

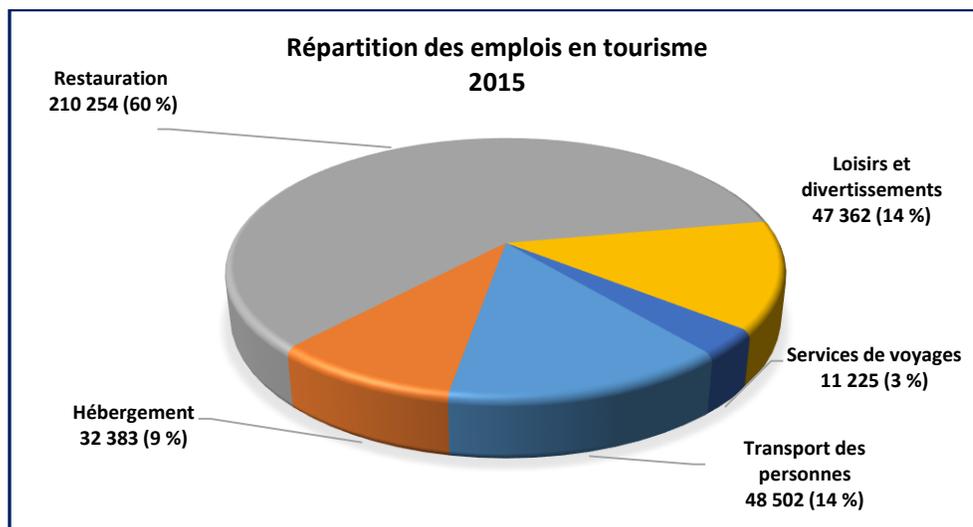
La saisonnalité est une caractéristique inhérente du tourisme au Québec, une caractéristique qui vient avec son lot de défis pour l'industrie, y compris au chapitre de la main-d'œuvre. L'irrégularité des emplois se prête plus difficilement au développement des compétences de la main-d'œuvre pourtant si importantes pour assurer la qualité du service ou du produit touristique.

Le présent contexte de rareté de main-d'œuvre et de vive compétition pour celle-ci décuple les défis de main-d'œuvre des entreprises saisonnières. Le recrutement et la rétention du personnel y sont bien plus difficiles qu'ailleurs, ce qui soulève d'importants enjeux de développement. Les entreprises se voient aujourd'hui menacées de ne plus pouvoir répondre à la demande des clientèles, voire même de ne pouvoir entreprendre des projets de développement – un phénomène particulièrement lourd de conséquences aujourd'hui alors que l'industrie touristique du Québec a le vent dans les voiles et que toutes les pronostics indiquent que cette tendance devrait se poursuivre.

Cette fiche présente en premier lieu un bref portrait statistique de la saisonnalité des emplois dans le secteur du tourisme. Elle fait ensuite état des principales embûches au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre saisonnière pour finalement recenser les différentes pistes de solutions considérées pour contrer les effets de la saisonnalité. Mais avant, une brève présentation de l'emploi en tourisme est fournie.

Les emplois en tourisme au Québec¹

Le tourisme emploie en 2015 près de 350 000 personnes, soit 3,4 % de plus qu'en 2010. Le secteur de la restauration est celui qui fournit le plus d'emplois dans le secteur (60 %)². Il est suivi par les secteurs des loisirs & divertissements et du transport des personnes qui en fournissent chacun 14 %. Le secteur de l'hébergement quant à lui contribue pour 9 % des emplois du tourisme et celui des services de voyages pour 3 %.



¹ Le secteur du tourisme se subdivise en cinq secteurs : la restauration, l'hébergement, les loisirs et divertissements, les services de voyage et le transport des personnes. Cette délimitation, utilisée par l'Organisation mondiale du tourisme, est la délimitation la plus communément acceptée notamment par RH Tourisme Canada et le Ministère du Tourisme du Québec.

² Les données sur l'emploi en tourisme sont tirées du Module des ressources humaines provincial territorial du compte satellite en tourisme, RH Tourisme Canada et Statistique Canada.

