

Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie

RÉSULTATS DU SONDAGE

20 avril 2016





Équipe de travail

La présente étude a été effectuée sous la responsabilité des personnes suivantes :

Coordination

Isabelle Girard, directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)

Xavier Gret, directeur général, Association Hôtellerie Québec (AHQ)

Pierre Lalumière, directeur général, Hôtellerie Champêtre

Conception, recherche, analyse et rédaction

Daniel Bellemare, président, Groupe Multi Réso

Stéphane Ratel, président, Solutions SR

Nathalie Lachance, sociologue et chargée de recherche

Avec la contribution financière de :





Faits saillants

Objectif

L'objectif de cette étude est de circonscrire les principales problématiques en ressources humaines vécues par les hôteliers du Québec, de façon à fournir à l'Association Hôtellerie Québec et à Hôtellerie Champêtre des données qui leur permettront de préciser les actions à porter au cours des prochaines années.

Démarche

Les données recueillies dans le cadre de cette étude proviennent principalement de deux sources : analyse documentaire et sondage en ligne.

Un sondage a été mené auprès de 840 gestionnaires d'établissements hôteliers québécois, à partir d'une liste fournie par l'Association Hôtellerie Québec et Hôtellerie Champêtre, du 24 février au 14 mars 2016. Le sondage a permis de recueillir les réponses de 223 hôteliers, ce qui représente un taux de réponse de 27%. Il s'agit d'un bon taux de réponse, compte tenu de la méthode de collecte des données. La marge d'erreur maximale est de 6,7%, 19 fois sur 20.

Principaux constats

Recrutement

Malgré que plusieurs postes aient été ciblés par la présente étude et qu'il soit possible de consulter les résultats pour chacun en annexe, il a été convenu que le rapport s'attarderait aux quatre postes suivants : **cuisinier, préposé à la réception, auditeur de nuit et préposé à l'entretien ménager**, puisque ces postes représentent un plus grand défi en matière de recrutement selon les répondants de la présente étude.

Pour les quatre postes sous analyse, **la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre** semble être le principal facteur de difficulté des hôteliers en matière de recrutement. Le manque de qualification et de compétences a aussi été soulevé pour le poste de cuisinier. Le poste d'entretien ménager, pour sa part, semble présenter plusieurs autres facteurs de difficultés de recrutement : le salaire, la conciliation travail-famille, le faible nombre d'heures de travail et la saisonnalité de l'emploi.

Il est paradoxal de constater que, malgré le manque d'employés pour occuper ces postes, les entreprises sondées ne semblent pas considérer **le peu de valorisation de la fonction comme étant un facteur important de leurs difficultés de recrutement**. La valorisation de ces métiers faciliterait pourtant le recrutement en les rendant plus attractifs.





Il arrive fréquemment que les établissements hôteliers doivent pallier leurs difficultés de recrutement en engageant une personne ne possédant pas les critères d'embauche recherchés, en faisant accomplir certaines tâches par un employé surqualifié pour le poste ou en partageant des tâches reliées à un poste avec d'autres employés. Par ailleurs, **le fait d'avoir du personnel polyvalent est une excellente façon de pallier aux fluctuations liées à la saisonnalité ou encore à un accroissement soudain de l'activité.**

Malgré la demande pour des emplois à temps plein, les statuts d'emploi à temps partiel et saisonnier semblent également poser problème pour les quatre postes sous analyse.

Les références semblent toujours être le critère d'embauche le plus important. Pour le poste de cuisinier, l'expérience du candidat prévaut. Le fait d'avoir un diplôme lié à la fonction ne semble toujours pas être un critère d'embauche permettant de s'assurer de la qualification de la main-d'œuvre. Toutefois, la moitié des répondants considère que les diplômés répondent « très bien » ou « assez bien » aux besoins des établissements hôteliers. À l'opposé, 36% des participants décrivent les diplômés comme répondant « un peu » ou « pas bien du tout » aux besoins du secteur.

Près de 71% des établissements sondés ont accueilli des stagiaires provenant d'un établissement d'enseignement québécois au cours des cinq dernières années. Durant la même période, seuls 15% des établissements ont accueilli des stagiaires provenant d'un établissement étranger.

Rétention

Le poste de cuisinier ne semble pas présenter un défi de rétention. Cependant, pour les postes de préposé à la réception, d'auditeur de nuit et de préposé à l'entretien ménager, une même raison est évoquée pour expliquer le défi d'attractivité, soit la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre. Ces trois postes présentent aussi bien des défis d'attractivité que de rétention. Comment expliquer qu'après avoir réussi à attirer des candidats pour combler ces postes malgré les défis que cela représente, les hôteliers n'arrivent pas à les retenir? Ou encore, comment faire pour retenir la main-d'œuvre actuelle pour pallier au fait qu'elle soit moins disponible en raison de son vieillissement et du rétrécissement de la tranche des 15 à 24 ans qui a toujours été le bassin de recrutement naturel des entreprises du domaine touristique?

Près des deux tiers des répondants (30%) ayant « beaucoup » ou « assez » de difficultés à retenir leur personnel d'expérience pointent **l'aménagement des horaires de travail (62%) et les exigences du poste (61%)**. Ce qui s'explique probablement par le vieillissement de la main-d'œuvre en poste, tandis qu'une faible proportion (14%) identifie le départ à la retraite comme un facteur « très important » ou « assez important ».

Le grand défi des prochaines années sera **d'aménager le temps de travail du personnel d'expérience pour le maintenir en emploi** tout en **garantissant**





suffisamment d'heures à la relève pour la retenir en hôtellerie. Selon les répondants, et ce malgré le fait que des emplois à temps plein soient disponibles, les statuts d'emploi à maintenir en proportion importante sont les emplois réguliers à temps partiel et les emplois saisonniers.

Premières pistes de solutions

Dans le cadre de cette étude, des groupes de discussion sont prévus afin de recenser les solutions et les bonnes pratiques afin de s'adapter aux enjeux actuels et aux défis qui se présentent au milieu hôtelier. Cette section sera donc bonifiée avec la réalisation de groupes de discussion.

Premières pistes de solution découlant des résultats obtenus lors du sondage en ligne

- **Concentrer les efforts sectoriels en appui au recrutement et à la rétention pour les postes de préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager et cuisinier**
- **Valoriser les postes de préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager et cuisinier afin de les rendre plus attractifs.**
- **Élargir le recrutement à de nouveaux bassins de main-d'œuvre (clientèles immigrante, semi-retraîtée et retraitée, personnes en réinsertion socioprofessionnelle et personnes ayant de légers handicaps, etc.)**

Comme le bassin de main-d'œuvre traditionnel est en diminution et que les départs à la retraite vont en augmentant, l'utilisation de nouveaux bassins de main-d'œuvre offre une partie de la solution aux défis des prochaines années. Ces nouveaux bassins ayant toutefois des attentes et des besoins différents, il sera donc nécessaire d'adapter le contexte de travail.

- **Faire appel à des stagiaires en consolidant le lien d'emploi, notamment en leur offrant des conditions permettant de les retenir à la fin du stage.**
- **Organiser le travail de façon à permettre le maintien en poste des employés d'expérience (aménagement des horaires de travail et exigences du poste) tout en permettant à la relève d'être mise à contribution (flexibilité/souplesse des horaires, conciliation travail/famille/vie personnelle, etc.) afin de créer le lien d'emploi tant recherché pour ainsi offrir la qualité de service souhaitée aux clients.**
- **Compte tenu du fait qu'il est difficile de concurrencer le marché à l'égard des salaires, le secteur hôtelier devra se concerter afin d'améliorer les conditions de travail et ainsi répondre aux attentes de la relève.**





- **Appuyer les hôteliers dans le développement des compétences des cuisiniers**

Le manque de qualification et de compétences des cuisiniers a été soulevé par les répondants au sondage comme l'un des facteurs de difficultés de recrutement et de rétention. Or, il est possible de mettre de l'avant des approches sectorielles pour aider les hôteliers à cet égard : valorisation des diplômes, meilleure adéquation formation emploi, encadrement lors de l'intégration à l'emploi, développement des compétences, perfectionnement, etc. Pour ce poste spécifique, l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) a déjà établi un plan d'action qui devrait contribuer à atténuer les difficultés vécues par les hôteliers.

- **Favoriser le lien d'emploi pour les hôteliers dont l'activité est saisonnière.**

En effet, ce lien d'emploi devient primordial pour s'assurer de la compétence de la main-d'œuvre. Des pistes de solution devront être explorées : maintien en emploi annuel pour les postes clés, développement de compétences afin que les employés de talent puissent contribuer aux différentes fonctions (marketing, promotion, développement de produit/service, etc.) lors de la basse saison, jumelage avec d'autres entreprises, etc.





Table des matières

Équipe de travail	ii
Faits saillants	iii
Table des matières	vii
Introduction	1
1. Objectif.....	1
2. Méthodologie	2
3. Description générale du secteur de l'hôtellerie	3
3.1 Secteur d'activités	3
3.2 Main-d'œuvre	3
3.3 Entreprises	4
4. Résultats du sondage	5
4.1 Recrutement.....	5
4.2 Rétention	12
4.3 Formation	19
5. Principaux constats et pistes de solutions	26
5.1 Principaux constats	26
5.2 Premières pistes de solutions.....	28
Annexes.....	30

Annexe A : Profil des répondants

Annexe B : Questionnaire

Annexe C : Résultats par poste de travail sur le statut des postes lors du recrutement

Annexe D : Résultats par poste de travail sur les facteurs dans les difficultés de recrutement

Annexe E : Résultats par poste de travail sur les critères de recrutement

Annexe F : Résultats par poste de travail sur la fréquence d'engagement d'une personne qui ne possède pas les critères d'embauche

Annexe G : Résultats par poste de travail sur l'impact des difficultés de recrutement

Annexe H : Résultats par poste de travail sur le statut des postes pour la rétention

Annexe I : Résultats par poste de travail sur les facteurs dans les difficultés de rétention

Annexe J : Tableaux croisés des résultats





Introduction

Le présent document constitue la version finale d'une étude sectorielle sur les enjeux des ressources humaines du secteur de l'hôtellerie au Québec. Il répond au mandat que l'Association Hôtellerie Québec, Hôtellerie Champêtre et le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme ont confié à Multi Réso et Solutions SR.

L'emploi du masculin inclut, s'il y a lieu, les deux genres et a été utilisé afin d'alléger la présentation.

1. Objectif

L'objectif de cette étude est de circonscrire les principales problématiques en ressources humaines vécues par les hôteliers du Québec, de façon à fournir à l'Association Hôtellerie Québec et à Hôtellerie Champêtre des données qui leur permettront de préciser les actions à porter au cours des prochaines années.





2. Méthodologie

Les données recueillies dans le cadre de cette étude proviennent principalement de deux sources : analyse documentaire et sondage en ligne.

Une recension des principales sources documentaires portant sur le secteur de l'hôtellerie au Québec a d'abord été effectuée. Une attention particulière a été accordée aux sources dont le contenu avait un impact sur les enjeux en ressources humaines en hôtellerie.

Un sondage a ensuite été mené auprès de 840 gestionnaires d'établissements hôteliers québécois, à partir d'une liste fournie par l'Association Hôtellerie Québec et Hôtellerie Champêtre, du 24 février au 14 mars 2016. Cette liste comportait à la fois des membres de ces deux associations et des non-membres.

Le sondage a permis de recueillir les réponses de 223 hôteliers, ce qui représente un taux de réponse de 27%. Il s'agit d'un bon taux de réponse, compte tenu de la méthode de collecte des données. La marge d'erreur maximale est de 6,7%, 19 fois sur 20.

Aux fins du sondage, les établissements ont été regroupés selon cinq grandes régions : Est du Québec (Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie—Îles de la Madeleine, Saguenay—Lac-Saint-Jean), Montréal (incluant Laval et la Montérégie), Québec (incluant Charlevoix), Rive Nord (Abitibi, Laurentides, Lanaudière, Mauricie, Outaouais), Rive Sud (Cantons-de-l'Est, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches). L'analyse des données a permis de confirmer que la distribution des répondants au sondage était représentative de la liste fournie. L'analyse présentée dans le rapport porte sur les regroupements régionaux et sur le niveau de scolarité des répondants. Les résultats détaillés sont disponibles en annexe.

En raison de l'arrondissement des décimales, le total des pourcentages présentés dans les tableaux et graphiques peut être légèrement inférieur ou supérieur à 100%.





3. Description générale du secteur de l'hôtellerie

3.1 Secteur d'activités

L'hébergement est l'un des cinq secteurs de l'industrie touristique avec la restauration, les loisirs et divertissements, le transport et les services de voyages. L'hébergement consiste à offrir des services d'hébergement de courte durée aux voyageurs, aux vacanciers, aux personnes en déplacement par affaires, etc. C'est donc un secteur composé de plusieurs sous-secteurs comme les pourvoiries, les campings, les gîtes, les centres de vacances, etc. dont l'hôtellerie, secteur spécifique sous analyse dans cette étude sectorielle de main-d'œuvre.

De nombreux organismes et associations composent l'environnement du secteur de l'hôtellerie au Québec, notamment : des associations régionales d'hôteliers, dont l'Association des hôtels du Grand Montréal (AHGM) et l'Association hôtelière de la région de Québec (AHRQ); des associations panquébécoises, dont l'Association Hôtellerie Québec (AHQ) et Hôtellerie Champêtre; la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ).

