility and unfortunately the hospitality industry does not necessarily offer that flexibility as much as some other industries.

M: So now that some employees may have been attracted by this career transition, and remote working opportunities and all this kind of stuff with more flexibility as you say, how can the hospitality industry deal with this new option that other sector offer to this new talent?

R: I guess two different approaches to this and we're exploring a couple of them here. I mean, one is you know, highlighting that the flexibility is there but it's not. It's based on the compensation. So you can work in F&B if you're a server or a waiter or a waitress or a bartender, you can pick a lot of time, your schedule, however that schedule is, your compensation is going to be based on how much you work. So it's not a salary base position, and a lot of these, it's hourly, and it's more selective in terms of how you do that. I think the understanding that, pushing that flexibility from, you know, you can work five hours a night or make the same amount in three days in a row, we're really trying to highlight the benefits of industry is one way to be attractive.

One route we have approached is exploring more automation, to be honest with you. Since COVID, we have ordered to the robotic food runners and Busters, that actually come to the tables and pick up the food and things like that. Since that is, especially on that lower end of the compensation spectrum, those are harder positions to find right now. So, that is something we have been exploring as more automation, we're looking at even dining tables that you're able to order off and actually paid from, so you don't even need a server for instance. So that's another, a more extreme route, if you want but if we continue to see

the decline in interest and more food, front of house, hospitality industry that's something that we're going to adopt more steadily.

M: I wanted to speak more about the working condition. In the literature, we read a lot about difficult working conditions that face the frontline workers. Do you think that is one of the main reasons why people are resigning today?

R: At least in our organization, I don't believe that's necessarily the case. And a lot of it is potentially our location. I mean, half our restaurants are on the water, looking at the sunset overlooking the ocean so it's very, that's obviously very specific to us, it's a fast-paced job and it's affected by a lot of things. It's one of those things that there's no, you're never going to get 100% right to which might weigh on people. So if a steak for instance, you know how we would do it, but the person doesn't like a certain thing. There are lot more variables, I guess, I should say in this industry, because every single person is looking for a different outcome and different things. It's not on a common goal per say.

We're there to please the customer however, that may be, whether it's buying food or drink it's just the experience itself, but one person at the table might have a wonderful time the other person might not. So I think that's a struggle in this industry because it's so subjective, in terms of how your experience, how your food is perceived. That is one of the main hurdles in the work that these folks must overcome. The actual environment itself, taxing sometimes, physically, you're on your feet the entire time though, a lot of people don't necessarily want to be whether you're a chef, whether you're a waiter, whether your server, you don't sit down for five, six hours straight.

I mean, it'd be an interesting study to see if we did one way back when the how many miles a server walks in an evening or on a shift, just back and forward even to the kitchen so you know that there's a physical toll is potentially something but also just the mental toll. Trying to please these people consistently and put that smile on your face. It's taxing.

M: I have just read today, that during the COVID some customers, they were like opposite to, for example, vaccination or they didn't want to wear a mask or something. And it creates problem with the frontline workers, emotionally but physically for the health. Do you think that it impacts business and the health of the worker?

R: We actually went through a pretty big PR issue here because specifically during COVID the town recommended that patrons and people wear masks but there was no mandate on businesses.

We had a big issue because we did not mandate our staff to wear masks, because they weren't mandating the guests to wear masks. If they wanted to wear masks we gave them a choice, which we were hit hard on from a PR perspective. A lot of people said we should be wearing them however our fight was that most of the people coming down were from hotspots such as New York City, such as Atlanta and the bigger cities. They were the ones bringing, we're on a secluded island, for instance. So why are we the

ones that should be having a wearing necessarily, and so there was no right or wrong answer necessarily in my view, it was just a tough call that we had to make a stand on because we're giving a choice to our staff. It's 110 degrees in the summer here, and you want them to wear masks, while they're running around outside, trying to serve people. And then you have people complaining that your staff wasn't wearing masks while they're coming down from a hotspot.

I think that probably just the drama that caused, I think did to put a strain on the workforce itself not knowing really what the best is. We didn't get formal direction, there was no clear definition of what we should or should not do, whether it be from the state, local or national level. There are so many conflicting reports, so it was very taxing on the staff to have to deal with that customer base. Obviously not even being able to understand from what a lot of people said, combined masks and things of that nature as well. But I think that's more of a secondary and tertiary kind of issue. But yes we went through quite a big PR storm on that just making our stand that we're giving a choice, and I think our staff really appreciated it, if they wanted to, they could, but if not, then they can do that as well.

M: To go back to the resignation. Do you think that the phenomenon also affects the more senior position? Or only the frontline worker because we spoke a lot about the people who are on the front, but not really on the manager side. But in fact, we know that after COVID people wanted to have more balance between private life and professional life. So it can also touch the senior position?

R: I hate to say this, but I think I'm not the most qualified and to speak just on our side because specifically Hilton Head is a tourist destination. It's a hospitality driven location. And so we don't have a ton of opportunities, I would say probably 60 to 70% of the jobs on Hilton Head are hospitality based. And so for people outside the back of mine, and I know people in my position, there's not a lot of other options in this area. There were a lot of jobs out there, but I didn't necessarily want to leave based on where I live and uproot my family etc. In other areas, I think it's affected them the same, I mean, the ability, the flexibility that COVID allowed companies to offer, really changed even more the back of house if you will, or more office, brick and mortar kind of folks. The opportunities it kind of gave them a glimpse of what a more relaxing life could be they went with it.

Now, it's hard to come back from and I personally think it's, as they say the new normal. Every question we get, even on the office side here for SERG is their ability to work remote but we don't offer that as an option. And I think that's a deterrent for a lot of people in terms of the chefs or the managers again, it is kind of the same route to so many other restaurants and so everyone's always hiring. We have seen a more significant manager drop off than anywhere else in the industry, in any other time. But again, those are probably frontline workers who probably consider them. We didn't have as much trouble as I thought finding people like designers and marketing managers as I thought because, everyone wants to move here. They want to come to the beach and live at the beach. When they see a position even if

they're overqualified for it, they're willing to take it but it is not the case nationwide. I think we are where we had that upper hand if you want on that one.

M: What's the economic and human consequences for the hospitality industry in general?

R: I can only speak for ourselves and what I've heard or read about outside our area here, but for us specifically COVID gave us new benchmarks. Everyone was traveling locally, we're a visitor destination. And since they couldn't go into the country, we had a huge influx. Over the past few years, our benchmarks for sets so much higher, we're seeing it level off and decrease in some areas now but like the 2019 numbers, which is not necessarily a bad thing. However, it's not the money pay that we had over the last few years. We get to the realization that it was unusual, that was not a normal occurrence. We're already starting to see it. But it did affect us, we were less affected than a lot of other areas and we were able to still stay open for takeout and for delivery and things of that nature. A lot of areas around the country and around the world couldn't do that, they just had to shut down.

So it didn't affect us as financially now with the more independently owned locations, I think it was a huge hit. They didn't have the same benefits and the same economies of scale from our vendors, the same capabilities from storage to everything out because you know, everything in the food and beverage industry is pretty much perishable. And so, we have this supply issue, supply chain issues where right off the coast of Savannah here even still now you'll see ships just lined up waiting to come in. They're still just sitting out there, you know, couldn't get certain products, whether it's napkins, utensils coming from China, whatever those are, it's all about adaptation. I think you have to pivot when something like that happens, and we were able to do so very successfully. We also plan ahead in terms of financially, we got reserve funds set aside from every monthly dividend check and things of that nature. Obviously the PPP funds that the US government offered were hugely beneficial. But again, that is not the camps. It's not something that you can hang your hand on, it was a one time thing and don't expect them anymore. We've kind of gotten spoiled with it for a little bit. I think they did their best to try and recover.

M: So the PPP it's a kind of help from the government?