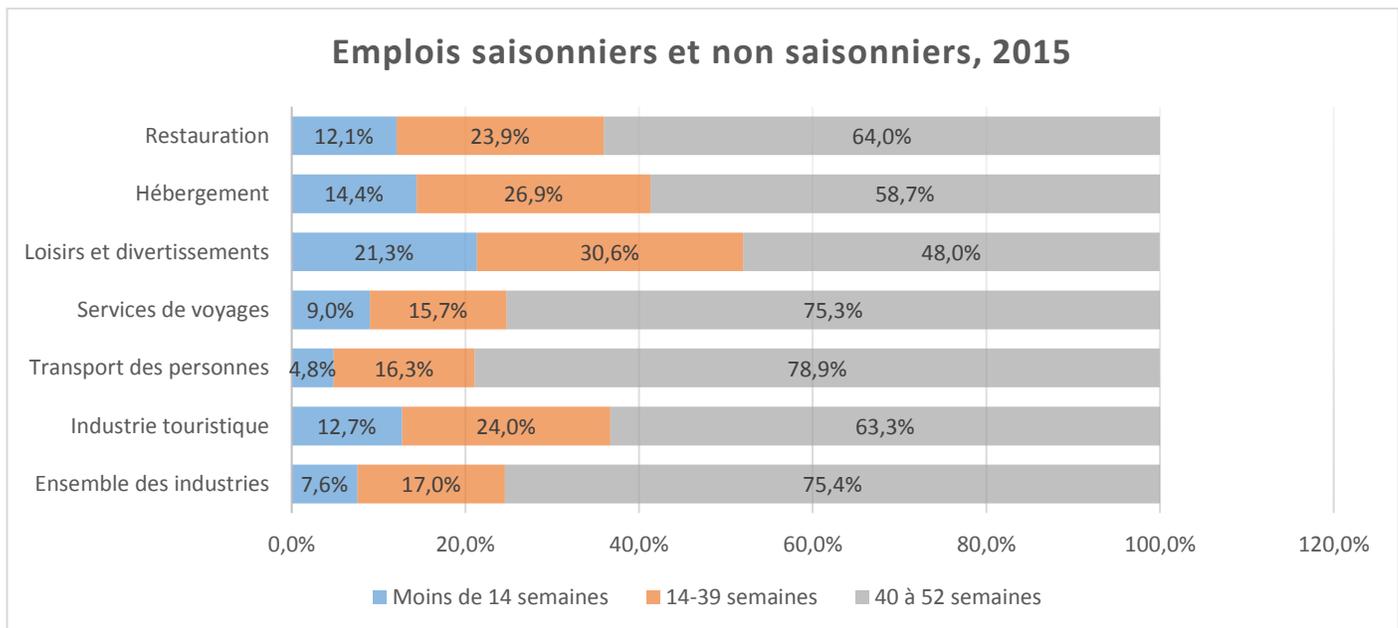
La plus forte hausse des emplois de 2010 à 2015 a été enregistrée dans le secteur de la restauration, soit de +9,1 %. Les emplois dans les secteurs des services de voyages, des loisirs et divertissements et du transport des personnes ont augmenté de +2,7 %, +1,6 % et +0,8 % respectivement. De leur côté, les emplois en hébergement ont enregistré une baisse marquée soit de -18,4 %.

Le secteur comptait en 2015 plus de 32 000 entreprises, soit 10,8 % des entreprises du Québec. Plus des deux tiers étaient situées à l'extérieur des régions de Québec et Montréal et 83 % comptaient moins de 20 employés.³

Quelques chiffres sur la saisonnalité en tourisme⁴

Le tourisme et ses secteurs

Dans l'industrie touristique, 36,7 % des emplois sont qualifiés de saisonniers (moins de 40 semaines) contre 24,6 % dans l'ensemble des industries du Québec. Plus du trois quart des emplois dans les secteurs du transport des personnes et des services de voyages sont à l'année (40 semaines et plus). La proportion diminue à 64 % dans le cas de la restauration, à 58,7 % dans le cas de l'hébergement et à 48 % dans le cas des loisirs et divertissements.



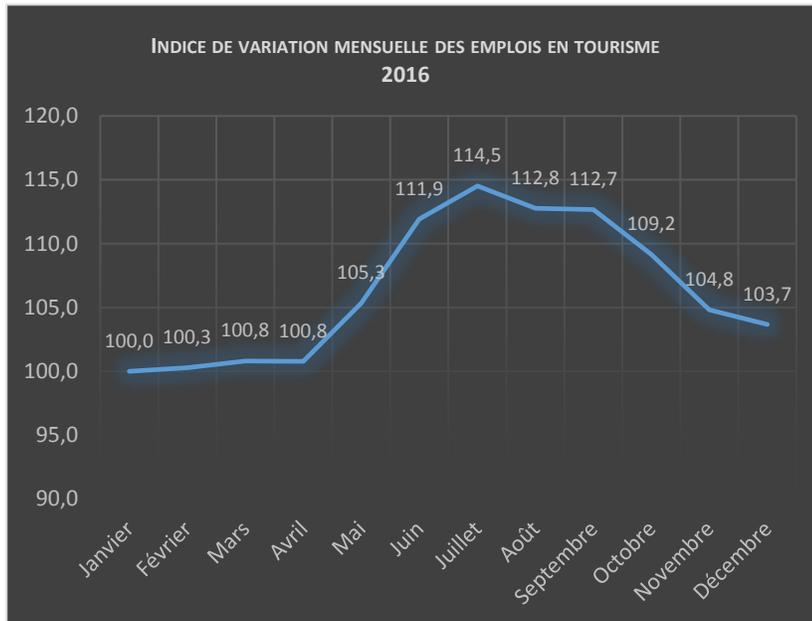
Un indice, basé sur un étalon de 100 attribué au mois de janvier 2016, a été calculé afin de mesurer et comparer la saisonnalité de l'emploi en tourisme. Pour des raisons de confidentialité, les données du secteur du transport des personnes n'ont pu être incluses dans l'analyse. Dans le cas du secteur des services de voyages, seules les données sur les entreprises de services de préparation des voyages (ex. agences de voyages, voyagistes, bureaux de congrès, billetteries de compagnies de transport) sont incluses, les données mensuelles d'emploi sur les organisateurs de congrès, de salons et de foires commerciales n'étant pas disponibles.