3.2 Main-d'œuvre

Le personnel des établissements hôteliers se divise en quatre catégories principales : personnel de cuisine (plongeur, aide-cuisinier, cuisinier, chef); personnel de restauration (commis-débarrasseur, serveur, hôte-hôtesse, préposé aux banquets, maître d'hôtel / gérant de restaurant); personnel de réception-ventes (préposé à la réception, préposé aux réservations, auditeur de nuit, conseiller aux ventes, superviseur réception/ventes); personnel d'entretien (préposé à l'entretien ménager, préposé à l'entretien général, gouvernante).

Depuis quelques années, le secteur hôtelier est confronté à des difficultés accrues de recrutement du personnel dues, entre autres, au vieillissement de la population et à la baisse généralisée de la main-d'œuvre des travailleurs de 15-24 ans qui constitue le bassin traditionnel de recrutement de l'industrie touristique : en 2012, cette tranche d'âge occupait 37,7% des emplois en tourisme au Québec.¹ Or, les 15-24 ans ne constituent plus que 13,9% de la main-d'œuvre québécoise, tous secteurs confondus,

¹ Institut de la statistique du Québec (2014), *Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2016*; et Statistique Canada (2014), *Module provincial-territorial des ressources humaines du Compte satellite du tourisme 2012*.





tandis que les 55 ans et plus constituent 19,4% de la main-d'œuvre, ce qui représente une augmentation de 64% entre 2005 et 2015.²

Les établissements hôteliers font également face à un problème de rétention de leurs employés, une situation aggravée par les départs à la retraite d'employés d'expérience et par le fait que près de 30% des diplômés en tourisme réorientent leur carrière vers un autre secteur après cinq ans. La situation est particulièrement difficile dans les régions qui sont davantage touchées par la variabilité de l'emploi due à la saisonnalité. Si un établissement hôtelier a surtout des emplois saisonniers à pourvoir, sa capacité de recrutement et de rétention d'une main-d'œuvre qualifiée sera faible, dans un contexte où les travailleurs recherchent des emplois réguliers.

La difficulté de recrutement de nouveaux employés et celle de la rétention d'employés formés et d'expérience occasionnent une forte pression sur les coûts d'opération. Dans un contexte économique difficile où les touristes réduisent leurs dépenses, l'amélioration du recrutement et de la rétention du personnel peuvent permettre aux établissements hôteliers d'assurer la rentabilité de leurs activités.

3.3 Entreprises

Le Québec compte 1 537 établissements hôteliers, ce qui représente 20% du total de 7 851 établissements d'hébergement touristique en exploitation.³ En août 2015, le taux d'occupation moyen du secteur de l'hébergement pour l'ensemble du Québec était de 74,4%, en hausse de 6,2 points de pourcentage par rapport à août 2010 (68,2%). Durant la même période, le prix quotidien moyen de location des unités⁴ est passé de 112,50\$ à 124,90\$.⁵

² Institut de la statistique du Québec (2016), *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2015*, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/etat-marche-travail.html>

³ Banque de données de la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), <http://www.citq.qc.ca/fr/statistiques.php>.

⁴ Taux d'occupation moyen : rapport entre le nombre d'unités de location occupées durant le mois et le nombre d'unités de location effectivement disponibles. Prix quotidien moyen de location des unités : prix calculé à partir des revenus bruts de location des unités, excluant les revenus découlant du service aux unités de location, la TPS, la TVQ et la taxe sur l'hébergement. (source : Tourisme Québec)

⁵ Tourisme Québec, Bulletin touristique – Fréquentation quotidienne des établissements d'hébergement au Québec, http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/bulletins_info/bulletin/heb_frequentation.php





4. Résultats du sondage

4.1 Recrutement

4.1.1 Niveau de difficulté du recrutement selon les postes de travail

Les participants au sondage étaient invités à placer en ordre d'importance les trois postes de travail pour lesquels leur entreprise avait le plus de difficulté à recruter. Le tableau ci-dessous montre la liste des postes soumise aux participants. La colonne « Poste no 1 » présente la répartition des postes présentant la difficulté la plus élevée de recrutement, c'est-à-dire le choix de réponse numéro 1 de chaque répondant. La colonne « Un des 3 postes » présente, pour chacun des postes, le pourcentage de répondants ayant identifié le poste parmi les trois postes présentant le plus de difficultés.

Quels sont les trois postes de travail pour lesquels votre entreprise a le plus de difficultés en recrutement?

	Poste no 1	Un des 3 postes
Personnel de cuisine		
Plongeur	2%	9%
Aide-cuisinier	2%	13%
Cuisinier	19%	33%
Chef	6%	11%
Superviseur en cuisine	1%	2%
Personnel de service en restauration		
Commis-débarrasseur	1%	2%
Serveur	2%	10%
Hôte-Hôtesse	0%	1%
Préposé aux banquets	0%	1%
Superviseur du service de restauration	0%	5%
Personnel de réception-ventes		
Préposé à la réception	10%	40%
Préposé aux réservations	0%	2%
Auditeur de nuit	13%	28%
Conseiller aux ventes	1%	6%
Superviseur (réception ou ventes)	3%	9%
Personnel d'entretien		
Préposé à l'entretien ménager	26%	55%
Préposé à l'entretien général	3%	17%
Superviseur à l'entretien	2%	7%
Aucun poste	8%	8%
Total	100%	

Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». n=221. Le total de chaque colonne « Un des 3 postes » est supérieur à 100%, puisque les répondants devaient sélectionner trois choix de réponse.





4.1.2 Postes retenus pour l'analyse

L'analyse de cette section portera sur quatre postes⁶ : cuisinier, préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager. Il s'agit des postes ayant obtenu le plus haut pourcentage. Les résultats détaillés des 18 postes retenus pour le sondage se retrouvent en annexe.

4.1.3 Statut des postes de travail où la difficulté de recrutement est la plus élevée

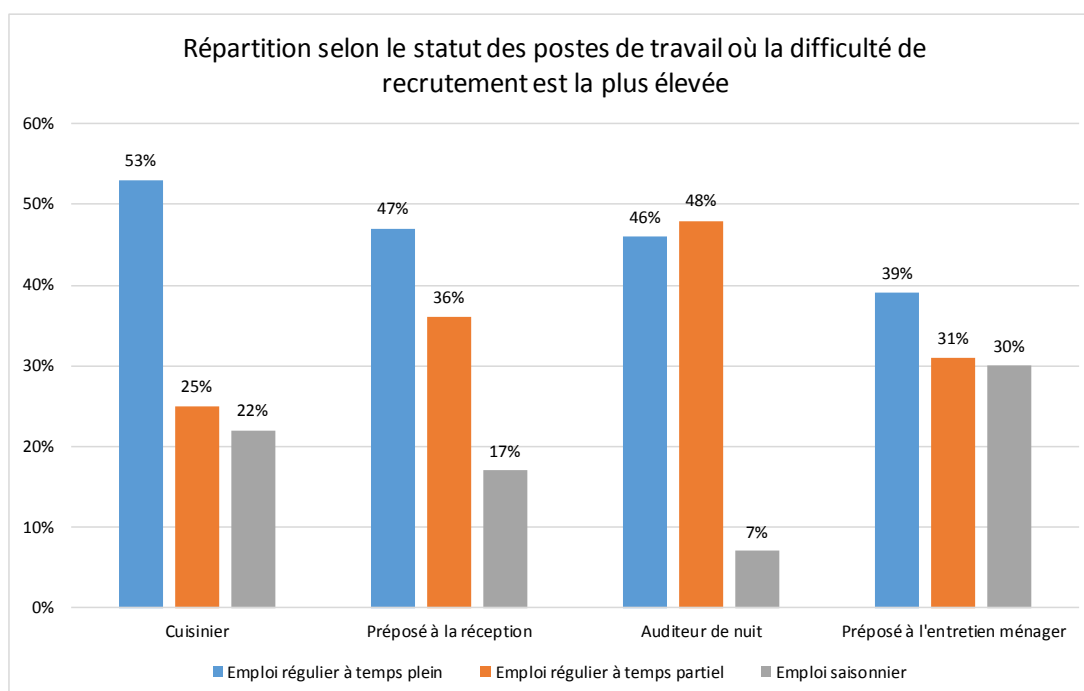
Chez les répondants ayant indiqué que c'est le poste de **cuisinier** qui leur occasionne le plus de difficultés de recrutement, 53 % ont indiqué que c'est le statut d'emploi régulier à temps plein qui est concerné. Quelque 25 % ont indiqué que c'est le statut d'emploi régulier à temps partiel et 22%, le statut d'emploi saisonnier.

Pour le poste de **préposé à la réception**, les difficultés de recrutement concernent surtout les emplois réguliers à temps plein (47%) et à temps partiel (36%).

Pour le poste d'**auditeur de nuit**, les difficultés de recrutement se répartissent de façon à peu près équivalente entre les emplois réguliers à temps plein (46%) et à temps partiel (48%).

Pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**, les difficultés de recrutement concernent tous les statuts : emplois réguliers à temps plein (39%), à temps partiel (31%) et saisonniers (30%).

Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe C.



⁶ Cette approche a été déterminée conjointement avec le comité de coordination.





4.1.4 Facteurs dans les difficultés de recrutement

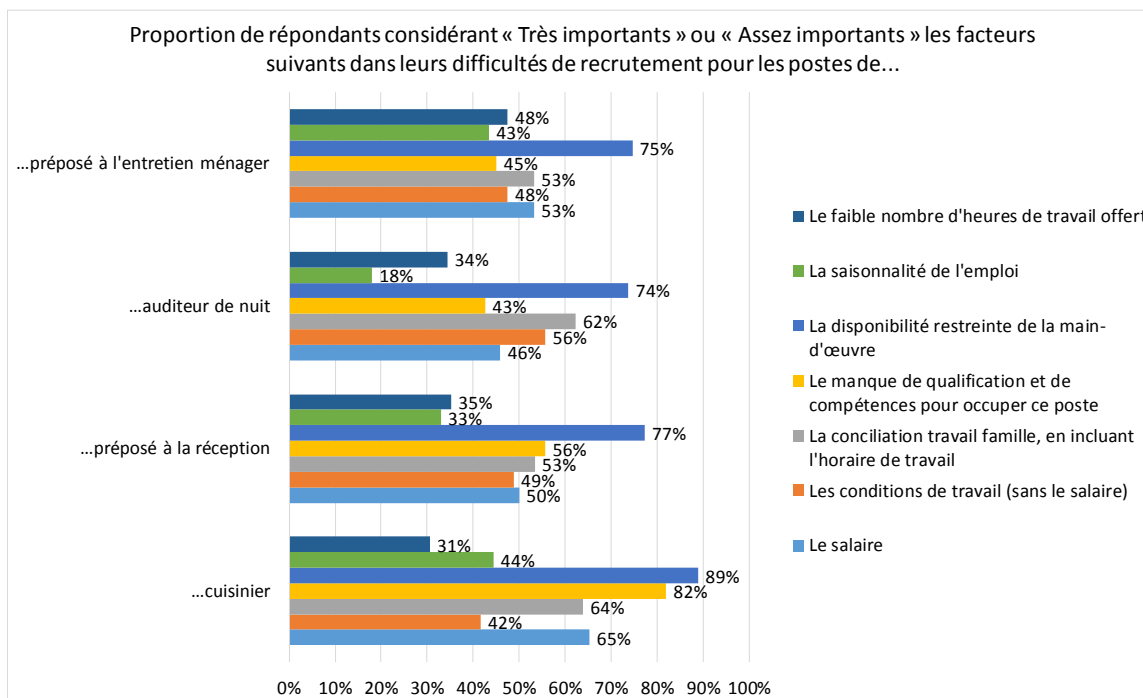
Cette section présente, pour chacun des quatre postes analysés, les facteurs qui ont été jugés très ou assez importants par une proportion significativement plus élevée de répondants que celle les ayant jugés peu ou pas importants.

Les facteurs de difficultés pour le poste de **cuisinier** sont la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre (89% des répondants ayant identifié ce poste considèrent qu'il s'agit d'un facteur « très important » ou « assez important »), le manque de qualification et de compétences pour occuper ce poste (82%), le salaire (65%) et la conciliation travail famille (64%).

Pour le poste de **préposé à la réception**, la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre est le facteur en tête de liste avec 77% des répondants ayant sélectionné ce poste comme un facteur « très important » ou « assez important », suivi du manque de qualification (56%) et de la conciliation travail famille (53%).

La disponibilité restreinte de la main-d'œuvre est identifiée par 74% des répondants ayant sélectionné le poste d'**auditeur de nuit** comme un facteur « très important » ou « assez important » de difficultés de recrutement, de même que la conciliation travail famille (62%) et les conditions de travail (56%).

Pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**, la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre est le facteur prédominant (75% de « très important / assez important ») tandis que plusieurs des autres facteurs proposés se démarquent : le salaire (53%), la conciliation travail famille (53%), le faible nombre d'heures de travail offert (48%) et la saisonnalité de l'emploi (43%).