R: 100% Yes, and honestly, I cannot recall the details. But the government was pretty much paying business for their losses. Honestly, every business in the country probably would have gone under if it weren't for some of these PPP funds. The government issued and it literally kept all the businesses afloat and was able to provide assistance to all the local businesses.

M: It was for the businesses or for the people directly?

R: For businesses.

M: okay, because I read something that some people receive some help from the government it helps them to leave their work because they say okay, I have some compensation for the moment and now I feel like empowered enough to leave my position and find something else.

R: Especially in our industry, and that's an interesting point. Is that the PPP funds? Yes. While people were home, they were still getting paid and so that allowed them to whatever it is, for new education, online educational opportunities or exporting. There's a lot more time to do things, but they were also being paid to not do things and especially for people with kids they got funds based on how many kids they have and things of that nature too. So, I'm definitely as an example, a lot of people were able to pursue their passions, guys that were laid off or furloughed, that gave them the opportunity to go get their voters license and start running boat trips here and that's what they love to do. But yeah, I think it allowed people to live and in some instance it might not been making as much in compensation. However, they weren't doing as much you know, so they gave them a chance to explore more things with these funds that they were not necessarily working for. So, I think that had a huge impact on the economy. 100%

M: Now, the last part is about the solution and like future prospects. At the beginning of the call, you spoke about the fact that now you provide in SERG new kind of advantage, and currently we can read a lot about the fact that people want to develop their career. What do you do to develop the carreer and give opportunities?

R: I think moving forward, it's going to be a thin line. Because it's going to be based on what your competitors do right and kind of be able to adapt but I think the key things are flexibility. Like we've talked about the benefits and essentially the opportunity. So where can I go with this? You have to have an end goal that's where we have done a great job. Like I mentioned, as you can see, the progression of someone's career very easily, just based on the partners and owners that are walking through the restaurants; One of them might have started as a busser 20 years ago, and now he's an owner that doesn't work anymore. And so, high visibility, showing where they can go, it's kind of like a five-year plan but for your career showing opportunities specifically in the hospitality industry.

M: Do you have a kind of career programs?

R: Mmmh somewhat I mean, it's, there's different areas, so depending on what area you're looking at, if you're looking at my position, more on the administrative side, I would say my next opportunity is a partnership or an ownership. I've been with this company for four years and there's not much more than a director into but there's partnership, and that's what I've been working towards. On the restaurant side, whether you start as a busser there's certain levels that you can work up to and again, with the hospitality industry specifically, that owner position I don't think is as visible in a lot of organizations, whether it's a Marriott, you're never going to be an owner of Marriott or Outback Steakhouse so that is a unique opportunity that we're able to offer compared to maybe other like if you're working for a local restaurant,

just a single standalone. Where can you go from there? There's not many places you can go because there's already owners.

That's where our organizational side is able to differ by showing them a partnership opportunity and an ownership and giving them something to be proud of which also reflects them onto the work they do as well. So they have more pride in what they do. I think you're able to see that is different, because in food and beverage, specifically, the front of house or back of house, you're a waiter, you're a bartender, the next waiter or bartender does not necessarily become head bartender or anything like that. It's stable staff ; then there's manager, and then there's GM and in our organization, there is partnership. But there is a light at the end of the tunnel. Let's put it that way.

M: Just to know about more about human resources, so do you implement some initiatives to reach talent?

R: Yes we have our own human resource department. And like I said, we have advanced our benefits, which is very usually offered in our industry, at least on the lower front of house back of house. Our elite side, nearly as much as we know, that's something that we use to attract the talent by offering helpful health care, by offering retirement plans, by offering this team rewards program, which I mentioned previously. Those are things that no one else can really offer. At least in that hospitality world. Yes, you get a lot of those kinds of things with big box like a Marriott or an Outback or things like that. But you're also in a very corporate structure.

Again, it goes back to the housing part of it we actually did last year and trying to find workforce housing or locate or subsidize workforce housing. Because you know, you can have someone move here. No one really moves for a waiter job or a chef job necessarily, unless it's a higher end chef kind of thing. So the recruitment process is more local and on site as opposed to a national outreach program kind of thing. It's a little more difficult in the center. However, going back to my previous statement, it's not as hard for us because we're able to say, hey come to the beach.

M: It's all that they wanted to ask you. I don't know if you have anything to add that I didn't cover. Interesting fact that I need to know about.

R: I think overall, COVID brought a community together and a lot of ways here, and I know it did around the country. Honestly, it really made people need to work with each other. It was also very detrimental in a lot of ways, but we saw a huge outpouring of support for our industry. Their job was not something they could do, or you know, anywhere else. They couldn't do it from home or whatever. So it was an eye opener, it changed a lot of things. It's able to adapt. Hopefully, some of these things will go back to what we call normal, but we know that things are here to stay. You just gonna have to adapt to it.

M: [Conclusion et remerciements]

3. Interview avec Isabelle DuRusquec

M : [Présentation du sujet de mémoire]

M : Est- ce que vous pouvez vous présenter ?

I : Isabelle Durusquec, je suis DRH pour le groupe Pandox en Belgique donc tendance en Belgique c'est 7 hôtels. Ce sont à la fois des hôtels qui sont indépendants à la fois des hôtels liés à des marques et au total on est autour de 550 travailleurs au total sur la Belgique. Je suis en charge des ressources humaines donc je travaille avec mon équipe ressources humaines, on est 6 - 7 HR et on divise les tâches, on a des hôtels partenaires où il y a des personnes qui tournent dans les hôtels pour être plus en contact avec le staff et puis une personne en charge du recrutement. Moi je m'occupe des relations syndicales, des projets plus clusters donc sur les différents hôtels, d'aider les opérationnels sur le terrain.

M : Est-ce que vous pouvez décrire votre parcours

I : J'ai fait des études assez généralistes avec une spécialisation, mais qui n'était qu'une toute petite spécialisation en ressources humaines et après j'ai commencé dans le monde du travail en cabinet de recrutement et j'étais assez frustrée de ne faire que du recrutement et de pas suivre les travailleurs après une fois qu'ils étaient embauchés. Ensuite j'ai trouvé une opportunité au Hilton Bruxelles donc qui est un hôtel de 420 chambres avec 300 travailleurs, je suis arrivée en tant que HR office manager au sein d'une équipe fait de 6-7 personnes à peu près. On a été racheté par Pandox un an après avec toute une réorganisation d'entreprise, une restructuration aussi et moi je suis restée donc c'était hyper intéressant. Depuis j'évolue avec Pandox et je travaille sur pas mal de projets différents sur tous les hôtels et j'ai notamment participé à des ouvertures d'hôtels et des fermetures et des transferts enfin pas mal de de projets différents, ça fait presque 15 ans que je suis avec eux.

M : Avez-vous observé une augmentation significative du taux de démission dans les hôtels ces dernières années ? Si oui, quels sont les principaux facteurs qui incitent les employés à partir ?

I : Pour être honnête j'ai accepté votre invitation, mais chez nous ce n'est pas flagrant, oui on a des démissions, mais on n'en a pas énormément non plus enfin ce n'est pas blanc et noir quoi, on a quand même un personnel assez stable. Pendant le COVID, on a eu des personnes qui sont sorties du secteur, mais en fait on a utilisé beaucoup de chômage économique et le chômage force majeure pour pallier ça donc finalement il y avait quand même un revenu de base qui permettait aux travailleurs, même s'il ne travaillait pas, d'avoir une certaine rentrée d'argent. Donc il n'y a pas eu trop de démissions dans le sens où les travailleurs attendaient la fin de la crise.

Nous on a un staff où il y a beaucoup de postes qui sont ouvriers donc on a des salaires qui sont plus petit, qui sont au-dessous du barème parce que le chômage c'est payé en fonction d'un salaire plafonné, les gens qui sont au chômage et qui sont au-dessous du salaire plafonné de l'ONEM ils ne perdent pas

énormément au niveau de la rémunération donc je pense que ça a limité le nombre de personnes qui sont parties.