On observe dans le tableau ci-dessous que, pour l'ensemble de l'industrie touristique (excluant le transport et les organisateurs de congrès comme expliqué précédemment), l'emploi est à son sommet en juillet et qu'il compte 14,5 % plus d'emplois que le

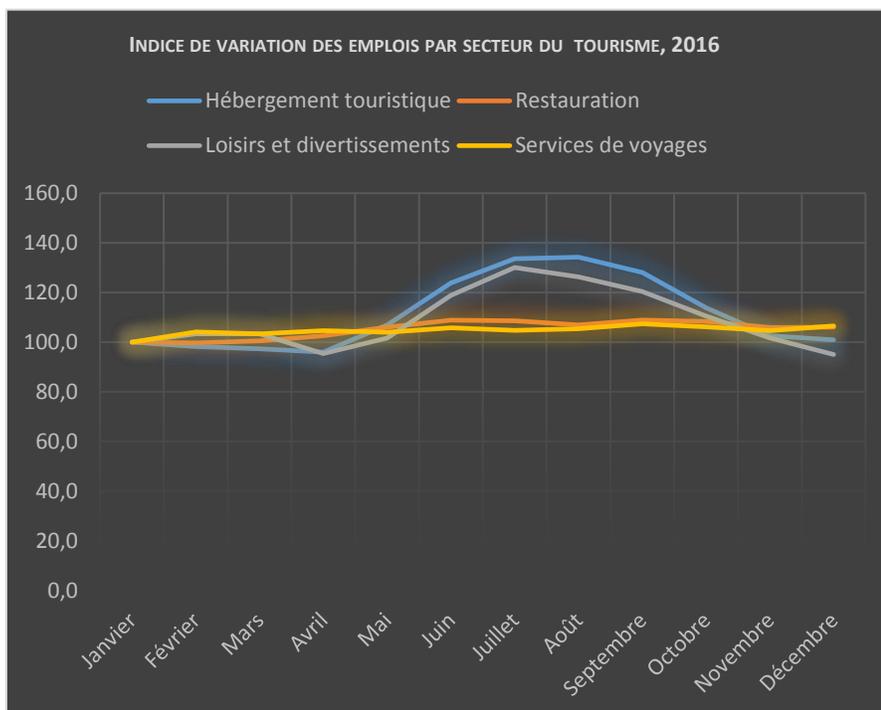
³ Les données sur les entreprises du secteur sont tirées du site Web de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec (AITQ).

⁴ Toutes les données sur l'emploi mensuel ont été extraites par le Service d'information sectorielle sur la main-d'œuvre des CSMO (SISMO) à partir de Statistique Canada, Tableau 281-0024 - Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH), emploi selon le type de salariés et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) détaillé, annuel (personnes).

mois qui en compte le moins, soit janvier. On note aussi que le nombre d'emplois est presque aussi élevé en septembre qu'en août et que les emplois sont même restés élevés en octobre