Il est paradoxal de constater que, malgré le manque d'employés pour occuper ces postes, les entreprises sondées ne semblent pas considérer le peu de valorisation de la fonction comme étant un facteur important de leurs difficultés de recrutement. En effet, les postes de cuisinier, préposé à la réception, auditeur de nuit et préposé à l'entretien ménager affichent respectivement des pourcentages de 53%, 56%, 48% et 46% pour ce facteur. La valorisation de ces métiers faciliterait pourtant le recrutement en les rendant plus attractifs.

Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe D.

4.1.5 Critères de recrutement

Les répondants étaient invités à se prononcer, pour le poste présentant selon eux les plus grandes difficultés de recrutement, sur l'importance des critères suivants lors du recrutement : les références du candidat retenu, son expérience, un diplôme relié au poste, une expérience de travail dans des endroits ayant bonne réputation.

Pour le recrutement du poste de **cuisinier**, le fait d'avoir de l'expérience est un critère « très important » ou « assez important » pour 76% des répondants ayant sélectionné ce poste en première position. Avoir des références (67%) et de l'expérience de travail dans des endroits ayant bonne réputation (64%) sont également des critères importants.

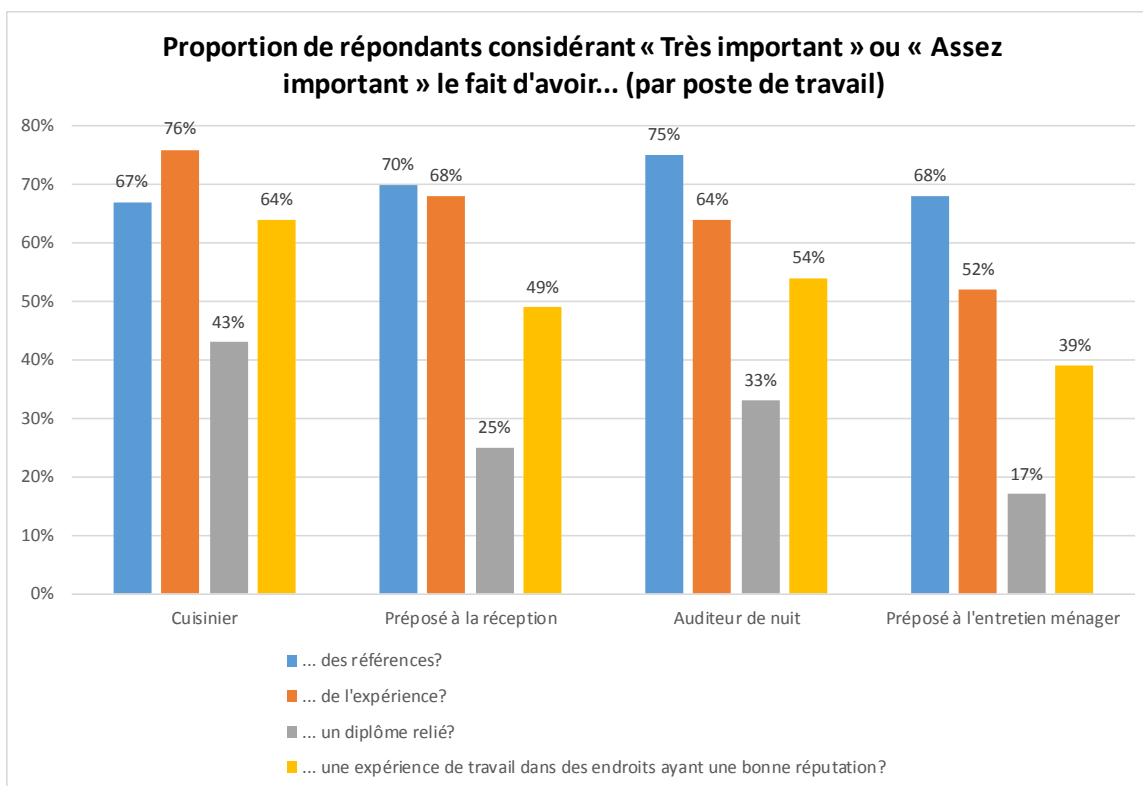
Pour le poste de **préposé à la réception**, ce sont les références (70%) et l'expérience (68%) qui importent le plus.

Parmi les quatre postes analysés, c'est pour celui d'**auditeur de nuit** que le fait d'avoir des références a le plus d'importance (75%). L'expérience est aussi un critère « très important » ou « assez important » pour 64% des répondants ayant sélectionné ce poste en première position, de même que le fait d'avoir de l'expérience de travail dans des endroits ayant une bonne réputation (54%).

Pour le recrutement au poste de **préposé à l'entretien ménager**, ce sont d'abord les références qui comptent (68%).

Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe E.



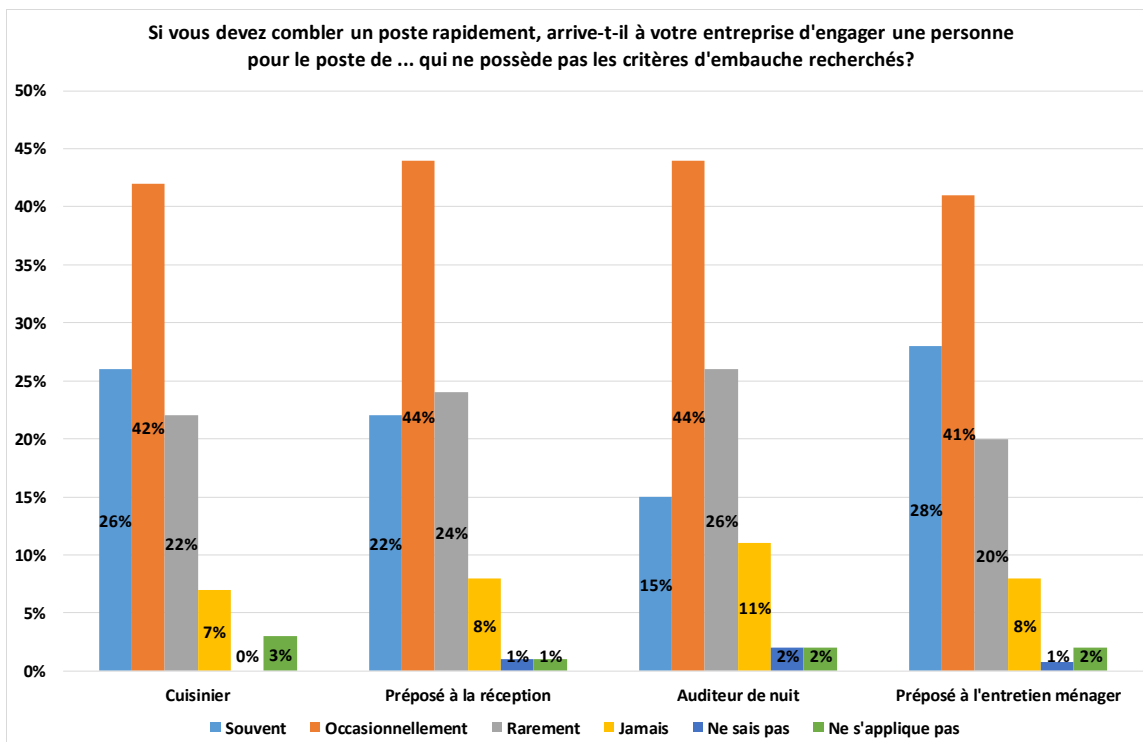


D'autres critères d'embauche ont été mentionnés par les participants lors d'une question ouverte. Il n'est donc pas possible de connaître leur importance chez l'ensemble des répondants. Ce sont la disponibilité, le bilinguisme, l'autonomie, une bonne condition physique, l'honnêteté, des compétences en informatique, la passion pour son travail et la possession d'un permis de conduire.

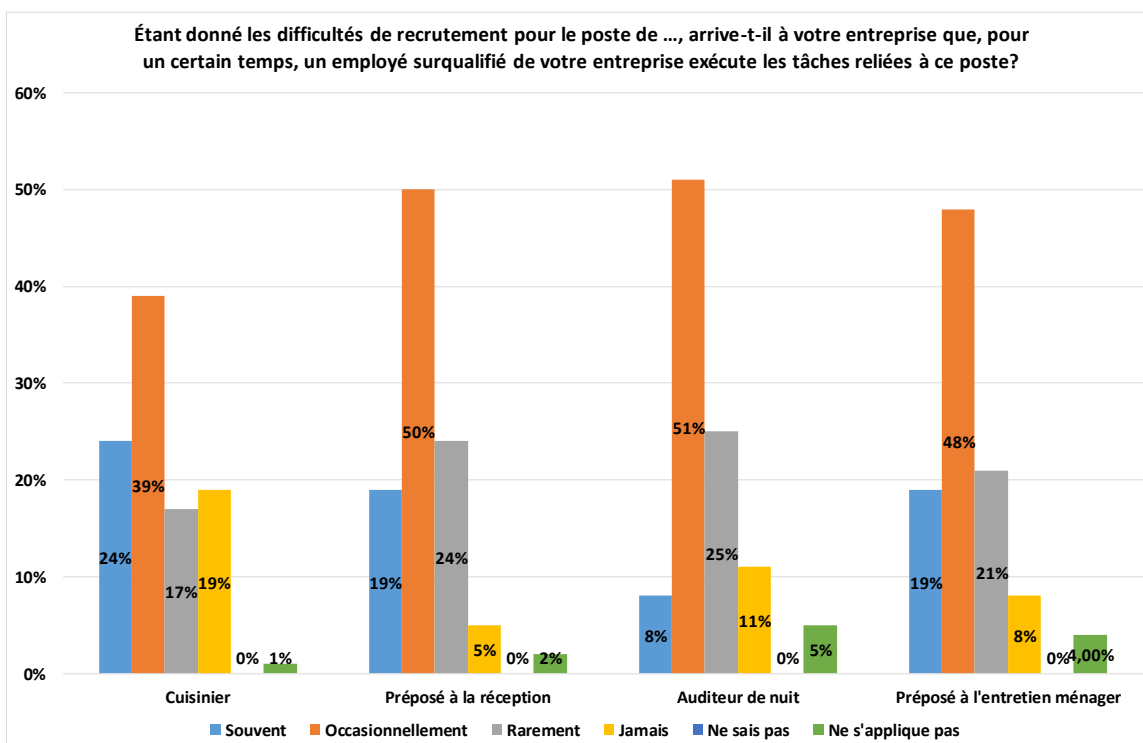
4.1.6 Impact des difficultés de recrutement

Pour chacun des postes que les participants au sondage identifiaient comme étant le poste numéro 1 en matière de difficultés de recrutement, ils devaient ensuite exprimer à quelle fréquence il arrivait à leur entreprise d'engager une personne qui ne possédait pas les critères d'embauche recherchés. Pour le poste de **cuisinier**, 26% des répondants ont dit que cela se produisait « souvent ». Le poste de **préposé à la réception** obtient un pourcentage similaire (22%). Enfin, pour le poste d'**auditeur de nuit**, la proportion se situe à 15% et pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**, à 28%. Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe F.



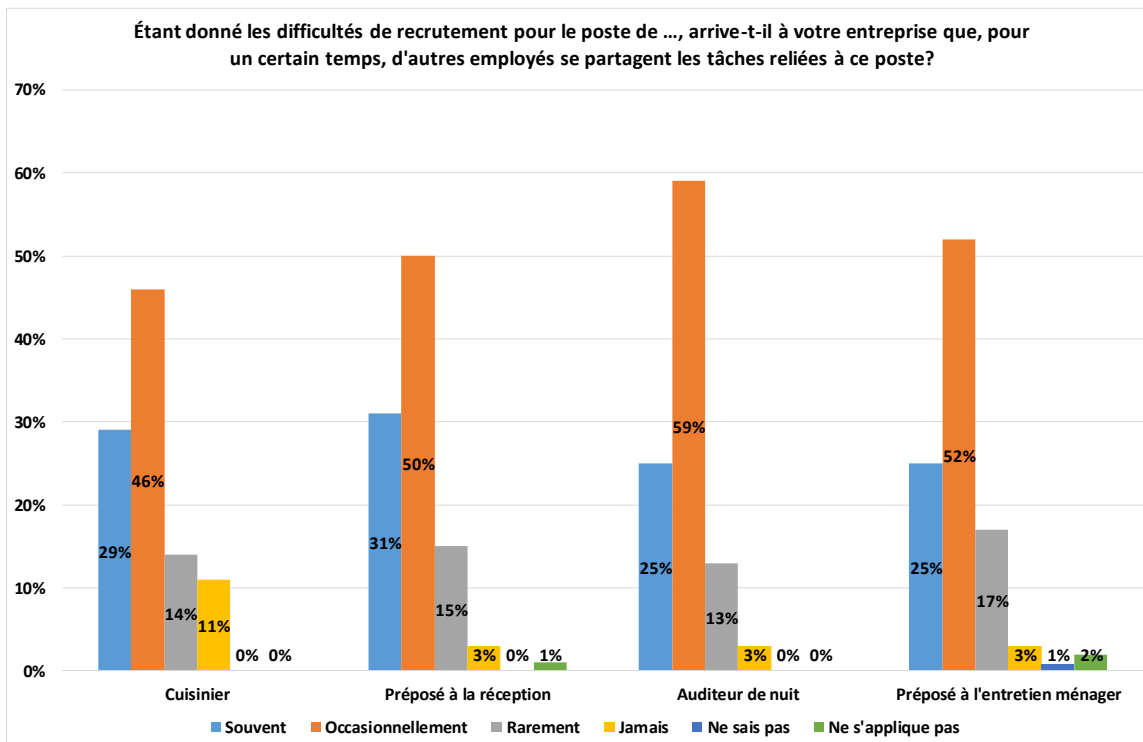


Interrogés sur l'exécution de tâches par un employé surqualifié pour son poste au sein de leur entreprise, les répondants ont exprimé les pourcentages suivants pour les quatre postes analysés : 24% de « souvent » pour le poste de **cuisinier**, 19% pour le poste de **préposé à la réception**, 8% pour le poste d'**auditeur de nuit** et 19% pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**.