On avait également mis en place une espèce de congé sans solde donc c'était pour les personnes qui souhaitaient partir, mais qui ne voulaient pas prendre le risque de partir on leur disait par exemple : « Pendant un an on te garde ton poste, mais on signe une convention comme ça tu peux aller voir ailleurs et revenir si tu le souhaites ». Par exemple, je pense à un barman qui était très frustré parce qu'il y avait plus de travail à l'hôtel, il nous a demandé cette convention puis il a fait une formation pour devenir agent immobilier. Par après, il est devenu agent immobilier et une fois que ça a fonctionné il y avait quand même cette période un peu test pour lui où il n'était pas obligé de démissionner tout de suite et ça il y a quelques travailleurs qui l'ont fait chez nous. Je dois admettre que ça a été une bonne assurance.

Je trouve que maintenant ce qui est plus difficile c'est de trouver des profils, c'est à dire que le secteur est moins attirant que ce qu'il a été et on a des candidats qui sont plus exigeants. Ils cherchent un équilibre entre vie perso et vie professionnelle qui doit être respecté, des candidats qui veulent des jours off qui sont fixes, pas d'horaire coupé, un salaire quand même important enfin il y a des exigences qui ont été revues à la hausse de manière générale. On a aussi des candidats qui viennent qui repartent assez vite, donc ils testent et quand ça ne leur va pas là ils partent donc oui j'ai l'impression que les jeunes sont moins sensibles à garder un travail fixe. J'ai en tête un jeune il m'avait dit qu'il voulait prendre des congés la semaine prochaine, mais c'était une période où vous ne pouvez pas lui donner de congé, car il venait de commencer et on lui a dit que ça allait être compliqué donc il a démissionné. On sent parfois chez les jeunes moins d'attachement, alors je ne sais pas si c'est positif ou négatif, mais, on sent que les gens qui arrivent dans le secteur n'ont pas de mal à en sortir.

M : Que pouvez-vous nous dire sur le phénomène de la « Grande démission » qui a débutée aux États-Unis autour de l'été 2021 en tant que professionnelle du secteur ?

I : Qu'est-ce que vous entendez par Grande démission exactement ?

M : C'est l'expression qui a été qui a été donné à la vague de démissions volontaires massives lors de l'été 2021 aux États-Unis et donc est ce que vous pensez que ce phénomène est arrivé ou arrive en Europe, le ressentez-vous ? Ou pas du tout ?

I : J'entends parler du concept oui, mais ce n'est pas quelque chose de flagrant chez nous, non. Je dirai plus une évolution des comportements, un sens qu'on donne au travail qui est différent, une recherche de bien-être au travail, un équilibre ça oui, mais des démissions massives, pas vraiment.

M : Concernant le sens du travail, pensez-vous que la quête de sens et l'épanouissement personnel dans le travail aujourd'hui ont influencé justement la décision des individus à démissionner ou à revoir leurs exigences ?

I : Il y a clairement un changement parce qu'en fait nous dans l'hôtellerie les gens étaient habitués à travailler beaucoup, à faire beaucoup d'heures supplémentaires, à travailler le week-end, il y avait des horaires coupés, etc.. Donc en fait on ne se posait pas vraiment la question dans l'hôtellerie est-ce que c'est normal ou pas, car ça faisait partie du job.

Nous avec Pandox on a une culture d'entreprise qui est un peu différente, car on a plus d'horaires coupés, les heures supplémentaires sont toujours récupérées, on a mis en place des pointeuses donc on avait déjà fait déjà fait un pas en avant je dirais dans la gestion des horaires compliqués. C'est clair que pendant ces 2 ans où il n'y avait pas de travail pour les travailleurs, il y a des travailleurs qui ont découvert qu'ils avaient une famille et que c'était bien passé du temps avec les enfants ou qu'il y avait une vie après le travail et du coup oui ça c'est nouveau.

Ça a engendré des demandes comme, ce n'est pas forcément des démissions, mais, faire un travail plus administratif, j'aimerais arrêter de travailler le soir, j'aimerais prendre un congé parental ou un crédit-temps. Des demandes qui adaptent un peu le poste et au niveau de la reprise du travail il y en avait beaucoup qui était content de retravailler clairement après quand ils sont revenus en poste on ne savait pas que la reprise allait être aussi « violente », mais dans le bon sens du terme, car elle a été très soudaine et on s'est demandé si ça allait durer. Puis en réalité, ça a duré et ça a explosé et là on avait un manque de staff donc le retour au travail était aussi difficile parce qu'on devait renforcer des équipes et les équipes étaient en manque d'effectif parce qu'on avait arrêté les CDD, on avait plus d'intérim donc quand c'est reparti là les équipes ont souffert en plus de fait qu'on venait d'une période calme donc là c'était aussi compliqué. Par la suite, on a eu des échanges et on continue en avoir sur le bien-être, sur le droit à la déconnexion, sur comment faire avec les travailleurs plus âgés, comment mieux collaborer entre équipes, comment s'entraider et sur la gestion du stress bien évidemment.

M : Certains employés, surtout les frontline workers ont pu être attirés par des opportunités de reconversion professionnelle ou de travail à distance offertes par d'autres secteurs à la suite de la pandémie. Comment les hôtels peuvent-ils rivaliser avec ces nouvelles options et attirer les talents ?

I : Les personnes de terrain justement parce que ce sont des personnes de terrain par définition il faut qu'elles soient sur le terrain, les opérationnels ils doivent être là, un cuisinier doit cuisiner au restaurant il ne peut pas faire la cuisine en télétravail. Cependant, pour les administratifs, que ça soit les ressources humaines, les finances, les sales, le marketing ou les réservations ; le télétravail avant c'est pas du tout quelque chose qu'on mettait en place et on pensait pas du tout qu'il était possible de le mettre en place parce que de façon automatique on faisait nos réunions du matin, de service, nos réunions hebdomadaires en présentiel.

Il est vrai qu'on n'avait jamais pensé à le faire en teams par exemple et là oui, depuis post COVID on se dit que le télétravail on l'a fait pendant 2 ans, ça fonctionnait, bien que tout le monde a eu du chômage

hein même les administratifs ont eu du chômage donc on a tous tourné au ralenti. Maintenant il y avait du télétravail et ça fonctionnait donc oui on continue, mais pour certains postes ce n'est pas possible. Pour l'administratif on le fait parce qu'on l'a découvert et on sait et qu'il y avait aussi une demande pour le bien-être, pour l'équilibre vie perso et vie pro et donc pourquoi pas si ça fonctionne de le laisser en place. L'ouverture au télétravail et l'ouverture à faire des réunions en Teams on a continué ces habitudes là et puis c'était mieux pour le bien-être, pour l'efficacité et pour le climat aussi parce que qu'on n'est pas obligé de prendre la voiture, mais on peut pas le faire partout et du coup ça a été parfois un débat parce qu'on peut le faire pour l'admin, mais pas pour l'opération, car c'est la nature même de du poste.

M : mais je veux dire est-ce que vous avez entendu parler du fait que y a des gens qui attiré par ça sont partis ou vous n'avez pas eu à faire à ce genre de cas ?

I : Non pas vraiment nous on a on a des personnes qui nous ont demandé télétravail, mais également des gens qui voulaient plus de télétravail à l'inverse et qui étaient super contents de revenir en présentiel donc c'était les 2.

M : Pour aborder les solutions et pistes d'avenir, qu'est-ce que vous pensez de tout ce qui est formations et développement personnel ? Cela peut jouer un rôle sur la rétention du personnel ?