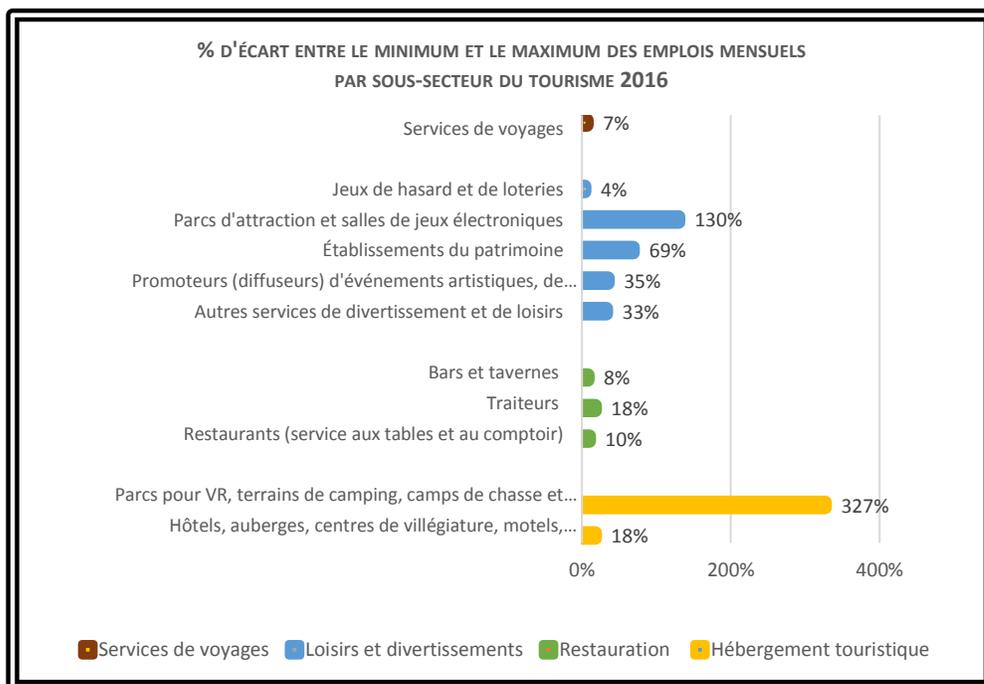


Le tableau suivant présente l'indice de variation des emplois par secteur du tourisme. On note que le secteur de l'hébergement (qui inclut les terrains de camping et les camps de chasse et de pêche en plus de l'hôtellerie) ainsi que celui des loisirs et divertissements présentent tous deux une très forte variabilité mensuelle des emplois; ceux-ci affichent d'ailleurs des écarts de 39 % et de 38 % respectivement entre le minimum et le maximum de leurs emplois mensuels. On observe aussi que la saisonnalité est beaucoup plus faible dans les secteurs des services de voyages et de la restauration lesquels présentent des écarts de seulement 7 % et 9 % respectivement.

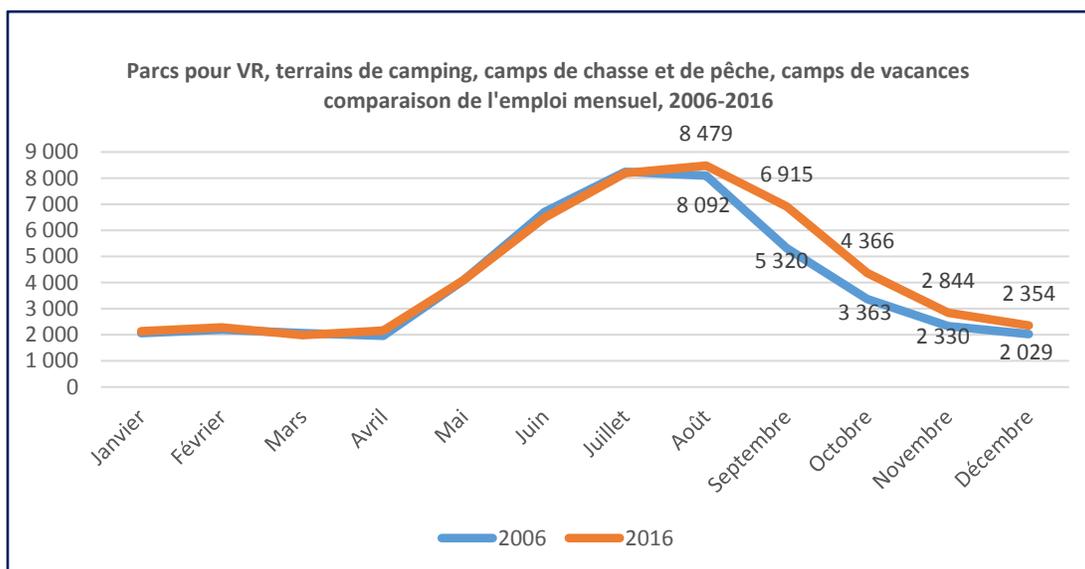


Le tableau suivant fournit encore plus d'éclairage sur la saisonnalité dans chacun des secteurs. On note :