Finalement, le partage de tâches reliées au poste avec d'autres employés se produit « souvent » dans 29% des entreprises en ce qui concerne le poste de **cuisinier**, 31% dans le cas du poste de **préposé à la réception**, 25% pour le poste **d'auditeur de nuit** et 25% pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**. Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe G.





4.2 Rétention

4.2.1 Niveau de difficulté de la rétention selon les postes de travail

Les participants au sondage étaient invités à placer en ordre d'importance les trois postes de travail pour lesquels leur entreprise avait le plus de difficulté en rétention du personnel. Le tableau ci-dessous montre la liste des postes soumise aux participants. La colonne « Poste no 1 » présente la répartition des postes présentant la difficulté la plus élevée de rétention, c'est-à-dire le choix de réponse numéro 1 de chaque participant. La colonne « Un des 3 postes » présente, pour chacun des postes, le pourcentage de répondants ayant identifié le poste parmi les trois postes présentant le plus de difficultés.

Quels sont les trois postes de travail pour lesquels votre entreprise a le plus de difficultés en rétention?

	Poste no 1	Un des 3 postes
Personnel de cuisine		
Plongeur	5%	12%
Aide-cuisinier	1%	13%
Cuisinier	11%	22%
Chef	3%	6%
Superviseur en cuisine	0%	3%
Personnel de service en restauration		
Commis-débarrasseur	1%	5%
Serveur	6%	19%
Hôte-Hôtesse	0%	1%
Préposé aux banquets	0%	3%
Superviseur du service de restauration	2%	5%
Personnel de réception-ventes		
Préposé à la réception	11%	40%
Préposé aux réservations	0%	3%
Auditeur de nuit	6%	19%
Conseiller aux ventes	1%	5%
Superviseur (réception ou ventes)	1%	6%
Personnel d'entretien		
Préposé à l'entretien ménager	34%	57%
Préposé à l'entretien général	2%	15%
Superviseur à l'entretien	1%	6%
Aucun poste	11%	11%
Total	100%	

Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». n=218. Le total de chaque colonne « Un des 3 postes » est supérieur à 100%, puisque les répondants devaient sélectionner trois choix de réponse.





4.2.2 Postes retenus pour l'analyse

L'analyse de cette section portera sur trois postes⁷ : préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager. Les résultats détaillés des 18 postes retenus pour le sondage se retrouvent en annexe.

4.2.3 Statut des postes de travail où la difficulté de rétention est la plus élevée

Chez les répondants ayant indiqué que c'est le poste de préposé à la réception qui leur occasionne le plus de difficultés de rétention, 42 % ont indiqué que c'est le statut d'emploi régulier à temps partiel qui est concerné alors que 35 % ont indiqué que c'est celui d'emploi régulier à temps plein, deux proportions statistiquement similaires. Quelque 23 % ont indiqué que c'est le statut d'emploi saisonnier.

Chez les répondants ayant indiqué que c'est le poste d'auditeur de nuit qui leur occasionne le plus de difficultés de rétention, c'est nettement le statut d'emploi à temps partiel qui leur occasionne des problèmes : 51% des répondants ont indiqué ce statut.

Chez les répondants ayant indiqué que c'est le poste de préposé à l'entretien ménager qui leur occasionne le plus de difficultés de rétention, les répondants se sont distribués à peu près également entre les trois statuts : 39 % ont indiqué que c'est le statut d'emploi régulier à temps partiel qui est concerné, 34 %, que c'est le statut d'emploi saisonnier et 27 %, le statut d'emploi régulier à temps plein.

Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe H.

4.2.4 Facteurs dans les difficultés de rétention

Cette section présente, pour chacun des trois postes analysés, les facteurs qui ont été jugés très ou assez importants par une proportion significativement plus élevée de répondants que celle les ayant jugés peu ou pas importants.

Pour le poste de **préposé à la réception**, les facteurs de difficultés de rétention les plus importants sont la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre (79% des répondants ayant sélectionné ce poste en première position considèrent ce facteur « très important » ou « assez important »), le salaire (55%), le manque de qualification et de compétences pour occuper ce poste (55%) et la conciliation travail famille (54%).

La disponibilité restreinte de la main-d'œuvre est également évoquée pour le poste d'**auditeur de nuit** (76%), de même que la conciliation travail famille (61%) et les conditions de travail (sans le salaire) (56%).

Enfin, pour le poste de **préposé à l'entretien ménager**, la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre arrive également en première position (77%), suivie de la conciliation travail famille (55%), des conditions de travail (52%), du salaire (52%), de la saisonnalité

⁷ Cette approche a été déterminée conjointement avec le comité de coordination.

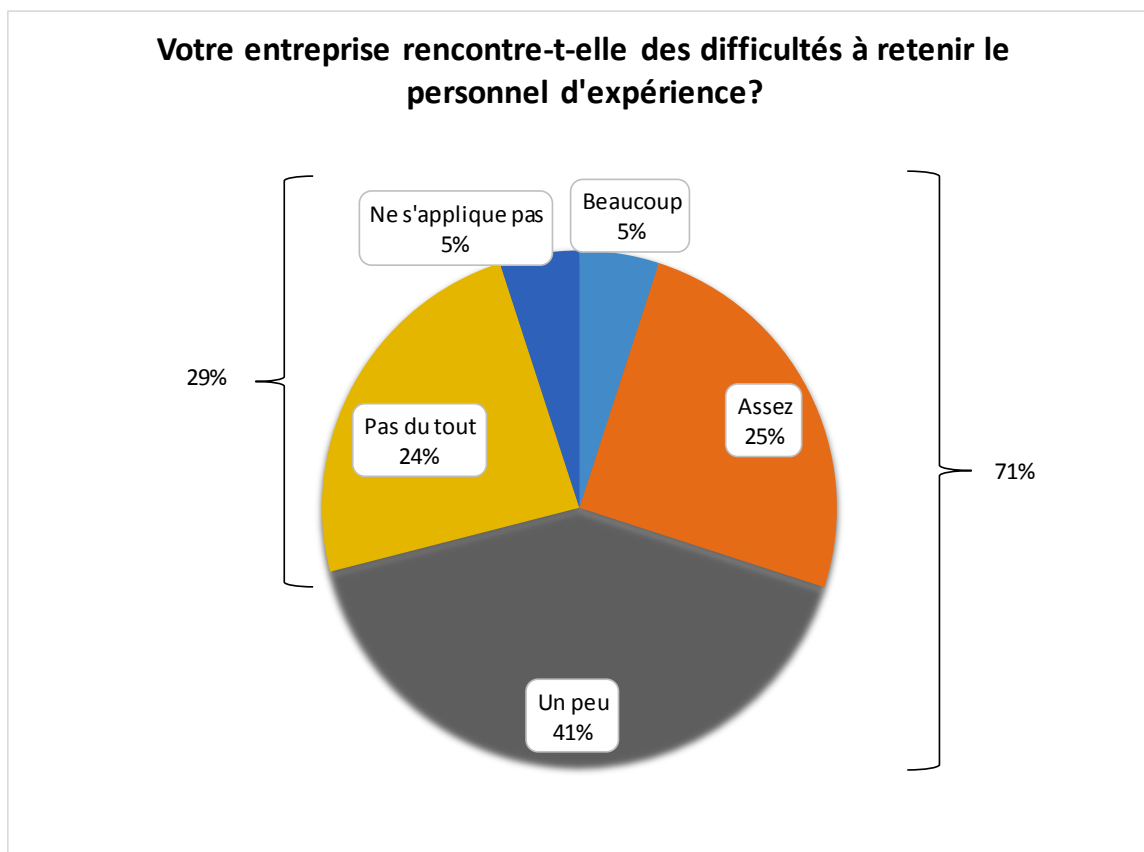




de l'emploi (42%) et du faible nombre d'heures de travail offert (42%). Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe I.

4.2.5 Difficultés à retenir le personnel d'expérience

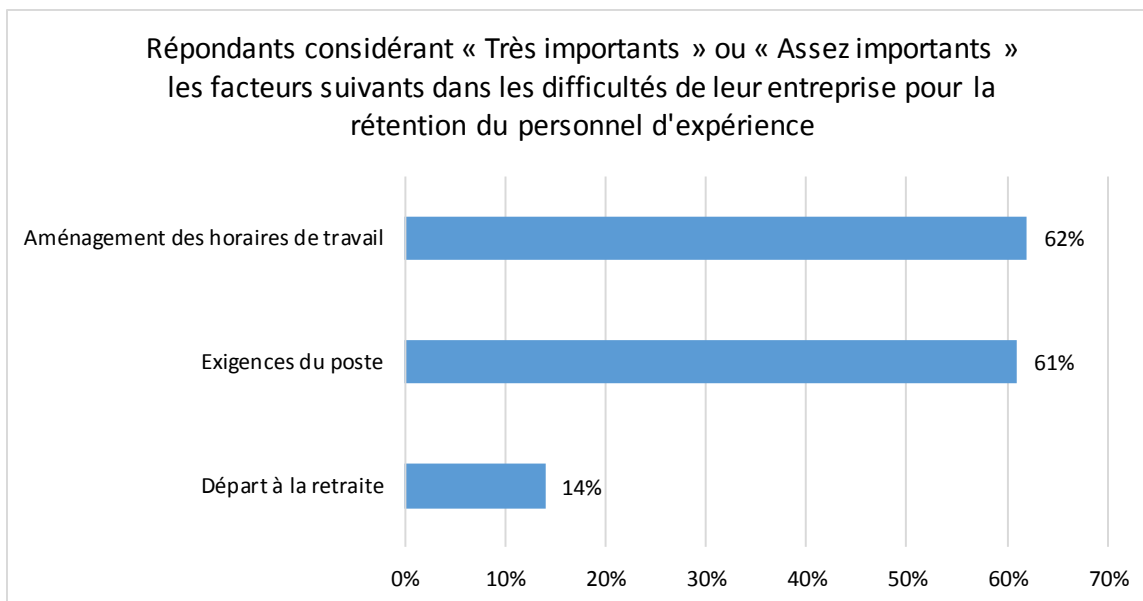
La rétention du personnel d'expérience constitue un enjeu important dans le secteur de l'hôtellerie. Un total de 71% des hôteliers sondés rencontre des difficultés de rétention à des degrés divers : 41% « un peu », 25% « assez » et 5% « beaucoup ».



Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». $n = 222$

Les 30% de répondants ayant « beaucoup » ou « assez » de difficultés à retenir leur personnel d'expérience étaient ensuite invités à se prononcer sur l'importance de trois facteurs pouvant expliquer la situation. Près des deux tiers d'entre eux pointent l'aménagement des horaires de travail (62%) et les exigences du poste (61%), ce qui s'explique probablement par le vieillissement de la main-d'œuvre en poste, tandis qu'une faible proportion (14%) identifie le départ à la retraite comme un facteur « très important » ou « assez important ». Puisque cette question n'était posée qu'à une faible portion de l'échantillon, le nombre de répondants ne permet pas de présenter des résultats détaillés selon les régions ni selon le niveau de scolarité.





Base de calcul : Répondants ayant indiqué « Beaucoup » ou « Assez » à la question « Votre entreprise rencontre-t-elle des difficultés à retenir le personnel d'expérience », moins « Ne sais pas ». n = 65 à 67

4.2.6 Avantages offerts pour retenir le personnel

Les établissements hôteliers disposent de différentes stratégies pour garder leur personnel à leur emploi. Les participants au sondage ont été invités à se prononcer sur six avantages pouvant être offerts à leur personnel. Deux d'entre eux se démarquent nettement : la possibilité de prendre des vacances en haute saison est offerte par 65% des établissements sondés, que ce soit à tout le personnel (22%) ou à une partie de celui-ci (43%). Les conditions particulières pour aider la conciliation travail famille sont une autre mesure très répandue : 62% des établissements offrent de telles conditions à tout le personnel (27%) ou à une partie de celui-ci (35%). Fait à noter, seules 7% des entreprises offrent des conditions particulières pour favoriser le perfectionnement à l'étranger.

Ces résultats affichent quelques différences d'une région à l'autre pour certains de ces avantages. Ainsi, moins d'établissements de l'Est du Québec offrent à leur personnel la possibilité de prendre des vacances en haute saison, par rapport à l'ensemble des régions (« Tout le personnel / Une partie du personnel », Est du Québec : 51%; Échantillon total : 65%), ce qui peut s'expliquer par la grande proportion d'établissements saisonniers dans cette région. C'est dans la région de Montréal que cet avantage est le plus répandu (88%).