I : Je pense que le développement et la formation clairement jouent un rôle ça c'est évident, mais c'était déjà le cas dans le passé, je pense ce qui est nouveau c'est tout ce qui est inclusion et diversité. On a fait un gros programme qui s'appelle « Refair thinking » donc c'est penser autrement et réfléchir à donner un sens à notre métier donc c'est à dire que le client ne vient pas juste pour une douche, pas pour un lit, il ne vient pas pour une assiette au restaurant, il vient pour une expérience. Peu importe le métier qu'on fait au sein de l'hôtel, on est créateur d'expérience et donc pourquoi je vous dis ça c'est parce que je pense que remettre un sens c'est de se dire « OK pourquoi on est là ? Qu'est-ce qu'on fait ici ? Qu'est-ce qu'on fait tous ensemble ? » On est tous une chaîne, il n'y a pas un travailleur qui fait un métier plus important que l'autre c'est un réel besoin de se dire que post COVID ou même sans COVID, quelle est ma place au niveau de l'entreprise ? A quoi je sers ?

La reconnaissance c'est super important et ça l'a toujours été, mais peut-être encore plus maintenant. On a fait ça et la diversité/ inclusion même si on a toujours fait ça, car en hôtellerie par exemple on accueille beaucoup de nationalités différentes, mais il était essentiel de voir comment on peut inclure tout le monde, que tout le monde se sente bien ça aussi on essaie de bien travailler là-dessus.

Ensuite, ce qui n'est pas forcément nouveau, mais de plus en plus important c'est tout ce qui est lié à l'environnement et on travaille beaucoup sur tout ce qui est sustainability, mais au sens large de l'environnement donc même au niveau HR, bien-être et ça c'est quelque chose qui est important particulièrement pour les jeunes, ils veulent donner un sens à leur travail et je pense que ça passe aussi

par-là, par les valeurs de l'entreprise. La formation oui, il y a toujours eu de la formation, mais je trouve qu'il y a d'autres choses qui sont encore tout aussi importantes.

M : Dans votre établissement, quels types de formations sont mises en place ?

I : On établit un plan de formation annuel avec les partenaires sociaux et on a des formations qui sont par rubriques donc on a des formations liées à tout ce qui est sécurité, Fire training, aid training donc ce qui est évacuation et la sécurité pure. On a également des formations sur le bien-être, gestion du stress, prévention du burn-out, ergonomie ou encore des formations liées aux langues, des formations liées au métier et puis de la fameuse sur quelle est la mission au travail et quel est le sens qu'on donne au travail, quel rôle nous avons chacun. Il y a également sur le terrain aussi et ça c'est des formations vraiment plus informelles quoi.

M : Après avoir mis tout ça en lumière, quels sont les grands enjeux pour l'industrie hôtelière d'aujourd'hui ? Quelles seraient les solutions pour pallier à cette pénurie de personnel et être attractif à nouveau ?

I : Il faut réinventer notre façon de travailler ça c'est clair et ce qui est très clair aussi c'est qu'avant on cherchait des copier-coller quoi, un serveur qui avait déjà été serveur ailleurs et en fait maintenant on recrute beaucoup moins en fonction des compétences et beaucoup plus au niveau du savoir être parce qu'on part du principe que tout ce qui est compétence ça s'acquiert, ça se forme et ça se développe. Je dis toujours on ne cherche pas des robots, on cherche pas des gens parfaits, mais on cherche quelqu'un qui a le smile, qui est content d'être là, qui est passionné et qui va se débrouiller, car avec la bonne attitude c'est gagné alors que si on a les bonnes skills, mais pas la bonne attitude ça ne va pas fonctionner donc ça clairement dans l'hôtellerie je pense qu'on recrute différemment.

M : J'ai justement lu un article ce matin de chez Accor qui disait qu'il faisait des « jobs au talent » et qu'ils recrutent les gens sans CV, c'est quelque chose que vous pourriez envisager ?

I : Oui on le fait de plus en plus, souvent dans les forums moi je ne regarde même pas le CV je regarde la personne qui est en face de moi qui me l'amène et savoir un peu ce qu'elle raconte, son histoire et pourquoi elle a envie, mais clairement pour moi c'est du bon sens en fait, on sent une personne qui parle avec son cœur par rapport à une personne qui est en mode machine.

M : Pour rendre le secteur aussi plus attractif, est-ce que vous pensez qu'il y des changements à faire au niveau des conditions de travail et rémunération en offrant plus d'avantages ou autres ?

I : C'est clair que d'un point de vue purement sectoriel ce n'est pas celui qui paye le mieux et ce n'est pas là où il y a la plus grosse rémunération ni les meilleures conditions même au niveau extra-légal enfin après au niveau de Pandox on est plus généreux que le pur légal, mais oui il y a certainement quelque chose à faire.

M : Dernièrement, on entend parler de la semaine de 4 jours pour rendre un équilibre travail-famille aux employés, vous pourriez mettre cela en place ?

I : Nous y avons pensé oui après sur le terrain c'est un peu compliqué à mettre à jour au niveau de l'opération. On a des shifts du matin, de milieu de journée et shift du soir, mais en 4 jours ça ne se prête pas beaucoup à l'opération et on n'a pas eu de demande de la part de nos partenaires sociaux là-dessus. Donc est-ce qu'il y a un intérêt je ne sais pas franchement, j'ai plus de demandes sur comment aménager le travail en fin de carrière par exemple, car c'est une réelle problématique. Comment fait-on lorsqu'on a travaillé 40 ans dans le housekeeping ou 40 ans de plonge, 40 ans d'un métier qui est lourd et compliqué comment est-ce qu'on fait pour baisser le temps de travail ou la pénibilité au travail ? Afin qu'elle soit moins forte ça c'est clairement un sujet que les partenaires sociaux mettent sur la table la semaine de 4 jours ce n'est pas quelque chose qui a été vraiment mis sur la table.

M : Du coup quel genre d'initiatives vous prenez pour justement alléger la pénibilité des personnes en fin de carrière ?

I : Là on est en train de mettre en place des choses après ça peut passer par la formation ça peut passer par le tutorat, par l'ergonomie, par des check-up médicaux ou des jours supplémentaires enfin il y a pleins de choses à faire.

M : [Conclusion et remerciements]

4. Interview avec David Debin

M : [Présentation du sujet de mémoire]

M : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

D : Je suis administrateur de la fédération HORECA de Bruxelles depuis cette année, en charge essentiellement la partie sociale parce qu'à côté de ça j'ai un secrétariat social spécialisé en HORECA avec un peu plus de 3500 clients répartis sur tout le territoire belge qui s'appelle « HORECA Focus ».

Je suis partenaire aussi dans 3 restaurants à Bruxelles donc ça me permet d'avoir une vision claire de la réalité des choses et donc effectivement au niveau de la fédération on a fait pas mal d'enquêtes au niveau des soucis de perte de personnel et des pénuries personnelles. On en a eu beaucoup avant le COVID, après COVID les choses ont changé et évolué, mais c'est un problème qui est assez récurrent.

M : est-ce que vous pouvez me décrire un peu brièvement votre parcours personnel comment vous en êtes arrivé là justement dans ce secteur ?

D : C'est très simple j'ai commencé par des études scientifiques en secondaire et pour avoir de l'argent poche via mes parents j'ai été travaillé chez des amis à eux qui avaient un établissement et c'est comme ça que j'ai trouvé le milieu HORECA assez sympa et assez chouette. J'ai été visité le Ceria, l'école hôtelière du Ceria à Bruxelles où là j'ai vu de grandes infrastructures, du matériel, du mobilier, etc et donc je me suis inscrit là-bas et j'y suivi pas mal de cours du soir en œnologie, car je voulais m'orienter vers le vin.

