



RÉMI CAMPET, secrétaire général et DRH de **Marco Vasco**
MORGAN BUTTY, DRH chez **Carlson Wagonlit Travel**

« LA GÉNÉRATION Y EST PLUS MOBILE »

DEUX DRH, DANS LE VOYAGE SUR MESURE ET LE VOYAGE D'AFFAIRES, LIVRENT LEURS ANALYSES SUR LE RECRUTEMENT ET DÉTAILLENT LES CONTRAINTES AUXQUELLES ILS SONT CONFRONTÉS.

Tour Hebdo : Rencontrez-vous des difficultés à recruter ?

Rémi Campet : Le recrutement n'est jamais une tâche facile. Plutôt que de difficultés, je parlerais de contraintes.

Morgan Butty : Tout va dépendre des profils et des régions.

THO : Sur quels postes précisément ?

R.C. : Nous avons deux types de recrutements, sur les postes de conseillers voyages et sur les postes techniques. Les premiers impliquent une forte

expertise des destinations. Le prérequis est d'avoir vécu dans un pays où l'on n'est pas natif, sans forcément être issu du secteur du tourisme. Il faut avoir le goût du challenge, l'esprit d'équipe, et être prêt à se former aux techniques de vente à distance. Le second profil demande d'être un très bon spécialiste de la billetterie aérienne sur Galileo. Ce n'est pas évident, cela ne court pas les rues.

M.B. : Dans la région Nord, il y a beaucoup de concurrence, notamment avec Cap 5 et

Egencia, et les recrutements de conseillers voyages sont difficiles. Ceux-ci ne restent pas longtemps dans l'entreprise, ils partent pour une rémunération plus importante ailleurs ou pour des conditions plus souples, comme le télétravail. En revanche, le recrutement est plus facile à Saint-Étienne, car le bassin d'emplois est dynamique.

THO : À quoi attribuez-vous ces difficultés ?

R.C. : Les candidats n'ont pas assez d'expertise par rapport à nos exigences. On recherche des talents. En corollaire, nous veillons à renforcer notre marque employeur. Nous recevons plus de candidatures qu'avant, nous récoltons les fruits de notre démarche.

M.B. : Les raisons diffèrent selon les postes et les profils. Les commerciaux sont durs à recruter car il y a un manque de perspective dans le business travel. Les conseillers, eux, ne restent pas, comme je l'ai dit. Et les candidats pour les postes du Mice sont trop exigeants en terme de salaires, c'est une sur-enchère sans queue ni tête.

THO : Quelle fourchette de salaires proposez-vous ?

R.C. : Nos salaires vont de 21 500 bruts annuels, sur une base fixe, à 24 000 euros.

M.B. : Nous suivons les recommandations des Entreprises du Voyage, avec les sept différents niveaux de la grille des

salaires. Pour ce qui est des conseillers voyages, la moyenne est de 1 600 euros bruts par mois, avec un treizième mois. Un conseiller expérimenté peut toucher 1 900 euros bruts par mois.

THO : Proposez-vous des primes et que représentent-elles ?

R.C. : Oui, ce sont des primes incitatives sur la performance commerciale. Un très bon conseiller gagne bien sa vie chez nous, avec une possibilité de 25 % de bonus mensuel. En dehors de la rémunération brute mensuelle, nous proposons également une participation annuelle et un plan d'intéressement depuis 2015, calé sur l'indice de satisfaction des clients voyageurs.

M.B. : La prime d'ancienneté représente jusqu'à 20 % de rémunération supplémentaire.

THO : Comment valoriser l'expérience des candidats ?

R.C. : Nous travaillons sur l'évolution verticale des postes, mais le nombre de places n'est pas extensible. Nous promovons les meilleurs chefs d'équipe par exemple. Nous mettons aussi en place des passerelles transversales. Mais là aussi, chaque chose en son temps. On ne promet pas la Lune.

M.B. : Notre enjeu est de conserver les candidats via la formation, et via la montée



Rémi Campet,
Marco Vasco.



en compétences. La fierté de travailler pour une belle marque est aussi importante.

THO : Avez-vous pris des mesures à l'interne pour faciliter le recrutement ?

R.C. : Pour faciliter le recrutement, nous avons élaboré une plate-forme vidéo, dans le but de mieux qualifier la présélection. Nous proposons également une école des ventes à l'interne, qui garantit l'employabilité des jeunes. Il ne faut pas oublier que nous recrutons surtout des profils jeunes qui ont la bougeotte. Nous les embauchons pour leur passion vis-à-vis des pays étrangers, c'est normal qu'ils partent pour d'autres horizons ensuite.