Les répondants dont le diplôme le plus élevé est un diplôme collégial ou universitaire travaillent dans des établissements plus enclins à offrir des conditions particulières pour aider la conciliation travail famille (67% vs 47% pour les répondants détenant un diplôme secondaire ou ne détenant aucun diplôme).





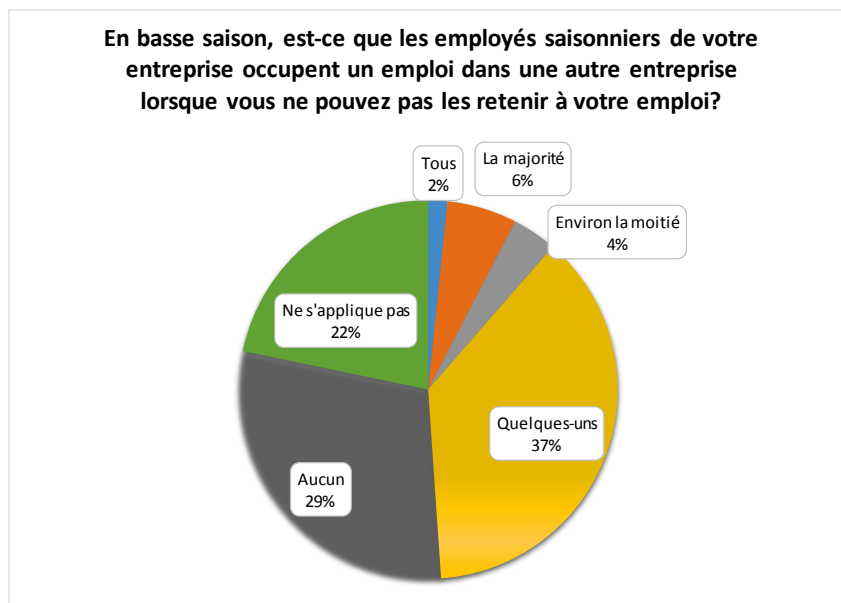
Votre entreprise offre-t-elle à son personnel...

	Tout le personnel	Une partie du personnel	Aucun membre du personnel	Ne s'applique pas	TOTAL
... des conditions particulières pour aider la conciliation travail famille	27%	35%	20%	19%	100%
... la possibilité de prendre des vacances en haute saison	22%	43%	25%	10%	100%
... un plan d'assurances collectives	20%	19%	39%	22%	100%
... une bonification de la rémunération selon le rendement	8%	34%	38%	21%	100%
... une indemnité pour le transport	3%	10%	56%	31%	100%
... des conditions particulières pour favoriser le perfectionnement à l'étranger	3%	4%	47%	45%	100%

Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». n = 219 à 223

4.2.7 Situation face au partage d'emploi avec d'autres secteurs d'activités

Durant la basse saison touristique, les établissements hôteliers vont généralement chercher à réduire leur masse salariale pour s'ajuster à la baisse de la demande. Plusieurs employés saisonniers sont temporairement mis à pied. Une partie d'entre eux vont tenter de trouver un emploi complémentaire dans une autre entreprise, en attendant que les touristes reviennent à l'hôtel. Interrogés sur ce phénomène, les répondants au sondage renvoient des résultats plutôt partagés. Un total de 12% d'entre eux a indiqué que « tous » (2%), « la majorité » (6%) ou « environ la moitié » (4%) de leurs employés saisonniers occupent un emploi dans une autre entreprise durant ces périodes creuses. Pour 37% des hôteliers, cette réalité ne touche que « quelques-uns » des membres de leur personnel. Enfin, 51% des répondants ne sont pas touchés par le phénomène : 29% d'entre eux n'ont aucun employé dans cette situation, et 22% déclarent que cela ne s'applique pas à leur entreprise.

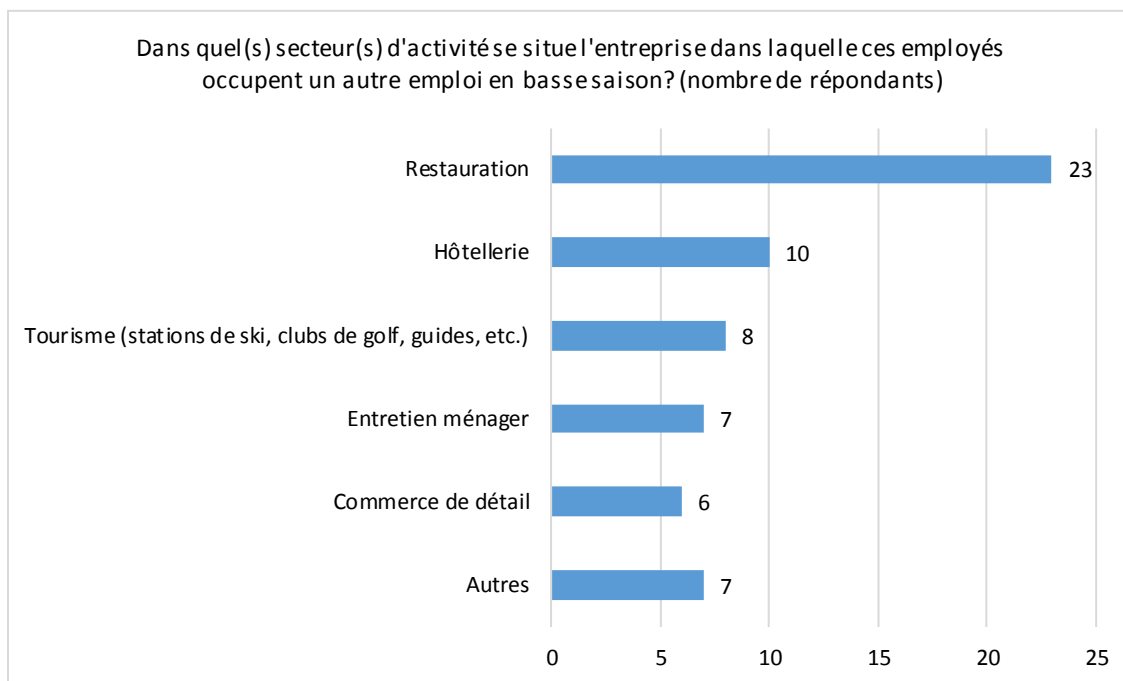


Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». n = 184





Les répondants ayant indiqué que « tous », « la majorité », « environ la moitié » ou « quelques-uns » de leurs employés saisonniers occupaient un autre emploi en basse saison étaient invités à préciser dans quels secteurs d'activités ces employés occupaient cet autre emploi. Les résultats à cette question ouverte sont relatés dans le graphique suivant :



Répondants ayant indiqué « Tous », « La majorité », « Environ la moitié » ou « Quelques-uns » à la question précédente. $n=90$. Une même personne peut avoir émis plus d'une réponse.

Puisque cette question n'était posée qu'à une faible portion de l'échantillon, le nombre de répondants ne permet pas de présenter des résultats détaillés selon les régions ni selon le niveau de scolarité.

4.2.8 Conditions offertes aux employés saisonniers

Le tableau suivant présente des conditions pouvant être offertes par les établissements hôteliers à leurs employés saisonniers dans le but de retenir ces derniers à leur emploi, et la fréquence à laquelle les entreprises des participants au sondage offrent ces conditions à leur personnel.

Parmi ces cinq conditions, c'est l'engagement de réembaucher l'employé au retour de la haute saison qui est le plus populaire, avec un total de 60% des entreprises offrant « souvent » (39%) ou « occasionnellement » (21%) cette possibilité à leurs employés saisonniers. La prolongation de la période d'emploi par l'octroi d'autres responsabilités est la seconde mesure la plus répandue : 41% des établissements y ont « souvent » (9%) ou « occasionnellement » (32%) recours.

La formation en basse saison, le jumelage avec une autre entreprise et le salaire offert sur une base annuelle sont des mesures moins fréquentes, avec respectivement 25%,





13% et 8% d'entreprises offrant « souvent » ou « occasionnellement » ces conditions à leurs employés saisonniers.

Ces résultats croisés selon les régions n'ont pas permis de déceler de différences significatives. D'un autre côté, les entreprises dont les répondants détiennent un diplôme universitaire sont plus nombreuses à prolonger la période d'emploi en octroyant d'autres responsabilités à leurs employés (Souvent et Occasionnellement : 50% vs 41% pour l'ensemble des répondants). Elles sont également plus nombreuses à permettre de la formation en basse saison (33% vs 25% pour l'ensemble des répondants).

Arrive-t-il à votre entreprise d'offrir les conditions suivantes à un employé saisonnier afin de le retenir à son emploi?

	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais	Ne s'applique pas	Total
Prendre l'engagement de le réengager au retour de la haute saison	39%	21%	9%	8%	23%	100%
	60%		40%			
Prolonger la période d'emploi en octroyant d'autres responsabilités	9%	32%	22%	14%	25%	100%
	41%		61%			
Permettre de la formation en basse saison	6%	19%	13%	30%	32%	100%
	25%		75%			
Favoriser le jumelage avec une autre entreprise	4%	9%	14%	38%	35%	100%
	13%		87%			
Offrir un salaire sur une base annuelle	3%	5%	9%	51%	32%	100%
	8%		92%			

Base de calcul : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu « Ne sais pas ». n=218 à 222

4.2.9 Horaire de dernière minute

Il n'est pas toujours facile pour les établissements hôteliers de prévoir le nombre d'employés dont ils auront besoin pour une période donnée. Plusieurs facteurs font que la demande touristique est fluctuante : annulations de dernière minute par des clients qui comparent les tarifs sur des sites de réservation en ligne, clients qui changent d'idée, qui reportent leur voyage en raison de mauvaises conditions météorologiques, etc.

Dans ce contexte, les hôteliers doivent parfois appeler un employé à la dernière minute pour travailler, ou au contraire retourner un employé à la maison parce qu'il n'y a pas assez de travail. Le premier phénomène est beaucoup plus répandu chez les





participants au sondage : un total de 60% d'entre eux dit devoir « souvent » (12%) ou « occasionnellement » (48%) appeler un employé à la dernière minute.

Retourner un employé à la maison est un phénomène beaucoup moins répandu : 39% des répondants y ont « rarement » recours et 30%, « jamais ». Les répondants détenant un diplôme universitaire ont moins tendance à recourir à ce moyen (Souvent et Occasionnellement : 20% vs 27% pour l'ensemble des répondants). Le phénomène touche davantage la Rive Sud (Souvent et Occasionnellement : 42% vs 27% pour l'ensemble des répondants).

Dans votre entreprise, à quelle fréquence devez-vous...

	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais	Ne s'applique pas	Total
Appeler un employé à la dernière minute pour travailler	12%	48%	30%	7%	2%	100%
	60%		39%			
Retourner un employé à la maison après quelques heures parce qu'il n'y a pas assez de travail	3%	24%	39%	30%	4%	100%
	27%		73%			

Base de calcul : ensemble des répondants (n=223)

4.3 Formation

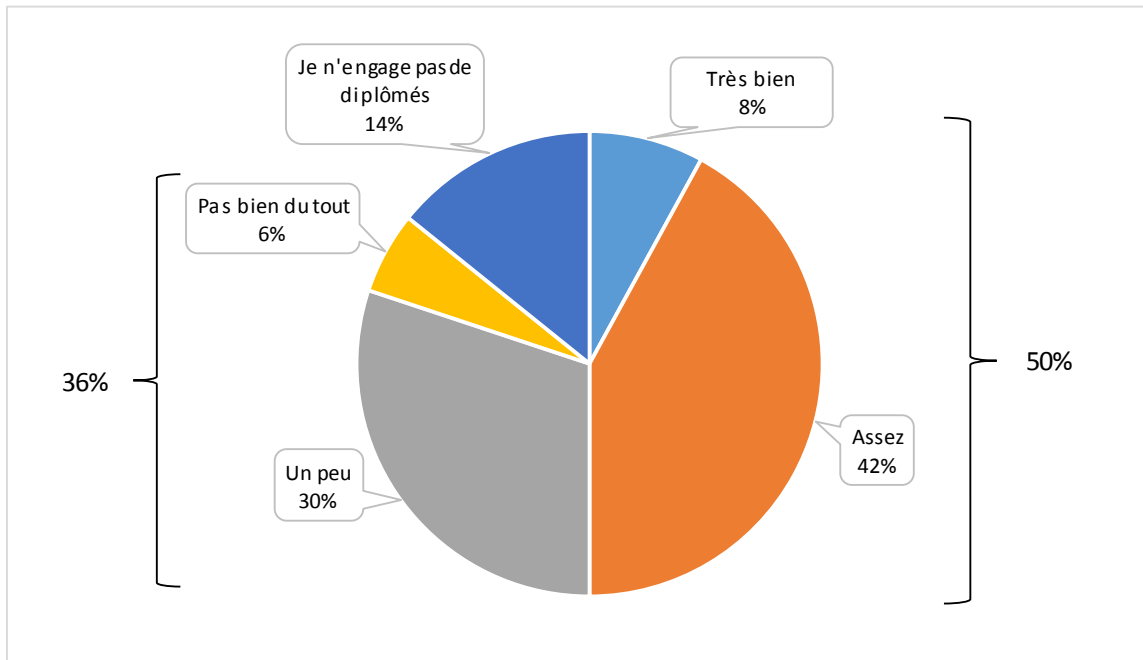
4.3.1 Opinion face aux nouveaux diplômés

Invités à exprimer leur opinion face aux nouveaux diplômés des écoles de formation, les participants au sondage ont fourni des réponses assez partagées. 50% d'entre eux considèrent que les diplômés répondent « très bien » (8%) ou « assez bien » (42%) aux besoins du secteur de l'hôtellerie, tandis que 36% sont plus sévères et croient que les diplômés répondent « un peu » (30%) ou « pas bien du tout » (6%) aux besoins du secteur. Enfin, 14% n'engagent pas de diplômés. L'analyse de l'échantillon n'a pas permis de déceler de différences statistiquement significatives entre les régions, ni selon le niveau de scolarité des répondants.