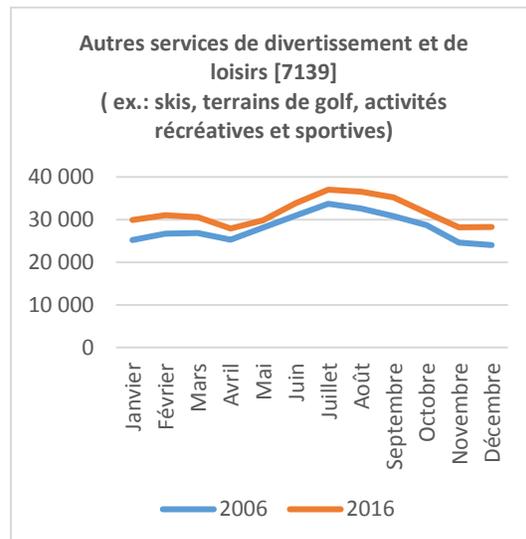
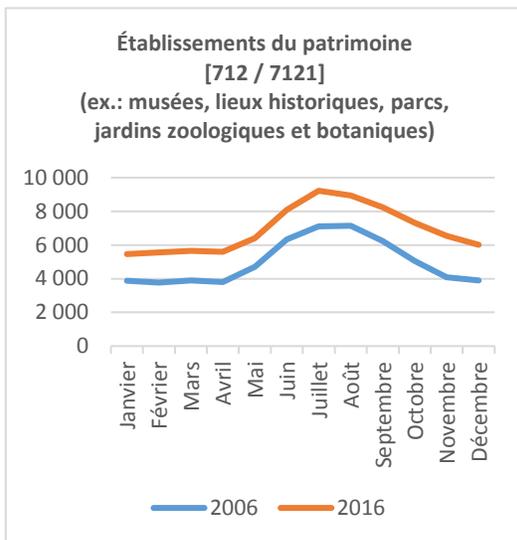
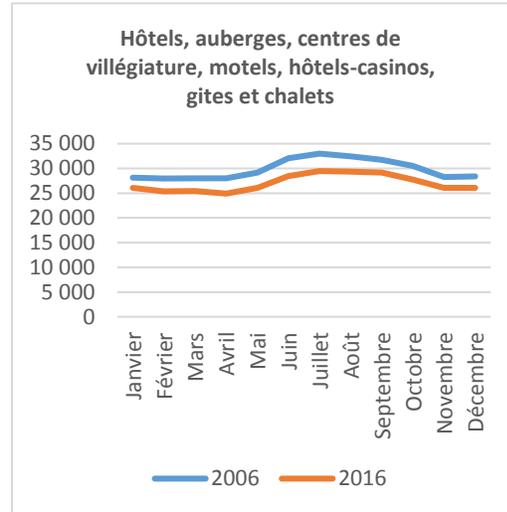
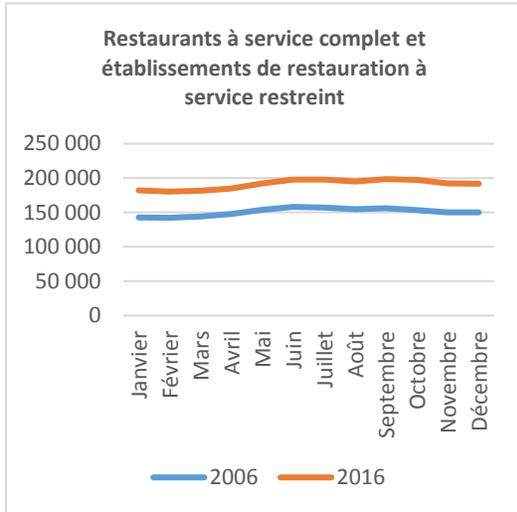
- que la saisonnalité est très élevée dans tous les champs d'activités des loisirs et divertissements sauf pour les jeux de hasard et de loteries;
- qu'en restauration, ce sont les services traiteurs qui présentent la plus forte saisonnalité (18 % d'écart entre le minimum et le maximum des emplois mensuels);
- que la saisonnalité en hôtellerie est élevée avec 18 % d'écart et que, sans surprise, le pourcentage d'écart dans la catégorie des terrains de camping, camps de chasse et de pêche est très élevée (327 %).



Toutefois, comme le montre le tableau ci-dessous, la saisonnalité élevée dans la catégorie des terrains de camping, camps de chasse et de pêche n'empêche pas que la haute saison y ait été significativement allongée de 2006 à 2016 car l'augmentation des emplois mensuels d'août à novembre entre 2006 et 2016 a été appréciable. Remarquons aussi que le nombre d'emplois mensuels de janvier à juillet est resté le même durant les deux années étudiées.



Les quatre prochains tableaux montrent que la demande de main-d'œuvre a augmenté de 2006 à 2016 dans tous les autres champs d'activités des secteurs sauf pour l'hébergement. Toutefois, qu'ils aient augmenté ou diminué, les pourcentages d'augmentation/diminution ont suivi sensiblement les mêmes courbes mensuelles en 2006 et en 2016.