Ensuite j'ai travaillé dans pas mal d'établissements en Belgique en Suisse et en France. J'ai ouvert mon premier restaurant en Belgique en 1994. Depuis lors, j'ai toujours été actif au niveau de l'HORECA jusqu'en 2000 où mon associé est décédé et donc là avec l'établissement que j'avais à l'époque je ne savais pas très bien quoi faire et mon épouse était enceinte donc je me suis dit qu'il était temps de faire autre chose. En effet ça fait partie de la pénurie : c'est quand même un métier pas spécialement bien payé, pas toujours facile au niveau des horaires et donc là je suis rentré chez Manpower qui est boîte d'intérim pour la révision HORECA afin de placer du personnel donc je suis resté vraiment proche du secteur. J'ai eu à faire à des pénuries de talents pendant 15 ans chez Manpower et puis maintenant depuis 7 ans chez HORECA Focus, mais là c'est ma propre entreprise. Et je suis toujours associé dans des restaurants, mais plus du côté managérial que du côté actif.

M : j'entends beaucoup parler des restaurants est-ce que vous avez aussi un lien avec les hôtels particulièrement ?

D : Moi-même j'ai été plus dans le milieu de la restauration bien que, quand j'ai commencé à travailler c'était dans des hôtels-restaurants et pas de grandes chaînes parce que ça ne m'intéressait pas, mais dans

des relais châteaux de taille moyenne. Depuis les années 2000, on est en contact avec les hôtels puisque ça fait partie de notre clientèle et que la fédération représente tous les secteurs aussi bien hôtel, restaurant et café. Néanmoins ce n'est pas uniquement ça, on représente tous les membres de la commission paritaire 302 et la commission paritaire de l'HORECA, mais qui englobe aussi la collectivité et beaucoup d'événementiel, certains petits supermarchés qui font aussi de l'alimentation : les snacks, les fastfood, ... c'est très large. L'HORECA on dit toujours hôtel, restaurant, café, mais c'est vraiment tout ce qui est lié à l'alimentation et l'hôtel est un grand secteur.

L'hôtellerie est de façon générale un grand secteur et qui est aussi divisé en plusieurs catégories parce qu'il y a les grands hôtels 4-5 étoiles qui font partie en général des grandes chaînes, il y a des plus petits hôtels, y a tout ce qui est appart-hôtel, y a aussi tout ce qui est les Airbnb, etc. Donc même au niveau du logement, ce qu'on appelle l'hôtel là aussi y a pas mal de catégories assez différentes.

M : Donc au niveau de du contexte un peu socio-économique, est ce que vous auriez augmentation significative du taux de démission ces dernières années ?

D : Oui, mais je pense que ce n'est pas uniquement à ce secteur. Il y a beaucoup de secteurs aujourd'hui, y a vraiment donc avant le COVID comme je dis on avait fait pas mal d'études qui recensait une pénurie de talents pour 2 grandes raisons :

La première : l'HORECA a une mauvaise réputation aussi bien en termes d'horaires qu'en termes de suivi social de gens pas déclarés, mal payés, etc. Ce qui était un peu vrai jusqu'à il y a 15-20 ans, mais moins vrai ces derniers temps, mais malheureusement la réputation est là donc c'est très compliqué d'en sortir. D'ailleurs c'est pour ça que les fédérations vont vraiment travailler cette année-ci sur une stratégie pour redorer le blason et démontrer les possibilités qui existent, mais ça on y viendra à la fin... Donc c'est vrai qu'il y a déjà ce premier souci, c'est un secteur qui avait mauvaise réputation alors qu'à l'inverse c'est un secteur qui était assez facilement approchable parce que toutes personnes qui cherche du travail pourraient travailler en HORECA. Il y a beaucoup de métiers qui sont des métiers pas spécialement de compétences et il suffit d'avoir 2 mains ainsi que de vouloir venir travailler. D'abord il y a les métiers de base assez facile mais aussi, beaucoup d'employeurs sont toujours partis du principe qu'ils étaient prêts à former eux-mêmes, donc ils disent : « voilà tu veux venir travailler je viens, je m'en occupe, je te forme, je t'explique je te montre et comme ça tu peux trouver un boulot » puisqu'il y avait déjà un manque de main-d'œuvre.

Il faut savoir que l'HORECA est le secteur privé, à part les établissements publics et les grandes multinationales est dans le secteur des entreprises, pas des multinationales, mais des grandes entreprises et des PME, le premier pourvoyeur d'emploi en Belgique. Donc ça veut dire que c'est vraiment un secteur qui a une demande énorme au niveau ressources.

Donc revenons-en à la pénurie liée premièrement à la mauvaise réputation et sur les dernières années avant le COVID il y avait aussi quelque part un changement de génération qui faisait que de plus en plus de jeunes sur le marché de l'emploi privilégiaient un peu le bien-être, les horaires, un équilibre vie privée/vie professionnelle qui s'est un peu déplacé. En effet, jusqu'à il y a 10-15 ans c'était le cash, le salaire la priorité des jeunes sur le marché de l'emploi et c'est 10-15 dernières années ça commence à évoluer et maintenant de plus en plus vraiment vers l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

De nouveau, ce qui est contradictoire et certainement au niveau de l'hôtellerie parce que l'hôtellerie travaille effectivement 7 sur 7, mais, à Bruxelles par exemple la clientèle est orientée niveau business donc ça veut dire que le week-end c'est très calme, car c'est principalement du travail de semaine et que le plus gros du travail se fait en journée parce que les gens dorment la nuit. Il y a donc très peu de services le soir et le week-end. Donc on voit dans beaucoup d'hôtels que les horaires ce sont les horaires de jour la semaine. Déjà il y a une contradiction entre ce que les gens disent de l'HORECA, c'est travailler le soir et les weekends alors qu'en hôtellerie bruxelloise c'est essentiellement la semaine et durant des horaires de journée.

Au niveau des profils, on parle toujours des profils comme le service, la cuisine, etc. alors que l'hôtellerie est sans doute un des secteurs qui est très large. Dans un grand hôtel, il y a des départements marketing, il y a de la maintenance, il y a de la comptabilité, il y a une vie de bureau, donc c'est très vaste. Il n'y a pas que les métiers liés à la restauration ou à l'hébergement, il y a tous les autres métiers qui sont à côté et donc c'est ça un peu cette contradiction problématique.

Malgré tout, il y avait quand même un manquement à trouver du personnel et ce qui se passe aussi c'est qu'il y a de plus en plus d'industries et d'entreprises différentes qui se sont implantées en Belgique. Il faut savoir que pour les grandes entreprises la Belgique est quand même, pas ne pas dire un paradis fiscal, mais pas loin. Il y a beaucoup de grandes entreprises qui viennent en Belgique et qui ont aussi des besoins et donc le problème c'est que quand on voit le total de main-d'œuvre comparé au total des demandes, déjà que l'HORECA avait dur avant, mais maintenant que les demandes ont encore augmenté dans d'autres secteurs c'est encore plus difficile.

Donc la réputation, le changement de mentalité, etc.. fait qu'il y a de plus en plus un fossé qui se fait. Un jeune qui cherche du boulot aujourd'hui ne va pas nécessairement aller vers ce genre de secteur ce qui fait qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre. Le COVID effectivement a fait un peu relativiser beaucoup de choses dans la tête des gens au niveau de cet équilibre vie privée et vie professionnelle donc y a de plus en plus de gens qui se sont dit à un moment donné : « oui je vais peut-être revoir ma façon de voir, ma façon de penser, ma façon de travailler. » Ça d'une part, de deux, il n'y en avait pas énormément, mais y'avait encore des entreprises qui n'étaient pas 100% clean et quand on se retrouve au chômage en n'étant pas déclaré comme il fallait et que le chômage se base sur évidemment ce qui était déclaré, ça fait de nouveau un changement.

Beaucoup de travailleurs qui aimaient bien le secteur, qui avaient travaillé que là-dedans, comme il y a eu un arrêt total et à 100% durant le COVID un moment donné durant un mois, 2 mois, 3 mois ça va, mais au bout de 4 mois à toucher 70% de son salaire brut ce n'est quand même pas énorme. Surtout qu'on a fait une étude où l'on ne comparait pas que le salaire, mais ce qu'on appelle le « total cash » donc quelque part le package complet parce que dans l'HORECA en hôtellerie, c'est un secteur où vous êtes habillé donc en fait au niveau vêtements vous êtes vêti par votre employeur, vous êtes dans la plupart des cas nourri sur place donc ça fait une grande différence. Quand vous vous retrouvez au chômage, vous devez laver vos vêtements vous-même, vous devez vous nourrir vous-même comparé à d'autres secteurs où ce n'est pas le cas, mais, dans l'hôtellerie souvent. Ça veut dire que la différence entre le package j'avais avant le COVID et le package que j'ai pendant était nettement différent.

