

Synthèse – Atelier « Management & génération Z dans les métiers du tourisme »

Avec Solenne Ojea-Devys – Okko Hôtels

L'atelier porte sur les évolutions du management face à la génération Z, particulièrement dans les métiers de l'hôtellerie et du tourisme, où la relation humaine et le service sont centraux. Il s'appuie sur des retours d'expérience concrets et des échanges entre professionnels.

Comprendre la génération Z : un prérequis indispensable

La génération Z (jeunes nés entre la fin des années 1990 et les années 2010) arrive dans le monde du travail avec des repères profondément différents de ceux des générations précédentes.

Elle est digital native, très à l'aise avec les outils numériques et les codes des réseaux sociaux, mais elle a aussi grandi dans un contexte marqué par l'instabilité : crises économiques, Covid, tensions géopolitiques, urgence climatique.

Cette réalité nourrit une difficulté à se projeter dans les schémas classiques (carrière linéaire, progression sociale, retraite), ce qui impacte directement leur rapport au travail, à l'engagement et à la fidélité à l'entreprise.

Un décalage fort avec les normes traditionnelles du travail

Les échanges mettent en lumière un choc culturel entre attentes managériales classiques et comportements des jeunes collaborateurs : rapport au temps, à la hiérarchie, aux codes professionnels, à l'uniforme ou aux règles implicites du service. Des situations de « ghosting », de désinvolture apparente en entretien ou de difficulté à intégrer les codes de l'hospitalité illustrent moins un manque de respect qu'un défaut de socialisation au monde de l'entreprise.

Dans les métiers du service, il est donc nécessaire de réexpliquer, formaliser et rendre concrets des codes qui étaient auparavant implicites.

Parcours non linéaires et rapport renouvelé à la fidélisation

Les parcours professionnels sont désormais fragmentés et évolutifs : alternance entre salariat, voyages (tour du monde), reconversions, périodes de freelance.

La fidélisation ne se pense plus uniquement sur le long terme, mais comme la capacité à proposer des parcours souples, parfois avec des allers-retours dans l'entreprise, en valorisant les expériences acquises ailleurs.

Les voyages et expériences à l'international sont perçus non comme une rupture, mais comme un levier de maturité, d'ouverture culturelle et de professionnalisation, particulièrement pertinent dans les métiers du tourisme.

Les piliers de l'engagement identifiés

Trois leviers structurants émergent clairement pour engager durablement cette génération :

- La transparence :
Dire les choses telles qu'elles sont (conditions de travail, contraintes, perspectives réelles), expliciter les règles, donner des feedbacks réguliers et factuels. La clarté rassure et limite les désillusions.
- La confiance :
Donner la confiance a priori, poser un cadre clair et stable, laisser de l'autonomie à l'intérieur de ce cadre. La confiance est un préalable à la responsabilisation.
- La congruence :
Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait. Les jeunes collaborateurs sont très attentifs à la cohérence entre discours, valeurs affichées (notamment RSE) et pratiques réelles.

Sens, reconnaissance et management plus horizontal

Le sens est un prérequis majeur : contribution de l'entreprise à la société, au territoire, à l'environnement, mais aussi sens concret du travail quotidien donné par le manager.

La reconnaissance ne passe pas uniquement par le salaire, mais par la valorisation du travail, la visibilité interne et externe, les feedbacks positifs, les temps collectifs.

Enfin, un management plus collaboratif et horizontal apparaît comme une réponse adaptée : écoute, disponibilité du manager, amélioration continue nourrie par les retours terrain, mentorat, échanges entre pairs et communautés métiers.

Idée-force de l'atelier :

Ce n'est pas tant la génération Z qui pose un problème que l'évolution du monde du travail. Adapter le management, clarifier les règles, donner du sens et reconnaître les individus sont aujourd'hui des conditions clés pour l'engagement, l'attractivité et la fidélisation dans les métiers du tourisme.