Les régions et les différents types de saisonnalité

Ce portrait serait incomplet sans préciser que la problématique de la saisonnalité diffère selon la localisation géographique des entreprises et leur secteur d'activités. Pour certains types d'activité comme le camping, le ski et les camps de chasse et pêche, le travail saisonnier se limitera à quelques mois dans l'année. En restauration et en hôtellerie, il sera marqué par des fluctuations annuelles et comportera surtout des pics saisonniers.

Le secteur n'est toutefois pas le seul déterminant de la saisonnalité. En région éloignée, il n'est pas rare de voir des restaurants et des hôtels fermés en basse saison. Par exemple, un hôtel situé dans le Vieux-Québec sera dans une situation bien différente de la pourvoirie ou du camping situé dans un lieu isolé, ou encore de l'hôtel saisonnier en Gaspésie.⁵

Des obstacles au recrutement de travailleurs saisonniers⁶

Une enquête réalisée en 2012 auprès de travailleurs saisonniers de l'industrie a révélé que seulement 20 % d'entre eux souhaitent un emploi à l'année. Ceux qui font volontairement ce choix ont des profils bien diversifiés : ce sont par exemple des nouveaux retraités ou des personnes qui ont d'autres occupations/projets personnels.

Or, plusieurs facteurs font obstacle au recrutement de ces travailleurs. Mentionnons –surtout pour les personnes qui proviennent de l'extérieur, la faible disponibilité de logement abordable ainsi que l'accès limité.

Des enjeux d'accès au logement pour les travailleurs saisonniers...

Le coût élevé du logement dans certaines régions à forte concentration touristique pose problème pour les travailleurs saisonniers. Une étude de la Société canadienne d'hypothèque et de logement concluait en 2007 que la disponibilité, «l'abordabilité» et la qualité du logement peuvent représenter un problème, tant pour les travailleurs non mobiles vivant dans des collectivités rurales que pour les travailleurs mobiles qui doivent trouver un logement pour occuper un emploi, alors que les revenus de ces travailleurs sont peu élevés. Cela serait particulièrement le cas dans le tourisme:

«Il convient de signaler que, globalement, les représentants du secteur touristique affirment que le logement pose d'importants problèmes aux personnes qui travaillent dans les établissements hôteliers, les centres de villégiature et les installations de loisir, malgré les efforts déployés par les employeurs pour offrir des services d'hébergement.⁶»

... et aussi des enjeux de transport

En région, le transport est aussi un enjeu important qui réduit l'accès des bassins de main-d'œuvre disponibles aux entreprises touristiques.

⁵ Pour plus de détail sur les typologies de la saisonnalité, voir *Typologies de la saisonnalité, Document de travail pour réflexion* préparé pour le Comité de suivi du Chantier sur la saisonnalité, octobre 2011, disponible sur :

http://saisonnalite.com/library/pdf/rapport_typologie_enjeux-solutions-2012.pdf

⁶ Cette fiche sur la saisonnalité traite des enjeux relatifs à la main-d'œuvre saisonnière régulière, c'est-à-dire celle qui revient année après année. Les enjeux propres aux étudiants qui viennent prêter main forte lors de la saison haute ne seront donc pas abordés ici.

Les solutions et les initiatives explorées

Les entreprises peuvent faire beaucoup pour contrer les effets de la saisonnalité comme améliorer leurs pratiques RH et de recrutement, aider leurs employés saisonniers à travailler toute l'année ou encore adopter des stratégies marketing visant à allonger leur saison d'opération. Pour ce faire, les entreprises ne peuvent plus se payer le luxe de faire cavaliers seuls, elles doivent s'appuyer sur les ressources et services disponibles dans le milieu, travailler en concertation et faire des maillages avec d'autres entreprises.

Il va sans dire que les entreprises doivent aussi pouvoir compter sur l'appui des différents paliers de gouvernement desquels elles attendent des politiques efficaces et adaptées pour contrer la saisonnalité et ses effets négatifs.

Aider les travailleurs saisonniers qui le désirent à travailler à l'année : l'exemple du Centre de ski du Mont Sutton

Pour les travailleurs saisonniers qui désirent travailler à l'année, il faut savoir se montrer accommodants. Trop souvent, le travailleur se retrouve face au dilemme de choisir de démissionner prématurément d'un emploi ou risquer de ne pouvoir accéder à un second. Une façon d'éviter cet écueil est fournie par l'exemple du Centre de ski du Mont Sutton qui a lui-même dressé une liste d'entreprises saisonnières dont les périodes d'activité sont complémentaires aux leurs sans se chevaucher. Voici comment ils ont procédé.