Par conséquent, beaucoup se sont dit : « je vais quand même me trouver un boulot en attendant » et ce qu'ils ont fait, ils ont cherché, ils ont trouvé parce que comme je le disais y avait énormément de demandes, mais le problème c'est qu'ils ont trouvé des trucs qui sont pas si mal où ils se rendent compte que c'est peut-être sympa parce qu'avant ils tournaient un peu en rond dans le même secteur : ils quittaient un hôtel puis rentraient dans un autre et ainsi de suite et là ils ont vu qu'il existait autre chose et donc ils ont pris goût à autre chose. Ça veut dire que déjà le noyau de base était petit, mais en plus il a diminué et que ce sont tous des travailleurs qui ne vont pas revenir vers le secteur parce qu'entre-temps ils ont trouvé autre chose ils sont bien où ils sont peut-être mieux payés et que si un jour ils se font licencier ou si ça va plus ils reviendront dans le secteur de l'HORECA, mais il y a beaucoup qui ont goûté à autre chose et qui ont trouvé leur équilibre dans autre chose. Donc entre la pénurie avant la pénurie pendant et tous ceux qui sont sortis du secteur ça fait que le gap devient énorme et que là vraiment ça devient très problématique.

M : Ce que je comprends c'est que les gens ont démissionné de ce secteur pour aller vers d'autres horizons, mais n'ont pas forcément démissionné pour changer de position dans le même secteur ?

D : Oui tout à fait. Mais ils ont été un peu obligés comme je dis quand vous avez été habitué à avoir une moyenne dans le secteur de 2000€ brut qu'en plus vous êtes blanchi et nourri et du jour au lendemain vous retrouvez avec 1200€-1300€ sans être blanchi sans être nourri, par la force des choses vous êtes obligé d'un peu chercher ailleurs et vous trouvez autre chose.

Puis beaucoup de gens qui travaillent dans le secteur en général comme je disais tournaient un peu en rond dans le même secteur et ne sortaient pas du secteur, là ils ont goûté à autre chose à l'extérieur et donc ça par contre ça devient très problématique.

M : Est-ce que vous pensez que justement les nouveaux modes de travail comme le télétravail, tout ce qui a été mis un peu en place pendant le COVID a joué un rôle important dans le fait que les gens ne veulent plus revenir avec des horaires compliqués, salaire pas tellement élevé ?

D : Oui je vais juste revenir sur le salaire, là cette très faussé il faut savoir que les barèmes de l'HORECA et de la commission paritaire de l'HORECA sont plus hauts que dans beaucoup d'autres commissions paritaires, mais que de nouveau beaucoup d'études comparent les déclarations d'impôts donc en fait les revenus des gens comparés aux secteurs et que le secteur de l'HORECA est un secteur où il y a énormément de temps partiel, la plupart du temps par choix d'ailleurs. Les syndicats en approche des élections sociales vont un peu dire : « oui il y a beaucoup de temps partiel », mais justement si on prend l'exemple dans l'hôtellerie moins, mais, au niveau de la collectivité donc en entreprise ou dans les homes ou dans les écoles il y a énormément de gens qui travaillent 10-15 c'est l'horaire de base : 10-15 du lundi vendredi. Il y a énormément de mères de famille ça les arrange, elles vont à leur aise conduire les enfants, ils touchent 1500€ par mois en faisant un 10-15, le matin s'occupent des enfants l'après-midi, s'occupent des enfants le week-end sont à la maison. Donc c'est par choix, mais le problème c'est que c'est 1500€ on les met dans la moyenne sont tenir compte des régimes horaires donc toutes les statistiques où on parle des moyenne de salaire ne tiennent pas compte des régimes horaires alors que si on compare l'extrême comme le pharmaceutique ou l'industrie pétrolière, là ils ont quasiment que des temps pleins avec de hauts salaires, mais évidemment si on compare des mi-temps avec des salaires moyens alors là ça explose donc c'est une comparaison qui n'est pas honnête.

En revanche, effectivement le télétravail en HORECA... un serveur ou une femme de chambre en télétravail c'est compliqué, mais, ce qui est arrivé c'est que les gens ont fait effectivement durant le COVID ou la récupération du COVID avec une baisse d'activité. Dans le secteur il y a eu donc l'arrêt total de l'HORECA et la reprise a été très lente du fait du télétravail et des normes sanitaires qui faisaient que dans les bureaux le télétravail était obligatoire. Beaucoup d'entreprises ne connaissaient pas et y ont goûté par obligation et le continuent aujourd'hui donc il y a eu vraiment une baisse d'activité qui fait que beaucoup de gens sont restés au chômage pendant un an, 2 ans quasiment 3 ans. C'est que depuis milieu de l'année passée que vraiment l'activité recommence à monter et c'est depuis maintenant 2023 qu'on revient à un niveau de 2019 ça veut dire c'est quasiment 3 ans au complet où il y a des gens qui ont été 3 ans au chômage. Parce que les entreprises n'ayant plus leur vitesse de croisière comme avant le COVID ont dû laisser les gens au chômage et donc c'est tellement long que les gens ont commencé à réfléchir différemment, à penser différemment et oui effectivement ils ont un peu déserté le secteur ou même d'autres secteurs et ne sont plus revenus et ne vont pas revenir. Lorsqu'on prend d'autres habitudes, on se rend compte qu'au lieu d'avoir 2000€ j'ai 1500€, mais avec un confort de vie, avec mes enfants, avec mon mari ça change beaucoup de choses.

Pour finir, on a eu un sondage il n'y a pas longtemps sur les toutes jeunes générations, ceux qui sont sur le marché de l'emploi durant le COVID, on est très étonné que beaucoup d'entreprises qui proposent les temps pleins, il y a des jeunes aujourd'hui qui viennent d'arriver sur le marché de l'emploi qui ont à peine 20 ans et qui disent : « non non moi je veux maximum 30h/semaine, parce que je veux du temps pour ma vie privée. » Donc là parfois il y a un décalage et les gens un peu plus « old school » ça ils ne

comprennent absolument pas, ils sont perdus. Ceux qui ont commencé en HORECA il y a 20-30 ans, c'était des 70-80 heures/semaine donc là ils sont perdus.

C'est un décalage de mentalité, un déphasage et que beaucoup d'entreprises doivent aujourd'hui réfléchir à d'autres manières de travailler : travailler avec différents shifts, au lieu d'avoir une équipe qui assure le service complet pendant la semaine tourner avec 2-3 équipes qui se partagent les shifts avec des heures plus petites, de travailler sur des 3-4 jours/semaine au lieu de 5 ou 6 jours semaine avec des horaires compressés donc aujourd'hui il faut vraiment être créatifs pour répondre à la nouvelle génération. Avant une entreprise disait : « moi j'ai besoin de ça et je cherche ça », maintenant c'est l'inverse c'est : « je vais t'offrir ce que tu cherches pour que tu viennes travailler chez moi. » Il y a vraiment un changement complet de la manière de travailler.

M : Est-ce qu'au niveau de vos analyses vous sentez que cela touche particulièrement les jeunes générations jeune dans le sens où justement il y a une quête de sens dans le travail il y a le fait d'avoir un équilibre vie professionnelle vie privée et que les gens n'ont plus les mêmes attentes finalement ?