M.B. : Nous sommes actifs en marketing social sur LinkedIn, et nous soignons le relationnel avec les écoles, car le réseau des anciens est efficace. Localement, les responsables de plateaux mettent en place des actions avec Pôle Emploi et l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) Transports. Nous avons signé un accord de télétravail pour le service H24. Enfin, nous avons emménagé récemment dans un bâtiment neuf à Boulogne, en banlieue parisienne, qui colle à l'image digitale de l'entreprise. 400 collaborateurs y travaillent, dont 150 pour l'activité Mice.

EN CHIFFRES

- **Effectifs :**
Marco Vasco : 200 ;
CWT : 1200 sur treize sites.
- **Moyenne d'âge :**
Marco Vasco : 31 ans ;
CWT : 37 ans.
- **Ancienneté moyenne :**
Marco Vasco : 4 ans ;
CWT : 7 ans.
- **Nombre de recrutements :**
Marco Vasco : 20 conseillers voyages prévus en 2016 ;
CWT : 300 en 2015, dont 220 sur le voyage d'affaires.

THO : Constatez-vous une différence dans le recrutement à Paris et dans les villes de province ?

R.C. : Nous sommes implantés uniquement à Paris. Le recrutement dans la capitale a l'inconvénient de se heurter à un fort turn-over, mais c'est un bassin d'emplois très dynamique.

M.B. : Le hiatus n'est pas entre Paris et la province, mais plutôt entre les différents métiers : le voyage d'affaires, la partie supports, le Mice.

THO : Comment se caractérisent les candidats de la génération Y ?

R.C. : Je la qualifierais de plus individualiste, mais plus mature aussi. Ces jeunes ont le souhait de s'impliquer dans une aventure collective. Chacun d'entre eux veut apporter sa pierre à l'édifice. C'est une génération qui a grandi dans la pénurie d'emplois, elle a fait le deuil du plein emploi et n'est plus insouciant. Elle est plus réceptive à la notion de formation, elle est mobile.

M.B. : Force est de constater que certains jeunes refusent les contrats à durée indéterminée une fois la période d'intérim terminée. Ils veulent essayer différents secteurs avant de se fixer. Leur prisme est différent de leurs aînés, ils n'ont pas la même approche du travail.

THO : Quel est le processus de recrutement ?

R.C. : Le recrutement d'un conseiller spécialiste nécessite trois ou quatre entretiens. Nous les présélectionnons via la plate-forme vidéo, et ils ont ensuite deux ou trois entretiens, notamment avec le manager directement concerné. Nous n'utilisons pas d'algorithme de recrutement, mais nous avons des instruments pour qualifier les candidats. Chaque année, nous recevons plusieurs milliers de CV, qu'ils soient spontanés ou en



Morgan Butty,
Carlson Wagonlit Travel.

réponse à des annonces, sur le site ou sur cooptation.

M.B. : Chez nous, le processus dure 21 jours. Lorsque la demande de poste est définie et validée, elle est diffusée en priorité sur l'intranet. Elle est ouverte aussi à la cooptation. Nous menons des actions complémentaires via la presse locale ou LinkedIn. Au total, il y a entre deux et cinq entretiens, suivant le poste et la responsabilité. Bien sûr, nous testons le candidat lors de mises en situation, face à un client difficile par exemple. Nous n'utilisons pas d'algorithme de recrutement.

THO : Embauchez-vous en CDD ou en CDI ?

R.C. : Nous embauchons en grande majorité en CDI. Les CDD sont recrutés uniquement en cas de forte activité.

M.B. : Nous ne recrutons que des CDI, sauf s'il y a un surcroît de travail, mais ce n'est pas le cas en ce moment.

THO : Faites-vous appel à l'intérim ?

R.C. : Non, jamais.

M.B. : Oui, mais de façon très isolée, et essentiellement pour l'activité Mice, pour accompagner des projets.

THO : Quelles perspectives d'évolution proposez-vous pour votre entreprise ?

R.C. : Nous ne tirons pas de plans sur la comète. Disons qu'à cinq ans nous avons l'ambition de devenir leader sur le marché du voyage sur mesure. En tout cas, nous constatons que le secteur continue à faire rêver. Nous recevons davantage de candidatures spontanées, de personnes qui sont en poste ou pas.

M.B. : 2016 est une année compliquée et inquiétante pour le voyage d'affaires. La période post-attentats explique en partie ces difficultés, sans parler du marché concurrentiel très agressif. Mais il suffit que l'on gagne des comptes pour relancer les recrutements.

Propos recueillis par Catalina Cueto



« Les recruteurs sont en quête de candidats forts d'une certaine expertise, les postes proposés affichent des salaires peu élevés, plus propices à attirer les profils juniors et donc peu expérimentés. »

de candidats, mais j'ai eu beaucoup de mal à trouver un conseiller spécialiste de Cuba. Les bons éléments tournent dans une trentaine d'agences parisiennes». À ses yeux, la perle rare doit être fine psychologue, cultivée, avoir des compétences techniques et savoir rédiger. « Les candidats sont pleins de bonne volonté mais sans expertise. » Pourtant, il considère que le niveau de salaire qu'il propose est correct : 2 000 euros bruts sur treize mois, auxquels s'ajoutent des incentives qui peuvent représenter deux ou trois mois de salaire supplémentaires. Didier Lallia, directeur de l'agence parisienne Pathy Voyages, spécialisée dans les voyages des seniors, se plaint du manque de motivation des jeunes candidats forfaitistes, qui invoquent « l'éloignement du domicile par rapport à l'implantation de l'agence, dans le 12^e arrondissement ». Paris est également perçue comme un lieu de recrutement difficile par François Deygas, directeur des opérations chez le

LE CAS DES DÉVELOPPEURS : LES CANDIDATS ONT LE CHOIX

Les start-up étant de plus en plus nombreuses dans le secteur du voyage, et les grands groupes adoptant une stratégie digitale, les développeurs sont très demandés (applis, sites, logiciels...). Ils ont l'embaras du choix et apprécient les projets complexes. C'est un métier à part, dont les recrues sont le plus souvent issues de l'école informatique Epitech, ou sont des geeks compétents et rigoureux. Leur salaire démarre à 40 000 euros annuels en France. Certains sont délocalisés en Inde, à Madagascar ou à Barcelone.

« LES PROFILS SENIORS SONT JUGÉS TROP CHERS DÈS 38 ANS, ET L'OFFRE DE POSTES EN RÉGION EST TRÈS RARE. »

Un candidat, répondant à notre sondage sur www.tourhebdo.com

loueur Hertz : « J'ai du mal à recruter des candidats à la réception clientèle, en raison des salaires qui ne correspondent pas au coût de la vie, aux contraintes des horaires et à l'éloignement géographique par rapport au domicile », regrette-t-il. Quant à Trevor Smith, responsable des ressources humaines chez Travelfactory, il estime devoir mettre en avant la trajectoire de poste pour faciliter le recrutement des commerciaux et des acheteurs expérimentés. « Pour un master 2, passer deux ans sur le même poste, c'est trop long », reconnaît-il, même si le salaire est d'environ 32 000 euros annuels plus variable.

CANDIDATURES PEU CIBLÉES ET DÉSAPPELATION DU MÉTIER

En tant que créateur de l'association Rencontres Emplois Tourisme, qui recense 800 adhérents (à la fois demandeurs d'emploi et recruteurs), Bertrand Guislain explique les difficultés de recrutement de différentes façons. « Il y a peu d'offres car les employeurs ont souvent peur de s'engager sur une embauche au vu de la conjoncture difficile, estime-t-il. Quand ils passent une annonce, notamment via Pôle Emploi, ils peuvent recevoir jusqu'à 200 CV, et forcément il y a beaucoup de candidatures qui ne sont pas ciblées. Cela

les déçoit. C'est pour cette raison que nos job datings leur conviennent car nous opérons une présélection. Quant aux salaires, certaines propositions sont trop basses par rapport au niveau d'expertise demandé, notamment pour des postes de direction. » Agnès Gascoïn, présidente de l'association Femmes du Tourisme, qui a mené une enquête auprès de 1 200 femmes cadres dans le tourisme, souligne également ce hiatus. « Les femmes dirigeantes déclarent être moins satisfaites de leur salaire que de leur poste, déclare-t-elle. Elles s'estiment épanouies dans leurs fonctions mais pas rémunérées à la hauteur de leur responsabilité et de leur formation, qui est souvent de niveau bac +5. » Néanmoins, elle tempère : « Deux tiers des femmes interrogées restent fidèles au secteur, où elles démarrent jeunes. Cela signifie que le salaire n'est pas une raison suffisante pour le quitter ». Pour François Piot, le frein du salaire n'explique pas entièrement les difficultés de recrutement qu'il rencontre. À la tête du groupe Prêt à Partir, qui compte 350 collaborateurs dans l'activité voyages, il recrute une trentaine de personnes par an. « Je constate une désaffection du métier. Les jeunes ont moins d'attrait pour le métier d'agent de voyages. Il y a un tiers d'étudiants en moins en BTS tourisme à l'école de Bazeilles, où nous recrutons d'habitude, c'est un signe qui ne trompe pas. » Dans son miniréseau, il garantit qu'un bon chef d'agence peut gagner de 2 500 à 3 000 euros par mois, sans compter l'intéressement et la participation. Un vrai dialogue de sourds... ●

Catalina Cueto