La Station de ski du Mont SUTTON compte 250 travailleurs rémunérés et une centaine de bénévoles. Dans le groupe des salariés, 220 sont saisonniers, incluant 130 moniteurs. En excluant ces derniers, dont le recrutement obéit à des règles particulières et se déroule relativement bien, il reste un total de 90 postes saisonniers à combler, pour une quarantaine de fonctions différentes, dont une majorité en contact avec la clientèle.

La station de ski opère dans une région majoritairement rurale adossée à la frontière américaine, ce qui fait que son bassin de recrutement est limité. De plus, comme pour une majorité d'entreprises saisonnières, le taux de roulement de son personnel est élevé. Si on ajoute à cela la rareté générale de main-d'œuvre, le besoin est grand d'explorer de nouvelles avenues pour favoriser la rétention.

La station est donc rapidement passée à l'action pour faciliter la relocalisation éventuelle des membres du personnel qui terminaient la saison de ski 2013-2014 chez d'autres employeurs. En aidant ses employés mis à pied à la fin de la saison à trouver du travail dans une entreprise saisonnière dont la période d'activité ne chevauche pas celle de la station, la station augmente ses chances de voir revenir ses employés saison après saison.

Parmi les autres critères pertinents, il fallait considérer la distance. La station a donc établi un rayon maximum de trente minutes de route à la ronde; cette région immédiate correspond à la MRC de Brome-Missisquoi. Au-delà de cette limite, l'expérience de l'entreprise indiquait que les prospects étaient rares. Ce facteur étant déterminé, la Station a ensuite dressé une liste des partenaires potentiels, en parcourant notamment les sites d'offres d'emplois saisonniers couvrant la période du printemps à l'automne. Puis, il a communiqué par téléphone et par courriel avec une soixantaine d'entreprises, en leur expliquant le projet et en offrant de publier leurs offres d'emplois auprès de ses propres employés.

Il faut savoir que la MRC ne compte pas de gros employeurs saisonniers estivaux, ce qui implique que les maillages doivent être multipliés auprès d'un grand nombre de petites entreprises comptant un nombre limité de travailleurs. Par ailleurs, il s'est avéré que ce n'était pas toutes les organisations sollicitées qui présentaient un profil pouvant s'harmoniser avec celui du Mont SUTTON. Ainsi, en agriculture, les saisonniers sont en majorité des travailleurs étrangers temporaires. Dans le secteur de la construction ou de l'excavation, la différence avec les conditions de travail offertes au Mont SUTTON est trop importante pour générer de l'intérêt.

Dans ce contexte, la possibilité de pouvoir faire appel à des candidats qu'on sait disponibles à l'emploi et qui œuvrent déjà dans l'industrie touristique ou dans le commerce de détail est un atout non négligeable, puisque plusieurs compétences sont transférables: service à la clientèle, opération de caisse, etc.

Concrètement, comment ça se passe?

À l'automne 2015-2016, la station se rend directement dans les entreprises ciblées pour remettre des affiches attrayantes faisant une promotion générale de l'emploi au Mont SUTTON. Deux tournées distinctes sont faites : une avant la fête du Travail et l'autre avant l'Action de grâces, selon la date de fin d'activité des entreprises visées.

À la fin de l'hiver, la liste des offres d'emplois recueillies auprès des entreprises partenaires de la région est diffusée auprès des employés du Mont SUTTON. Mais la tâche n'est pas simple, les lieux de travail sur la montagne étant assez éparpillés. C'est pourquoi plusieurs moyens sont utilisés : babillards, documents imprimés et courriels aux directeurs de services qui assurent le relai auprès de leurs équipes, échanges ponctuels de la coordonnatrice avec des employés de la station.

Les résultats

En 2017, l'expérience en est à sa troisième année. La station peut compter sur une liste active d'une trentaine d'entreprises : une dizaine de vignobles, 8 campings, 7 terrains de golf, 6 pépinières/centres de jardin, 3 camps de jour et même une usine de transformation alimentaire. Dans ce réseau, l'avantage du Mont SUTTON est d'être la seule entreprise à offrir du travail l'hiver.

« Ce réseau de partenaires n'est pas notre seul moyen de combler nos postes saisonniers. Cependant, il nous permet d'être proactif en matière d'embauche, et d'exercer un leadership pour le développement global de notre région »

– Corinne Sergerie, coordonnatrice des ressources humaines au Mont Sutton.

L'expérience est encore nouvelle, mais l'idée fait progressivement son chemin et on entend de plus en plus d'employés qui posent la question : « C'est rendu où, le cartable des offres? ». En mi-saison, madame Sergerie estimait à onze le nombre de recrues identifiables émanant de cette initiative pour la prochaine saison».