D : Il y a un décalage complet très compliqué à gérer et à comprendre, moi-même j'ai 2 adolescents qui doivent aussi trouver leurs voies et on sent bien qu'il y a de nouvelles attentes. Dans les restaurants où je suis partenaire donc dans 3 restaurants, aujourd'hui quand on recrute mon associé a très dur, car il reste un peu sur ces acquis entre guillemets, car historiquement il a toujours eu ces restaurants, toujours au même endroit et moi qui ai eu la chance d'avoir un parcours un peu atypique et de toucher à beaucoup de choses en lien avec la science humaine, je lui dis à un moment donné il faut penser différemment. En effet, c'est fini de trouver un serveur qui va faire ses 50 h semaines, oui il sera super bien payé, il aura ses 3500€ par mois, mais ils ne veulent plus ça.

On a fait un sondage juste avant le COVID et je pense qu'aujourd'hui c'est encore bien pire, quand on demande aux employeurs « pourquoi les gens viennent ou pourquoi ils partent ? ». La première réponse de l'employeur c'est l'argent : il vient chez moi parce que je paie bien ou il part parce que je ne paie pas assez bien. Après on a fait la même chose chez les travailleurs, et pas que les jeunes mais vraiment tous les âges, et la partie financière arrive en 7^e ou 8^e position alors que la première c'est la communication, la 2^e c'est la valorisation, car les gens veulent être reconnus, ils préfèrent qu'on leur dise merci plutôt que d'être payé 100€ de plus.

C'est là qu'il y a vraiment un décalage entre les employeurs, surtout les plus anciennes générations, enfin « ancienne » aujourd'hui chaque 3 ans cette nouvelle génération donc ça devient aussi compliqué. Aujourd'hui chaque 3 ans les mentalités changent et c'est là qu'il y a vraiment cette différence dans une structure. L'hôtellerie et surtout sur Bruxelles, c'est les grandes chaînes, des chaînes internationales la plupart américaines à part certains raretés, comme le groupe Accor français ou le groupe SAS suédois, mais la plupart sont des grosses multinationales américaines et qui ont une vision très carrée, très

pragmatique de l'emploi donc ça crée un décalage complet. C'est pour ça qu'en Europe ils ont très dur, pas qu'en Belgique, mais, un peu partout où là on est plus avec des gens qui sont dans la réflexion, dans le bien-être. Ils veulent y travailler, mais ils vont mettre une belle cantine, ils vont mettre un menu végétarien à la cantine donc ils adaptent des choses quand même aux nouvelles mentalités, mais pas jusqu'à comprendre que, aujourd'hui les jeunes sur le marché de l'emploi ont une vision tout à fait différente des choses. Aujourd'hui c'est la flexibilité, qu'à la limite si les gens veulent une semaine peut-être travailler 10 heures et la semaine après 40, car ça dépend ce que j'ai à faire, ça dépend de ma motivation, de ma fatigue, du projet qui est derrière. En effet, ça aussi beaucoup d'entreprises oublient qu'il y a beaucoup de jeunes aujourd'hui ce qu'ils veulent savoir avant de commencer ce n'est pas le salaire, ils veulent savoir la culture d'entreprise, qui est le patron, car ils vont voir sur les réseaux sociaux qui est le patron donc vraiment c'est tout à fait différent. Ils deviennent complètement obsolètes.

M : Nous allons aborder les solutions et les perspectives d'avenir justement par rapport à ce milieu est-ce que vous avez des exemples d'initiatives ou de stratégies qui ont été mises en place pour améliorer la rétention du personnel dans le secteur hôtelier ?

D : Malheureusement il y a pas énormément de choses mises en place même si aujourd'hui ça commence un peu à bouger, on donne pas mal de formations dans les services ressources humaines et on discute beaucoup avec eux, mais c'est très compliqué parce que d'un côté ; souvent les services des ressources humaines eux-mêmes se rendent compte qu'il faut avoir une approche différente qu'un collaborateur qui commence jeune ou pas, mais certainement encore plus aujourd'hui doit avoir, enfin c'est ce qu'on met en place dans les restaurants où je suis partenaire aujourd'hui, un Welcome Day.

La première journée on va faire le tour des restaurants, bon dans ce cas-ci ils sont dans la même rue donc c'est assez facile et les bureaux aussi, c'est à dire qu'on va faire le tour des établissements et montrer qui est qui, savoir qui sera ton supérieur direct, comment ça s'organise pour les congés et les vacances, la nourriture, les vêtements, où est le vestiaire. Dire « voilà commence là assieds-toi » non ça ne va pas. Il faut vraiment organiser une journée d'introduction, avoir à la limite un road book du nouveau venu avec toutes les explications, des choses très techniques comme en cas de d'alerte incendie où sont les outils de secours par exemple. Mais c'est également prévoir une fête du personnel, faire des chèques-cadeaux, il y a les fêtes d'anniversaires ou anniversaire d'entrée en fonction, un petit gâteau d'arrivée pour le premier jour avec le département fin c'est vraiment le tout début alors que beaucoup de gens se plaignent de cette pénurie talents mais ne mettent pas tout en œuvre pour justement y arriver.

Durant la première journée la personne qui accompagne n'est pas productive et la personne qui commence non plus donc y a 2 personnes pas productives le premier jour alors le directeur financier va dire ouais « mais non ça ne va pas parce qu'il y a le rapport à remettre ect ... » donc d'un côté se plaignent, mais de l'autre ne se donnent pas les moyens.

Aujourd'hui c'est le tout début donc il n'y a pas encore de réel cas ou « best practice », beaucoup en sont conscients et beaucoup en parle, on a organisé avec la fédération une table ronde y a pas longtemps avec des restaurateurs, pas des hôteliers, mais c'est un peu le même problème et puis ils se rendent compte mais lors de la mise en place d'un réel plan « Ah, mais voyez je n'ai pas le temps ». Donc on vous donne des pistes et vous ne les mettez pas en place. On est à l'aube d'un changement et le COVID je pense, à accélérer les choses on a pris 10 ans sur 2 ans ça a fait changer beaucoup de mentalité mais au niveau pratique au niveau effectif ça n'a pas suivi là on a encore 10 ans en arrière c'est ça le problème.

M : J'ai lu un article ce matin sur le Groupe Accor qui met en place le « Job au Talent » donc ils recrutent sans CV, qu'est-ce que vous pensez de ça ?

D : C'est nous qui l'avons mis en place donc je trouve ça magnifique on travaille beaucoup ensemble et j'ai pas mal d'ex-collègues ou d'ex-personnes qui ont travaillé pour moi qui travaillent chez eux aux ressources humaines aujourd'hui et donc leur philosophie aujourd'hui, c'est effectivement d'amener les choses différemment. Le grand problème c'est que c'est un grand groupe européen et ils ont des franchises ainsi qu'un groupe RH pour le groupe, mais chaque directeur d'hôtel est un peu autonome donc c'est pas évident à mettre en place, ça prend du temps et il y a les syndicats, mais l'idée derrière c'est de partir un peu en sens inverse : on recherche, on publie des profils avec le job description pour un peu dire vers où on va, mais au lieu de faire une job description technique mettre une liste de compétences en insistant sur le fait que derrière si vous n'avez pas tout cela c'est pas grave il y aura des formations, il y aura du coaching, il y aura des suivis. De nouveau, quand les candidats viennent de travailler en sens inverse Monsieur ou Madame quelles sont vos compétences, peu importe le CV à la limite pour demander quelles sont vos attentes, ce que vous recherchez comme job, ect ...

Ils sont occupés à mettre en place je trouve ça vraiment génial et pas qu'en Belgique ils vont le faire un peu dans plusieurs pays et de se dire voilà, au moment où vous arrivez qu'est ce que vous cherchez, qu'est-ce qui vous ferait plaisir, qu'est-ce qui vous ferait venir chez nous, qu'est ce qui vous ferait partir de chez nous... après voir si ça colle quelque part dans l'organigramme ou dans ce qu'on recherche et si ça colle pas OK parce que faire comme avant, partir d'un CV puis faire un assessments, et cetera qui se fait en plus sur PC qui n'est pas du tout humain et ce qui compte c'est le contact, c'est la communication, la valorisation et ça passe par un discours tout à fait différent et partir du candidat.

