



# Enjeux et pratiques de gestion des ressources humaines en tourisme<sup>1</sup>

## CONTEXTE

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a mené en 2015 une étude sur la gestion des ressources humaines dans l'industrie afin de mieux comprendre les préoccupations et les pratiques des entreprises touristiques en cette matière. L'étude comportait deux volets : un sondage web sur les enjeux entourant la gestion des ressources humaines en tourisme et auquel 314 gestionnaires ont répondu et des entrevues en profondeur sur les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines auxquelles 12 entreprises s'étant démarquées pour leur succès à cet égard ont participé (ci-après les performants).

## PRÉOCCUPATIONS DES ENTREPRISES

Les répondants à l'enquête rapportent avoir d'importants besoins de recrutement et s'inquiètent de ne pouvoir les combler : 53 % sont préoccupés par leur capacité à assurer la relève et à remplacer les départs ; 44 % par la rétention des employés ; 40 % par le vieillissement de la main-d'œuvre et 30 % par leur capacité à assurer la relève de la direction. En outre, plus de 20 % des répondants indiquent que leurs besoins en main-d'œuvre ont augmenté au cours des 3 dernières années.

## ROULEMENT ET RÉTENTION DU PERSONNEL

Bien que l'ensemble des entreprises sondées vivent une situation de roulement du personnel, une majorité de répondants (62 %) jugent que le roulement ne constitue pas en soi une problématique majeure, estimant qu'il s'agit d'un phénomène relativement normal dans l'industrie. Les performants font écho à cette évaluation considérant qu'un taux de roulement élevé est normal dans une industrie connue pour être une porte d'entrée au marché du travail pour les jeunes.

Néanmoins, les quelque 40 % d'entreprises qui rapportent éprouver des difficultés à retenir leurs employés sont particulièrement préoccupées par les emplois à temps plein, les postes de Cuisinier, de Serveur et de Préposé à l'entretien ménager étant les plus souvent mentionnés. La saisonnalité, le nombre de semaines de travail, la faiblesse des possibilités de promotion, les avantages sociaux, les horaires et la concurrence que se livrent les établissements pour les ressources sont les raisons les plus souvent invoquées pour expliquer les difficultés de rétention.

## RECRUTEMENT

56 % des répondants indiquent avoir des difficultés à recruter. Indice de l'ampleur du problème, 24 % des entreprises estiment que la sollicitation par des établissements concurrents est un facteur dans la décision de leur personnel non cadre de quitter.

Les raisons qui expliquent les difficultés de recrutement sont sensiblement les mêmes que celles invoquées pour expliquer les problèmes de rétention. À celles-ci s'ajoute la rareté de la main-d'œuvre. En outre, le quart des répondants estiment que la faiblesse de la planification des besoins et des stratégies de recrutement pourrait aussi être un facteur.

En conséquence de ces difficultés, 29 % des répondants recrutent fréquemment des personnes dont le profil ne correspond pas aux exigences du poste. C'est le manque de candidatures et l'urgence du besoin qui les contraignent le plus souvent à embaucher du personnel dont le profil ne correspond pas au besoin.

Pour pallier aux difficultés de recrutement, les entreprises se tournent ou envisagent de se tourner vers d'autres bassins de main-d'œuvre : les 50 ans et plus (61 %), extérieur de la localité (60 %), main-d'œuvre immigrante (42 %), main-d'œuvre éloignée du marché du travail (33 %), programme de travailleurs étrangers temporaires (27 %) et travailleurs handicapés (17 %).



# Enjeux et pratiques de gestion des ressources humaines en tourisme

## FORMATION, INTÉGRATION ET PERFECTIONNEMENT

Les inquiétudes des répondants à l'égard de la rétention et du recrutement ne se traduisent pas par une préoccupation accrue pour la formation, l'intégration et le perfectionnement des employés. Seulement le quart des répondants se disent préoccupés par la formation et l'intégration des employés et le tiers par le perfectionnement. Les répondants motivent leur faible propension à former leurs employés par les coûts élevés des formations, leurs disponibilités budgétaires et les disponibilités des employés. Lorsqu'elles ont recours aux formations, les entreprises privilégient les formations techniques propres aux fonctions des employés, celles sur la sécurité et les premiers soins ainsi que celles portant sur l'accueil et le service à la clientèle.

## DES STRATÉGIES GAGNANTES

Les performants ont appliqué avec succès des stratégies permettant d'anticiper le roulement du personnel et de favoriser la permanence et ce, dans les limites de leurs ressources. En voici quelques-unes :

**Pratiques de rémunération :** Offrir plus que le salaire minimum (même si seulement légèrement plus) et développer des échelles salariales qui croissent avec l'ancienneté, y compris pour les travailleurs saisonniers et les étudiants.

**Bénéfices marginaux :** Accorder des rabais ou la gratuité des repas ou encore l'accès gratuit ou à rabais aux services de l'établissement<sup>2</sup>. Fournir et blanchir l'uniforme.

**Horaires et vacances :** Définir les fonctions de sorte à permettre aux employés de travailler un maximum d'heures ou semaines. Respecter les disponibilités des jeunes lors de l'aménagement des horaires. Faire preuve de latitude dans la gestion des vacances personnelles.

**Valoriser les personnes et leur contribution à l'entreprise :** Souligner les bons coups et les compétences de chacun. Aider les employés à être performants et à croître dans l'entreprise grâce à un mix adéquat de formations et d'accompagnement et en offrant des occasions d'acquérir de nouvelles expériences au sein de l'entreprise. Accorder beaucoup d'importance à l'accueil et l'intégration des employés. Impliquer et responsabiliser les employés dans l'intégration des nouveaux employés. S'adapter aux façons de faire des jeunes en communiquant avec eux par texto par exemple.

**Roulement, rétention et recrutement :** Prévoir et assurer l'encadrement et la formation des nouveaux employés qui n'ont pas toutes les compétences du poste à l'embauche. Augmenter les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise en mettant en place un plan de développement des compétences des employés de sorte à pouvoir combler à l'interne les postes de plus haut niveau lorsqu'ils deviennent vacants.

**Passion du métier et plaisir au travail :** Développer et préserver une réputation d'être une entreprise où il fait bon travailler. Préserver à tout prix la culture d'entreprise en ne recrutant pas des personnes qui ne cadrent pas avec elle (quitte à partager le travail autrement). Impliquer les hauts dirigeants et supérieurs immédiats lors de débordements ou lorsque des employés ne se présentent pas au travail. Organiser régulièrement des activités sociales.

1. Le générique masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

2. Ces avantages sont imposables.

Avec l'aide financière de :



CONSEIL QUÉBÉCOIS DES  
RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME

450 651-1099 | info@cqrht.qc.ca  
www.cqrht.qc.ca