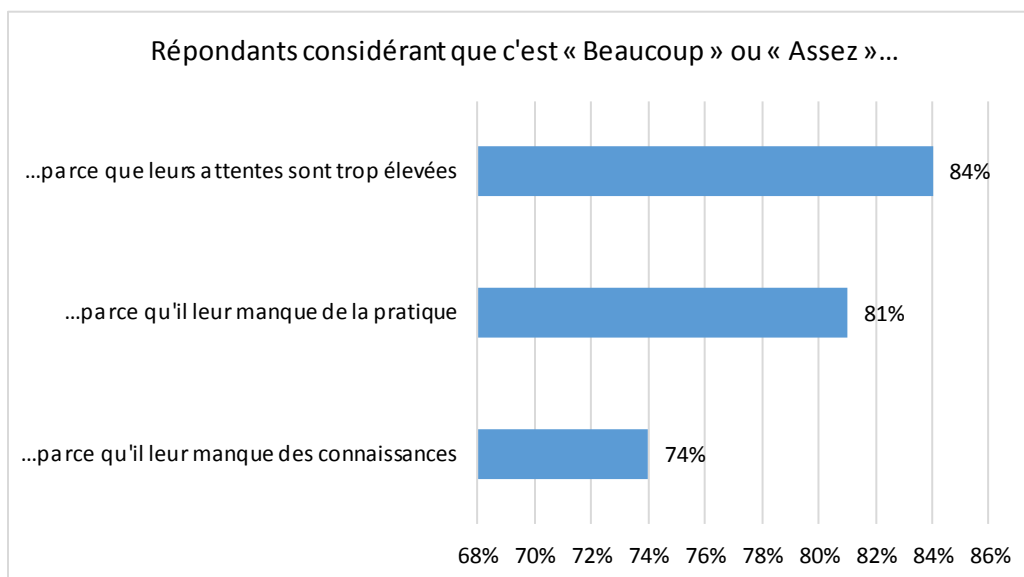


Est-ce que les nouveaux diplômés des écoles de formation QUI VIENNENT DE TERMINER LEURS ÉTUDES répondent bien aux besoins du secteur de l'hôtellerie?



Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas ». n=176

Les répondants ayant indiqué que les diplômés répondaient « Un peu » ou « Pas bien du tout » aux besoins devaient par la suite préciser leur position. Le graphique suivant relate la proportion des répondants considérant que c'est « beaucoup » ou « assez » parce que les attentes des diplômés sont trop élevées, parce que les diplômés manquent de pratique ou parce qu'il leur manque des connaissances. Puisque cette question n'était posée qu'à une portion de l'échantillon, le nombre de répondants ne permet pas de présenter des résultats détaillés selon les régions ni selon le niveau de scolarité.



Base de calcul : Répondants ayant indiqué « Un peu » ou « Pas bien du tout » à la question précédente. n=62 à 63

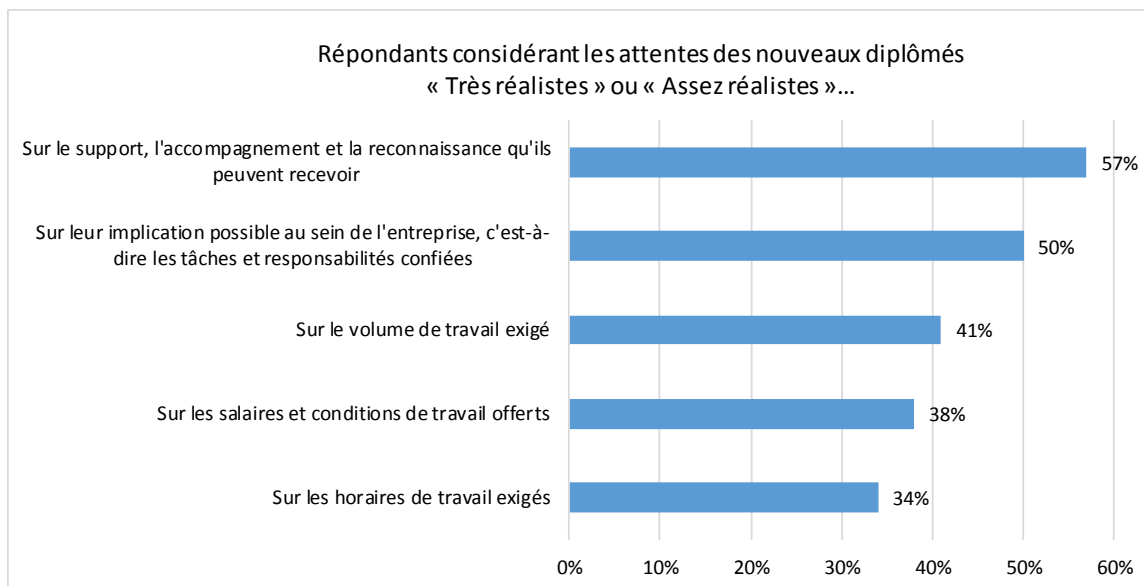




4.3.2 Réalisme des attentes des nouveaux diplômés

Les répondants ont indiqué que les nouveaux diplômés se dirigeant vers l'hôtellerie avaient des attentes « très réalistes » ou « assez réalistes » sur le support, l'accompagnement et la reconnaissance, dans une proportion de 57%. À l'inverse, les diplômés feraient preuve de moins de réalisme concernant le salaire et les conditions de travail (sans le salaire) (38% de très ou assez réalistes) et les horaires de travail (34%).

Les répondants de la Rive Sud sont plus critiques face au réalisme des attentes des diplômés sur leur implication possible au sein de l'entreprise : 80% d'entre eux considèrent que les diplômés sont « Un peu réalistes » ou « Pas du tout réalistes » sur cet aspect, contre 50% pour l'ensemble des régions. Enfin, 73% des répondants détenant un diplôme universitaire considèrent « Un peu réalistes » ou « Pas du tout réalistes » les attentes des diplômés face aux horaires de travail, contre 66% pour l'ensemble des répondants.



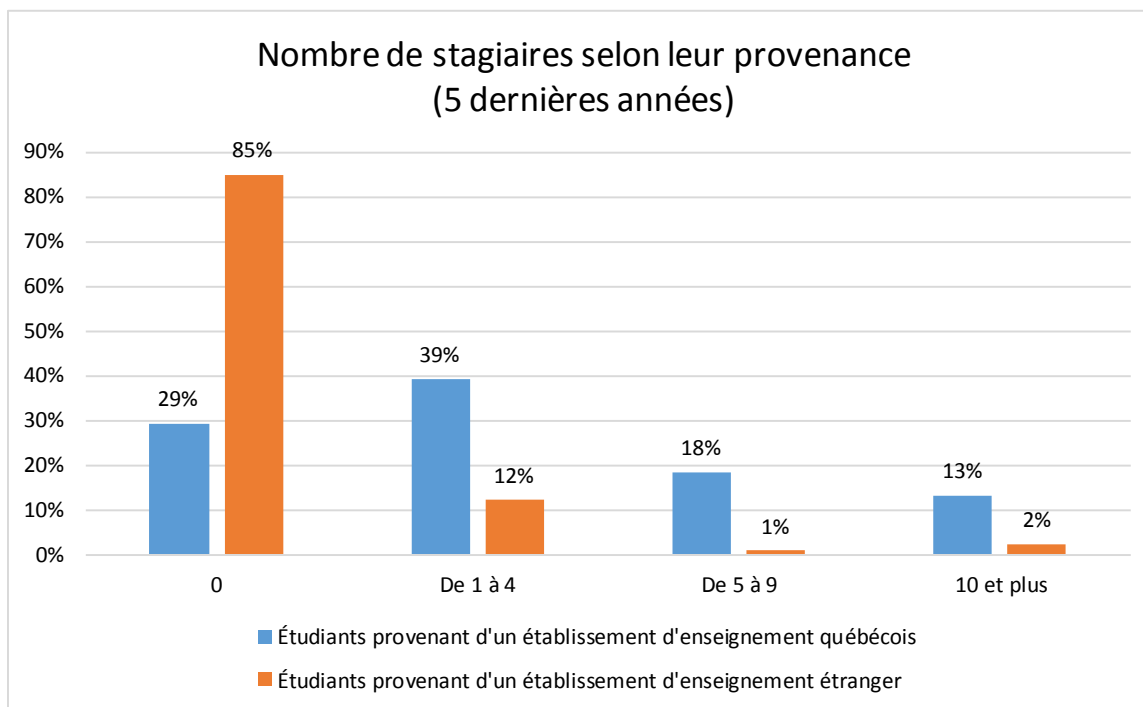
Base de calcul : Ensemble des répondants, moins « Ne sais pas » ou « Ne s'applique pas ».
n=161 à 169





4.3.3 Stages

Le graphique suivant présente le nombre de stagiaires reçus par les établissements sondés au cours des cinq dernières années. Les répondants étaient invités à préciser le nombre de stagiaires provenant d'un établissement d'enseignement québécois par rapport à ceux provenant d'un établissement étranger.



Base de calcul : Ensemble des répondants, moins « Ne sais pas » et non-réponse. n=174 (établissements québécois), n=130 (établissements étrangers)

Les établissements de la région de Montréal sont plus nombreux à avoir accueilli 10 stagiaires et plus provenant d'établissements québécois au cours des cinq dernières années, par rapport à l'ensemble des régions (26% vs 13%). C'est également cette région qui a accueilli le plus de stagiaires provenant d'un établissement étranger (De 1 à 5 : 24% vs 12% pour l'ensemble des régions). La région de l'Est du Québec accueille une plus faible proportion de stagiaires québécois : 46% des répondants de cette région n'ont pas reçu de stagiaires québécois au cours des cinq dernières années, par rapport à 29% pour l'ensemble des régions. Cela peut s'expliquer par le fait que les régions visées par ce regroupement offrent de la formation professionnelle en service et en cuisine, mais n'offrent pas de formation spécifique en hôtellerie.

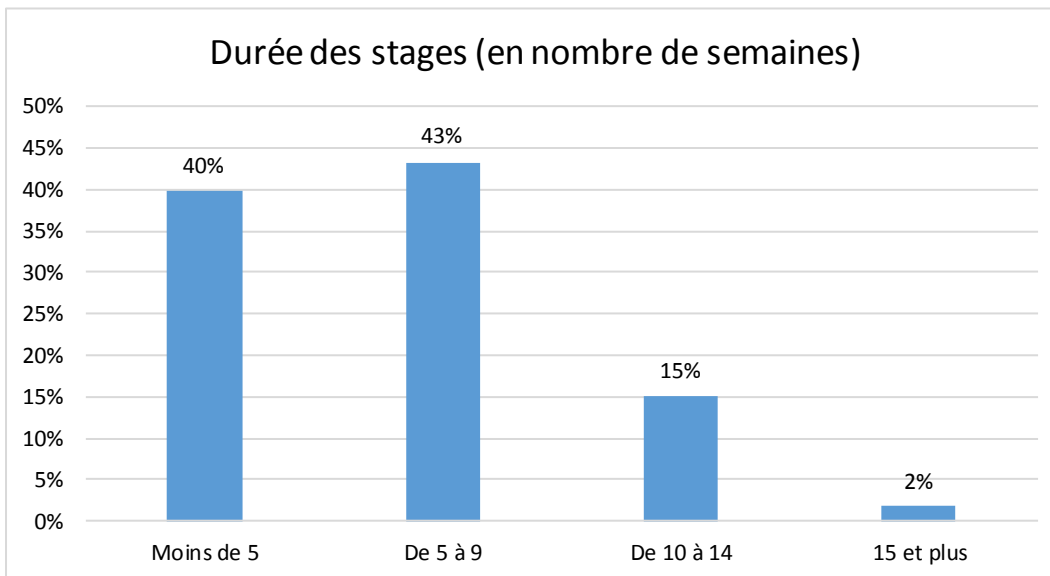
Les répondants détenant un diplôme universitaire sont davantage représentés au sein d'établissements ayant accueilli 10 stagiaires québécois et plus (21% vs 13% pour l'ensemble des répondants). À l'inverse, les répondants dont le diplôme le plus élevé est un diplôme de niveau secondaire (ou qui ne possèdent aucun diplôme) sont plus





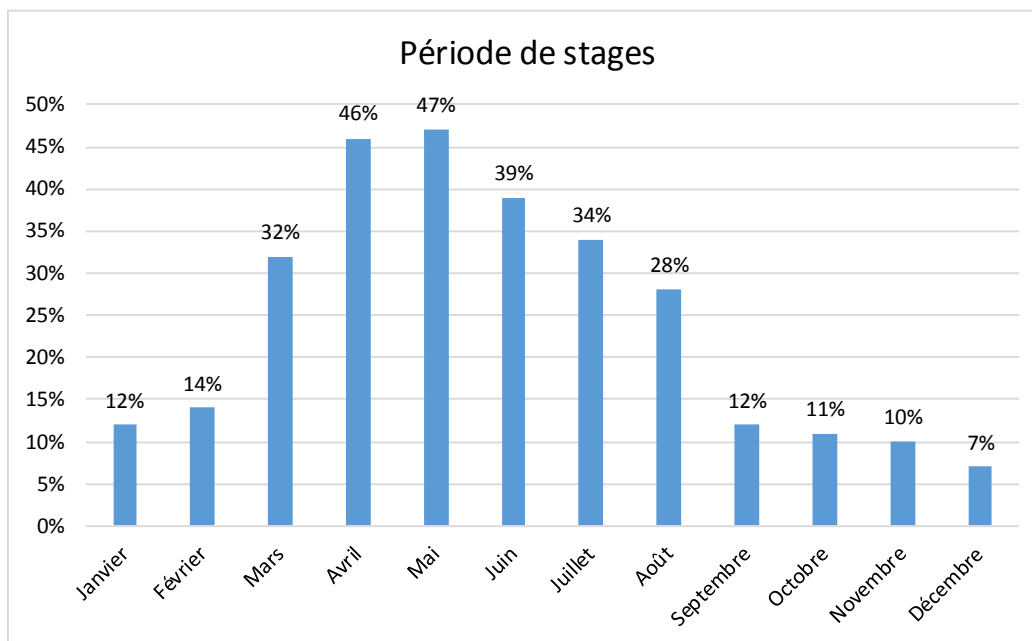
fortement représentés au sein d'établissements n'ayant pas accueilli de stagiaires étrangers au cours des cinq dernières années.