M : Les opportunités de formation et de développement professionnel sont des éléments clés pour la rétention des employés. Comment le secteur HORECA de Bruxelles encourage-t-il la formation continue et le perfectionnement des compétences de son personnel ?

D : Pas assez, mais déjà depuis 2023 avec les nouvelles règles européennes au niveau social il y a l'obligation de donner des formations en fonction de la taille de l'entreprise sauf que le gouvernement a déjà communiqué que c'était obligatoire, mais il n'y aura pas de contrôle, n'y aura pas de sanctions c'est quand même typiquement belge.

Les entreprises s'en rendent compte parce que c'est vrai que s'ils veulent faire évoluer des gens, mais souvent la remarque au départ « oui, mais si c'est pour le former puis qu'il s'en va c'est à fond perdu » parce qu'au niveau social il faut savoir que pendant les formations les gens doivent être rémunérés donc c'est assez problématique pour un employeur parce que de un ça coûte et de 2 pendant qu'il est en formation il n'est pas au travail donc ça coûte double puisqu'il paye le remplaçant.

D'un autre côté, ils se rendent compte qu'ils ont besoin parce qu'après ils souhaitent faire évoluer les gens et s'ils manquent des compétences on devra le faire donc de nouveau ils en sont conscients, mais ne le font pas, certains le font en interne.

En externe, il faut savoir que Bruxelles est le meilleur exemple que ça existe aussi pour la fédération en Flandre et en Wallonie, mais Bruxelles à un centre de formation où le bâtiment leur appartient donc HORECA Be pro et HORECA Forma où y a toutes les formations possibles et imaginables et si elles ne sont pas dedans il suffit de demander et ça sera mis en place, donc vraiment tout est possible.

Si c'est en petit groupe avec peu de travailleurs ça donne au centre et si c'est un plus grand groupe les formations peuvent être faites dans l'entreprise donc c'est un informateur qui vient dans l'entreprise et ces subsidie donc quelque part c'est gratuit, d'accord il y a un salaire du salarié à payer, mais c'est gratuit au niveau de la formation et de la mise en place.

Au niveau du sondage qu'on a fait avant le COVID, beaucoup de travailleurs, alors ce n'était pas encore obligatoire, trouvaient ça valorisant que son employeur lui paie une formation que ce soit une formation technique, une formation de langue, une formation au premier secours car de un c'est obligatoire, mais deuxièmement ils adorent. C'est des modules de demi-journée et honnêtement au niveau de mes équipes HORECA focus ce n'est pas comme dans un restaurant où il faut quelqu'un pour servir quand ils ont du boulot à faire s'ils ont une demi-journée de formation le boulot ils le rattraperont le soir ou le lendemain.

Pour un restaurant c'est plus compliqué parce que c'est du live, mais c'est valorisant et les gens se disent que c'est génial alors que ça ne coûte rien, on doit juste organiser et les gens adorent. En effet, les travailleurs d'aujourd'hui sont demandeurs c'est gratuit, car c'est subsidie donc y a moyen de le mettre en place et malgré tout ça ne se fait pas, ou peu donc c'est hallucinant donc il y a toujours un décalage dans les priorités des employeurs.

Donc c'est subsidie par le Fonds social HORECA donc en fait toutes les entreprises qui sont dans la commission paritaire de l'HORECA, il y a 0, 5% des cotisations sociales qui vont vers le fond social uniquement pour la formation. Quelque part oui il ils l'ont payé, mais ils n'en profitent et c'est noyé dedans donc ils ne le sentent pas finalement, ce n'est pas gratuit, mais ils peuvent en profiter gratuitement. Les grandes entreprises qu'on appelle les 50 + donc tous ceux qui ont plus que 50 salariés au sein de l'entreprise ont même des budgets complémentaires dans la plupart des gros hôtels ils ont des budgets complémentaires à ce niveau-là donc il pourrait avoir même pas encore plus de formations il

suffit de demander et ils reçoivent. Même au niveau des programmes informatiques typique à la restauration par exemple, fidelio qui est le programme le plus utilisé au niveau réservation et facturation, il y a des hôtels qui vont organiser une formation pour tous les réceptionnistes et les gens qui touchent à la caisse et c'est le front social qui va payer fidelio pour venir donner l'information dans l'hôtel donc il suffit de l'organiser.

M : Au niveau de la technologie, les U.S.A. achètent des robots pour faire les tâches quotidiennes pour remplacer la main-d'œuvre manquante ? Pensez-vous que c'est une solution d'avenir ?

D : Oui il y a quelques asiatiques en Belgique qui en ont mais bon ça ne remplace jamais l'humain. Par contre au niveau des hôtels, y a pas mal d'hôtels aujourd'hui au niveau de la réservation qui ont mis des systèmes digitaux comme des bornes, vous arrivez à l'avance et vous recevez votre clé digitale donc y a moyen de faire une grande partie.

Reste qu'en Europe, les métiers de l'HORECA de façon générale c'est comme disait très bien la présidente de la fédération : on est des marchands de bonheur, c'est l'humain qui vend du bonheur. Les gens aiment le contact humain donc déjà à la limite si c'est un hôtel business low cost, un Formule 1 ou autre avec le petit déjeuner à travers 3 distributeurs : un croissant, un café et un jus d'orange, pourquoi pas parce que vous en avez pour votre argent et c'est le prix, c'est la rapidité.

Mais les gens aiment le contact et certainement en Europe on adore cela alors qu'au U.S.A. ils sont beaucoup plus dans le pragmatisme ou même les restaurants étoilés ils font 3 services par soirée vous avez un service de 18h à 20h30 et à 20h20 on débarrasse et vous dégagez. En Europe, c'est hors de question, car les gens traînent avec leur tasse de café jusqu'à 01h00 du mat, c'est la réalité les gens ils veulent service, ils veulent le contact.

Après, un hôtel Formule 1 qui fait tout en digital (le groupe Accor en a des 100% digitaux) c'est un transfert des métiers puisqu'au lieu d'avoir un réceptionniste ils ont un informaticien et un technicien donc au niveau de la main-d'œuvre c'est un transfert de compétences, mais la quantité de personnel ne change pas alors on ne remplace pas l'homme par les machines, on optimise la manière de travailler différemment.

M : Selon-vous ce n'est certainement pas une solution à la pénurie de main-d'œuvre ?

D : Pas du tout, non parce que ça sera peut-être une solution si on ne trouve pas de réceptionniste, mais derrière il faut un informaticien et un technicien si la machine tombe en panne. En plus, chez les techniciens informaticiens y a encore plus de pénurie donc ce n'est vraiment pas la solution.

M : Au niveau vraiment du phénomène de la GD qui du coup s'est vraiment fort ressentie aux États-Unis, vous pensez que c'est lié à la culture ?

D : Déjà il faut voir en fonction de la côte Est ou la côte Ouest mais ils sont dans un modèle tellement basé sur la productivité et l'argent alors que ce n'est plus ce qui intéressent les gens et donc le décalage est encore plus grand que chez nous en Europe.

On a un système social qui force le dialogue, mais le bas tu es rentable tu restes, tu ne l'es pas tu pars. Donc les gens partent, car ils veulent travailler, mais pas avec autant de stress.

M : Merci beaucoup, avez-vous quelque chose à ajouter ?

D : Les gros enjeux aujourd'hui c'est vraiment d'accélérer cette transformation, car souvent ils sont conscients du problème, mais ne sont pas acteur du changement, ils attendent qu'on mette des solutions en place, mais même dans ce cas-là ils ne mettent pas les choses en place. Ils doivent être acteur car beaucoup se plaignent, mais n'agissent pas.

M : [Conclusion et remerciements]

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm