

# La diversité de parcours a-t-elle une influence sur le taux de turnover de l'Hôtel Beau-rivage de Genève ?

**Victor Manuel MOREIRA DA CUNHA**, spécialisation Ressources Humaines

Directeur de mémoire : Dr. Erwan BELLARD, Université de Genève  
Expert : Pierre COUCOURDE, Université de Genève

Décembre 2010

# La diversité de parcours a-t-elle une influence sur le taux de turnover de l'Hôtel Beau-Rivage de Genève ?

Victor Manuel MOREIRA DA CUNHA

## Résumé

Cette étude de cas traite de l'impact de la diversité des parcours professionnels sur le taux de turnover d'un hôtel de luxe sur la place genevoise. Au regard de la diversité des chemins d'accès aux professions de l'hôtellerie, trois populations composent les équipes de l'organisation. L'une s'inscrit dans une logique de métier, les deux autres dans une logique d'emploi. La relation entre l'ancienneté et la formation initiale choisie est étudiée en partant de l'historique des parcours professionnels de 530 collaborateurs partis et de 113 présents. Le rôle et les incidences multiples de la formation initiale en début de carrière et leur effet sur les variables de genre, d'âge, de rang hiérarchique et de secteur d'activité de l'hôtel, constituent le fil conducteur de cette étude longitudinale, nouvelle dans l'organisation.

Théoriquement, la formation initiale peut, en effet, jouer un rôle essentiel pour l'intégration, l'épanouissement professionnel et produire des effets en termes de socialisation et de fidélité. Partant de cette hypothèse, et au vu de la représentativité des parcours diversifiés dans l'organisation, son influence sur la hausse du taux de turnover semble dès lors indéniable. Cependant, un regard rétrospectif sur les onze années de l'étude, nous renseigne que les parcours diversifiés ont influencé à la baisse le taux général de turnover et augmenté la moyenne d'âge dans l'hôtel.

Cette étude de cas nous démontre en outre que, si d'un côté les nouvelles pratiques de recrutement, plus exigeantes en formation initiale, ont augmenté le degré de compétence dans l'organisation, elles ont également généré un effet pervers en maintenant le taux de turnover élevé, puisque les diplômés quittent plus tôt. La mise en évidence de ce turnover de type dysfonctionnel, permettra à l'organisation de mieux orienter ses pratiques ressources humaines, en tenant compte des variables résultant des différents parcours étudiés.

## Mots Clés

turnover, restauraton, hôtellerie, diversité de parcours, logique métier, logique emploi, formation initiale, début de carrière, roulement du personnel,