Dans la vaste majorité des cas, il s'agissait de stages de moins de 10 semaines :



Base de calcul : Répondants ayant indiqué que leur entreprise avait reçu des stagiaires provenant d'un établissement d'enseignement québécois ou de l'étranger, moins « Ne sais pas », « Ne s'applique pas » et non-réponse. n=113

Les stages sont généralement concentrés entre les mois de mars et d'août. On note toutefois une proportion de 7% à 14% de stages durant les autres périodes.



Base de calcul : Établissements ayant accueilli au moins un stagiaire, moins « Ne sais pas », « Ne s'applique pas » et non-réponse. n=107. Les répondants pouvaient sélectionner plus d'un mois.

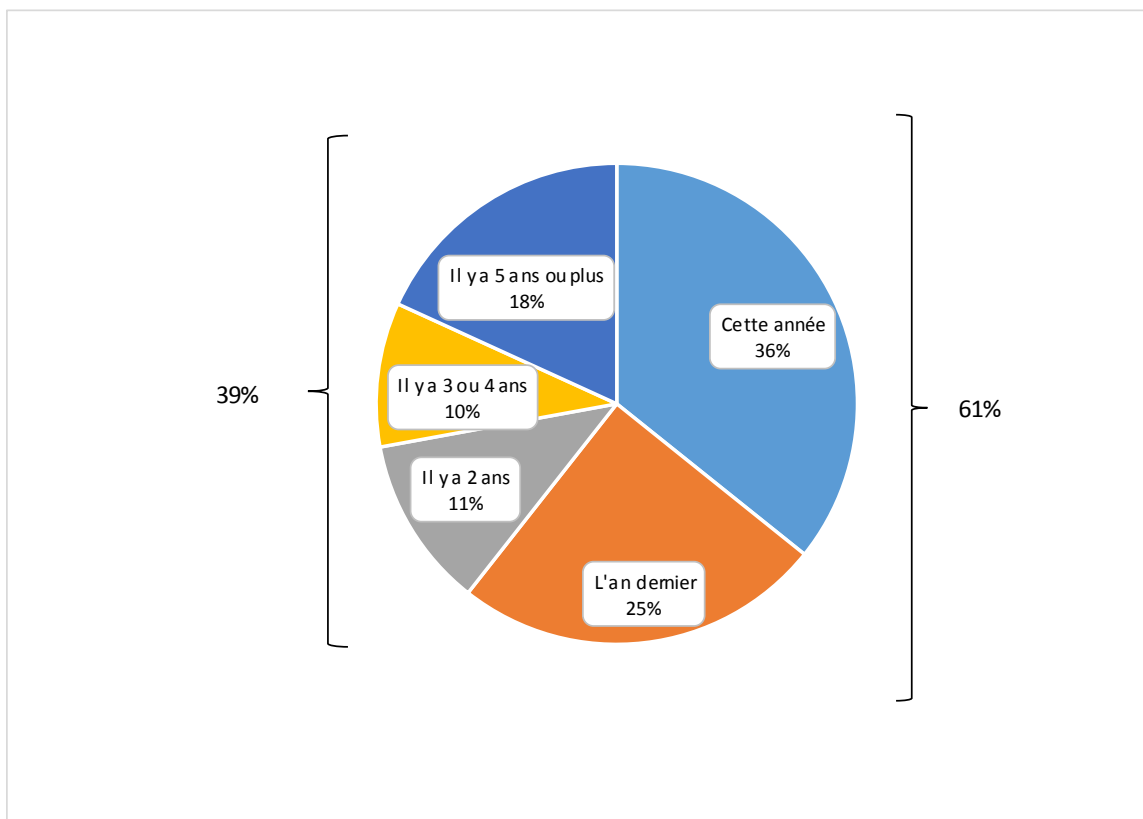




4.3.4 Formation continue des hôteliers

Une proportion de 61% des hôteliers sondés ont récemment suivi une formation liée à leur travail, que ce soit « cette année » (36%) ou « l'an dernier » (25%). 18% d'entre eux ont suivi leur dernière formation il y a 5 ans ou plus. L'analyse de l'échantillon n'a pas permis de déceler de différences statistiquement significatives entre les régions, ni selon le niveau de scolarité des répondants.

À quand remonte la dernière formation liée à votre travail que vous avez suivie en incluant les cours de perfectionnement, les ateliers de gestion, etc. ?



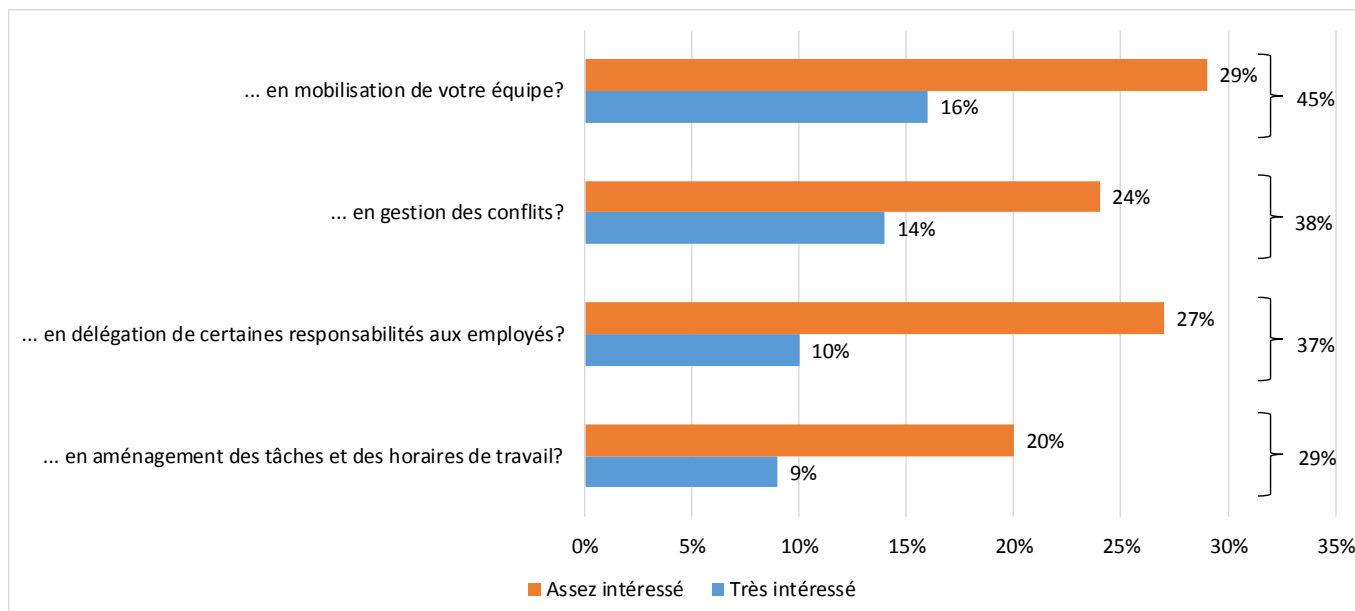
Base de calcul : Ensemble des répondants moins « Ne sais pas » et « Ne s'applique pas ». n=165

Interrogés sur leur intérêt face à diverses formations, un total de 45% des répondants se sont dit « assez intéressés » ou « très intéressés » à acquérir des compétences en mobilisation de leur équipe. La formation en gestion des conflits (38%) et la formation en délégation de responsabilités (37%) suivent de près. Enfin, la formation en aménagement des tâches et horaires de travail ne suscite l'intérêt que de 29% des participants, dont seulement 9% de « très intéressés ». Il s'agit pourtant d'une clé pour retenir le personnel d'expérience et pour maximiser le temps de travail pour pallier le plus possible au statut d'emploi atypique.





Êtes-vous intéressé à acquérir au cours de la prochaine année des compétences...



Base de calcul : Ensemble des répondants, moins « Ne s'applique pas ». n=213 à 216





5. Principaux constats et pistes de solutions

5.1 Principaux constats

Recrutement

Malgré que plusieurs postes aient été ciblés par la présente étude et qu'il soit possible de consulter les résultats pour chacun en annexe, il a été convenu que le rapport s'attarderait aux quatre postes suivants : **cuisinier, préposé à la réception, auditeur de nuit et préposé à l'entretien ménager**, puisque ces postes représentent un plus grand défi en matière de recrutement selon les répondants de la présente étude.

Pour les quatre postes sous analyse, **la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre** semble être le principal facteur de difficulté des hôteliers en matière de recrutement. Le manque de qualification et de compétences a aussi été soulevé pour le poste de cuisinier. Le poste d'entretien ménager, pour sa part, semble présenter plusieurs autres facteurs de difficultés de recrutement : le salaire, la conciliation travail-famille, le faible nombre d'heures de travail et la saisonnalité de l'emploi.

Il est paradoxal de constater que, malgré le manque d'employés pour occuper ces postes, les entreprises sondées ne semblent pas considérer **le peu de valorisation de la fonction comme étant un facteur important de leurs difficultés de recrutement**. La valorisation de ces métiers faciliterait pourtant le recrutement en les rendant plus attractifs.

Il arrive fréquemment que les établissements hôteliers doivent pallier leurs difficultés de recrutement en engageant une personne ne possédant pas les critères d'embauche recherchés, en faisant accomplir certaines tâches par un employé surqualifié pour le poste ou en partageant des tâches reliées à un poste avec d'autres employés. Par ailleurs, **le fait d'avoir du personnel polyvalent est une excellente façon de pallier aux fluctuations liées à la saisonnalité ou encore à un accroissement soudain de l'activité**.

Malgré la demande pour des emplois à temps plein, les statuts d'emploi à temps partiel et saisonnier semblent également poser problème pour les quatre postes sous analyse.

Les références semblent toujours être le critère d'embauche le plus important. Pour le poste de cuisinier, l'expérience du candidat prévaut. Le fait d'avoir un diplôme lié à la fonction ne semble toujours pas être un critère d'embauche permettant de s'assurer de la qualification de la main-d'œuvre. Toutefois, la moitié des répondants considèrent que les diplômés répondent « très bien » ou « assez bien » aux besoins des établissements hôteliers. À l'opposé, 36% des participants décrivent les diplômés comme répondant « un peu » ou « pas bien du tout » aux besoins du secteur.





Près de 71% des établissements sondés ont accueilli des stagiaires provenant d'un établissement d'enseignement québécois au cours des cinq dernières années. Durant la même période, seuls 15% des établissements ont accueilli des stagiaires provenant d'un établissement étranger.

Rétention

Le poste de cuisinier ne semble pas présenter un défi de rétention. Cependant, pour les postes de préposé à la réception, d'auditeur de nuit et de préposé à l'entretien ménager, une même raison est évoquée pour expliquer le défi d'attractivité, soit la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre. Ces trois postes présentent aussi bien des défis d'attractivité que de rétention. Comment expliquer qu'après avoir réussi à attirer des candidats pour combler ces postes malgré les défis que cela représente, les hôteliers n'arrivent pas à les retenir? Ou encore, comment faire pour retenir la main-d'œuvre actuelle pour pallier au fait qu'elle soit moins disponible en raison de son vieillissement et du rétrécissement de la tranche des 16 à 24 ans qui a toujours été le bassin de recrutement naturel des entreprises du domaine touristique?

Près des deux tiers des répondants (30%) ayant « beaucoup » ou « assez » de difficultés à retenir leur personnel d'expérience pointent **l'aménagement des horaires de travail (62%) et les exigences du poste (61%)**. Ce qui s'explique probablement par le vieillissement de la main-d'œuvre en poste, tandis qu'une faible proportion (14%) identifie le départ à la retraite comme un facteur « très important » ou « assez important ».

Le grand défi des prochaines années sera **d'aménager le temps de travail du personnel d'expérience pour le maintenir en emploi tout en garantissant suffisamment d'heures à la relève pour la retenir en hôtellerie**. Selon les répondants, et ce malgré le fait que des emplois à temps plein soient disponibles, les statuts d'emploi à maintenir en proportion importante sont les emplois réguliers à temps partiel et les emplois saisonniers.





5.2 Premières pistes de solutions

Dans le cadre de cette étude, des groupes de discussion sont prévus afin de recenser les solutions et les bonnes pratiques afin de s'adapter aux enjeux actuels et aux défis qui se présentent au milieu hôtelier. Cette section sera donc bonifiée avec la réalisation de groupes de discussion.

Premières pistes de solution découlant des résultats obtenus lors du sondage en ligne

- **Concentrer les efforts sectoriels de support au recrutement et à la rétention sur les postes de préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager et cuisinier**
- **Valoriser les postes de préposé à la réception, auditeur de nuit, préposé à l'entretien ménager et cuisinier afin de les rendre plus attractifs.**
- **Élargir le recrutement à de nouveaux bassins de main-d'œuvre (clientèles immigrante, semi-retraîtée et retraitée, personnes en réinsertion socioprofessionnelle et personnes ayant de légers handicaps, etc.)**

Comme le bassin de main-d'œuvre traditionnel est en diminution et que les départs à la retraite vont en augmentant, l'utilisation de nouveaux bassins de main-d'œuvre offre une partie de la solution aux défis des prochaines années. Ces nouveaux bassins ayant toutefois des attentes et des besoins différents, il sera donc nécessaire d'adapter le contexte de travail.

- **Faire appel à des stagiaires en consolidant le lien d'emploi, notamment en leur offrant des conditions permettant de les retenir à la fin du stage.**
- **Organiser le travail de façon à permettre le maintien en poste des employés d'expérience (aménagement des horaires de travail et exigences du poste) tout en permettant à la relève d'être mise à contribution (flexibilité/souplesse des horaires, conciliation travail/famille/vie personnelle, etc.) afin de créer le lien d'emploi tant recherché pour ainsi offrir la qualité de service souhaitée aux clients.**
- **Compte tenu du fait qu'il est difficile de concurrencer le marché à l'égard des salaires, le secteur hôtelier devra se concerter afin d'améliorer les conditions de travail et ainsi répondre aux attentes de la relève.**





- **Appuyer les hôteliers dans le développement des compétences des cuisiniers**

Le manque de qualification et de compétences des cuisiniers a été soulevé par les répondants au sondage comme l'un des facteurs de difficultés de recrutement et de rétention. Or, il est possible de mettre de l'avant des approches sectorielles pour aider les hôteliers à cet égard : valorisation des diplômes, meilleure adéquation formation emploi, encadrement lors de l'intégration à l'emploi, développement des compétences, perfectionnement, etc. Pour ce poste spécifique, l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) a déjà établi un plan d'action qui devrait contribuer à atténuer les difficultés vécues par les hôteliers.

- **Favoriser le lien d'emploi pour les hôteliers dont l'activité est saisonnière.**

En effet, ce lien d'emploi devient primordial pour s'assurer de la compétence de la main-d'œuvre. Des pistes de solution devront être explorées : maintien en emploi annuel pour les postes clés, développement de compétences afin que les employés de talent puissent contribuer aux différentes fonctions (marketing, promotion, développement de produit/service, etc.) lors de la basse saison, jumelage avec d'autres entreprises, etc.





Annexes





Annexe A : Profil des répondants

PDF





Annexe B : Questionnaire



Annexe C : Résultats par poste de travail sur le statut des postes lors du recrutement

STATUT	POSTES																	
	Plongeur	Aide-cuisinier	Cuisinier	Chef	Superviseur en cuisine	Commis-débarrasseur	Serveur	Hôte-Hôtesse	Préposé aux banquets	Superviseur du service de restauration	Préposé à la réception	Préposé aux réservations	Auditeur de nuit	Conseiller aux ventes	Superviseur (réception ou ventes)	Préposé à l'entretien ménager	Préposé à l'entretien général	Superviseur à l'entretien
n	20	28	72	24	5	4	23	2	2	12	88	5	61	13	19	122	37	16
Emploi régulier à temps plein	40%	46%	53%	71%	60%	50%	30%	50%	0%	92%	47%	40%	46%	54%	53%	39%	41%	75%
Emploi régulier à temps partiel	35%	25%	25%	13%	20%	25%	30%	0%	100%	8%	36%	40%	48%	31%	37%	31%	35%	13%
Emploi saisonnier	25%	29%	22%	17%	20%	25%	39%	50%	0%	0%	17%	20%	7%	15%	11%	30%	24%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon se situent entre 20 et 29 doivent être utilisés avec prudence pour décrire la population étudiée. Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon est inférieur à 20 ne peuvent pas être utilisés pour décrire la population étudiée.



Annexe D : Résultats par poste de travail sur les facteurs dans les difficultés de recrutement

PDF



Annexe E : Résultats par poste de travail sur les critères de recrutement

CRITÈRES		Plongeur	Aide-cuisinier	Cuisinier	Chef	Superviseur en cuisine	Commis-débarasseur	Serveur	Hôte-Hôtesse	Préposé aux banquets	Superviseur du service de restauration	Préposé à la réception	Préposé aux réservations	Auditeur de nuit	Conseiller aux ventes	Superviseur (réception ou ventes)	Préposé à l'entretien ménager	Préposé à l'entretien général	Superviseur à l'entretien	
	n	20	28	72	24	5	4	23	2	2	12	88	5	61	13	19	122	37	16	
... des références?																				
Très important+Assez important		55%	64%	67%	79%	80%	50%	70%	100%	50%	100%	70%	80%	75%	100%	79%	68%	86%	88%	
Un peu important+Pas du tout important		40%	32%	32%	21%	20%	50%	30%	0%	50%	0%	28%	20%	23%	0%	16%	31%	14%	13%	
Ne sais pas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ne s'applique pas		5%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	5%	0,80%	0%	0%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
... de l'expérience?																				
Très important+Assez important		40%	57%	76%	100%	100%	50%	61%	50%	50%	100%	68%	60%	64%	77%	84%	52%	65%	75%	
Un peu important+Pas du tout important		55%	39%	22%	0%	0%	50%	39%	50%	50%	0%	31%	40%	34%	23%	16%	47%	35%	25%	
Ne sais pas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ne s'applique pas		5%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	0,80%	0%	0%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
... un diplôme relié?																				
Très important+Assez important		45%	36%	43%	50%	60%	50%	13%	50%	50%	58%	25%	40%	33%	54%	37%	17%	22%	38%	
Un peu important+Pas du tout important		50%	61%	56%	50%	40%	50%	87%	50%	50%	42%	72%	60%	62%	46%	53%	77%	70%	56%	
Ne sais pas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ne s'applique pas		5%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	5%	0%	11%	6%	8%	6%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
... une expérience de travail dans des endroits ayant une bonne réputation?																				
Très important+Assez important		40%	46%	64%	75%	60%	50%	39%	50%	50%	83%	49%	80%	54%	62%	68%	39%	51%	56%	
Un peu important+Pas du tout important		55%	50%	35%	25%	40%	50%	61%	50%	50%	17%	49%	20%	43%	38%	26%	60%	49%	44%	
Ne sais pas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Ne s'applique pas		5%	4%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	3%	0%	5%	0,80%	0%	0%	
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon se situent entre 20 et 29 doivent être utilisés avec prudence pour décrire la population étudiée. Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon est inférieur à 20 ne peuvent pas être utilisés pour décrire la population étudiée.



Annexe F : Résultats par poste de travail sur la fréquence d'engagement d'une personne qui ne possède pas les critères d'embauche

Si vous devez combler un poste rapidement, arrive-t-il à votre entreprise d'engager une personne pour le poste de ... qui ne possède pas les critères d'embauche recherchés?	Plongeur	Aide-cuisinier	Cuisinier	Chef	Superviseur en cuisine	Commis-débarrasseur	Serveur	Hôte-Hôtesse	Préposé aux banquets	Superviseur du service de restauration	Préposé à la réception	Préposé aux réservations	Auditeur de nuit	Conseiller aux ventes	Superviseur (réception ou ventes)	Préposé à l'entretien ménager	Préposé à l'entretien général	Superviseur à l'entretien
n	20	28	72	24	5	4	23	2	2	12	88	5	61	13	19	122	37	16
Souvent	30%	21%	26%	25%	0%	0%	13%	100%	0%	17%	22%	40%	15%	15%	16%	28%	27%	19%
Occasionnellement	45%	43%	42%	29%	40%	50%	61%	0%	50%	25%	44%	40%	44%	38%	32%	41%	32%	38%
Rarement	5%	21%	22%	29%	40%	25%	22%	0%	0%	42%	24%	0%	26%	15%	37%	20%	27%	31%
Jamais	15%	11%	7%	13%	20%	25%	4%	0%	50%	17%	8%	20%	11%	31%	11%	8%	14%	13%
Ne sais pas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%
Ne s'applique pas	5%	4%	3%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	5%	2%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon se situent entre 20 et 29 doivent être utilisés avec prudence pour décrire la population étudiée. Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon est inférieur à 20 ne peuvent pas être utilisés pour décrire la population étudiée.



Annexe G : Résultats par poste de travail sur l'impact des difficultés de recrutement

Étant donné les difficultés de recrutement pour le poste de ..., arrive-t-il à votre entreprise que, pour un certain temps...		Plongeur	Aide-cuisinier	Cuisinier	Chef	Superviseur en cuisine	Commis-débarrasseur	Serveur	Hôte-Hôtesse	Préposé aux banquets	Superviseur du service de restauration	Préposé à la réception	Préposé aux réservations	Auditeur de nuit	Conseiller aux ventes	Superviseur (réception ou ventes)	Préposé à l'entretien ménager	Préposé à l'entretien général	Superviseur à l'entretien
n	20	28	72	24	5	4	23	2	2	12	88	5	61	13	19	122	37	16	
... un employé surqualifié de votre entreprise exécute les tâches reliées à ce poste?																			
Souvent	30%	25%	24%	38%	20%	25%	17%	0%	50%	42%	19%	20%	8%	8%	21%	19%	22%	19%	
Occasionnellement	40%	29%	39%	25%	80%	0%	39%	50%	50%	42%	50%	40%	51%	38%	58%	48%	35%	56%	
Rarement	20%	18%	17%	8%	0%	50%	17%	0%	0%	8%	24%	20%	25%	38%	21%	21%	30%	13%	
Jamais	10%	29%	19%	29%	0%	25%	26%	50%	0%	8%	5%	20%	11%	15%	0%	8%	11%	13%	
Ne sais pas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	
Ne s'applique pas	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	5%	0%	0%	4,00%	0%	0%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
... d'autres employés se partagent les tâches reliées à ce poste?																			
Souvent	55%	36%	29%	25%	40%	25%	26%	50%	50%	25%	31%	20%	25%	38%	26%	25%	19%	31%	
Occasionnellement	30%	39%	46%	38%	60%	50%	48%	50%	50%	33%	50%	60%	59%	38%	53%	52%	54%	38%	
Rarement	10%	11%	14%	17%	0%	0%	13%	0%	0%	42%	15%	20%	13%	23%	21%	17%	24%	25%	
Jamais	5%	14%	11%	21%	0%	25%	9%	0%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	0%	3%	3%	6%	
Ne sais pas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	
Ne s'applique pas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon se situent entre 20 et 29 doivent être utilisés avec prudence pour décrire la population étudiée. Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon est inférieur à 20 ne peuvent pas être utilisés pour décrire la population étudiée.



Annexe H : Résultats par poste de travail sur le statut des postes pour la rétention

STATUT	POSTES																	
	Plongeur	Aide-cuisinier	Cuisinier	Chef	Superviseur en cuisine	Commis-débarrasseur	Serveur	Hôte-Hôtesse	Préposé aux banquets	Superviseur du service de restauration	Préposé à la réception	Préposé aux réservations	Auditeur de nuit	Conseiller aux ventes	Superviseur (réception ou ventes)	Préposé à l'entretien ménager	Préposé à l'entretien général	Superviseur à l'entretien
n	26	28	49	13	6	10	42	2	7	10	88	6	41	10	13	124	33	13
Emploi régulier à temps plein	27%	29%	33%	38%	50%	20%	24%	50%	43%	60%	35%	83%	29%	70%	54%	27%	33%	46%
Emploi régulier à temps partiel	50%	32%	37%	23%	33%	50%	40%	0%	43%	40%	42%	17%	51%	20%	23%	39%	36%	31%
Emploi saisonnier	23%	39%	31%	38%	17%	30%	36%	50%	14%	0%	23%	0%	20%	10%	23%	34%	30%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon se situent entre 20 et 29 doivent être utilisés avec prudence pour décrire la population étudiée. Les résultats dont le nombre de répondants (n) dans l'échantillon est inférieur à 20 ne peuvent pas être utilisés pour décrire la population étudiée.



Annexe I : Résultats par poste de travail sur les facteurs dans les difficultés de rétention

PDF



Annexe J : Tableaux croisés des résultats

PDF