Des bonnes pratiques RH pour recruter et retenir les travailleurs saisonniers⁷

Les bonnes pratiques RH pour attirer et fidéliser les employés de l'industrie touristique sont sensiblement les mêmes pour les travailleurs saisonniers bien qu'elles nécessitent un peu plus d'attention. Voici quelques pistes d'action pour recruter et retenir les travailleurs saisonniers :

Recrutement :

1. **Explorer de nouveaux bassins de main-d'œuvre** : Les *travailleurs retraités ou plus âgés, les travailleurs immigrants et les personnes éloignées du marché du travail* sont autant de bassins de main-d'œuvre qui méritent d'être explorés.
2. **Utiliser des entreprises spécialisées en recrutement saisonnier** : Certaines entreprises recrutent et entraînent des employés désirant voyager et se déplacer d'une entreprise à une autre sur une base rotative en fonction des saisons et de la demande.
3. **Mettre en place un programme de référencement de personnel au sein de votre entreprise.**

Rétention :

1. **Valoriser les personnes et leur contribution à l'entreprise** : Souligner les bons coups et les performances de chacun.
2. **Horaires et vacances** : Définir les fonctions de sorte à permettre aux employés de travailler un maximum d'heures ou de semaines. Respecter les disponibilités des jeunes lors de l'aménagement des horaires. Faire preuve de latitude dans la gestion des vacances personnelles.
3. **Miser sur l'esprit d'équipe** : Organiser des activités afin de développer la cohésion d'équipe, et ce, du début jusqu'à la fin de la période d'emploi.
4. **Mettre en place un programme d'accueil** : Assurez-vous de bien encadrer l'employé dès son entrée. Montrez-lui qu'il est apprécié et attendu. Vous pouvez, par exemple, jumeler le nouveau venu avec un employé qui lui servira de parrain ou d'accompagnateur. Vous pouvez préparer son poste de travail, prévoir les tâches de sa première journée de travail, avertir les autres employés de son arrivée afin qu'il se sente accueilli et bienvenu.

⁷ Adaptée de Tourisme Express, « *Recruter et retenir les travailleurs saisonniers... des pistes de solutions!* », parue le 3 mai 2017 et de « *Fidéliser les travailleurs saisonniers mission possible?* » Blogue du CQRHT rédigé par Stéphanie Fiset, experte en développement organisationnel.

Faciliter le retour saison après saison :

1. **Offrir des avantages aux employés qui reviennent chaque année** comme un jour de congé de plus, une augmentation salariale ou un bonus de fin de saison. Ces coûts seront compensés par l'économie liée à l'absence de recrutement et de formation !
2. **Élaborer un plan de développement** avec des objectifs et une évaluation de rendement afin de s'assurer que l'employé saisonnier peut s'impliquer, avoir des défis et peut-être même gravir les échelons de l'entreprise. Le désir de développer ses compétences est une source de motivation aussi pour les travailleurs saisonniers. La formation est une marque de reconnaissance et démontre la valeur accordée au salarié. Favoriser la polyvalence des employés est un investissement judicieux.
3. **Offrir des avantages sur les lieux de l'emploi** démontrant que vous avez à cœur le bien-être de vos employés : des boissons gazeuses, du café, des muffins, etc.
4. **Effectuer une entrevue de départ** : Cette rencontre a pour but de donner une rétroaction sur le rendement, de démontrer de la reconnaissance pour le travail, de connaître ce qui a été apprécié et ce qui motive l'employé, de renforcer l'idée qu'il est attendu l'an prochain et, même de lui demander de référer d'autres employés (amis, membres de la famille).

Des stratégies marketing appropriées⁸

Les entreprises peuvent aussi adopter des stratégies pour favoriser l'allongement de leur saison d'opération, accroître leurs revenus en basse saison et ainsi offrir des emplois sur une plus longue période. En voici quelques-unes :

Créer des forfaits d'expériences uniques :

- Forfaitiser un circuit ou un ensemble de services touristiques pour attirer les voyageurs en période de basse fréquentation;
- Ajouter des composantes exclusives qui ne sont pas offertes durant la haute saison pour créer une plus-value et inciter à l'achat, une astuce particulièrement intéressante pour le secteur de l'hébergement qui peut s'allier à des entreprises qui proposent des produits saisonniers.

Solliciter les résidents et les clientèles fidèles avec des rabais :

- La population locale contribue à l'expérience touristique; la basse saison devient un moment privilégié pour leur offrir une certaine marque de reconnaissances;
- La fidélisation de la clientèle peut être renforcée par des offres exclusives à tarif réduit durant les périodes creuses.

Utiliser les événements qui se déroulent hors-saison comme levier :

- Les entreprises de la région ont tout intérêt à promouvoir les événements et à partager sur leurs comptes de médias sociaux des publications liées à ces événements en utilisant les mots clés associés;
- Assurer une présence aux événements, soit comme commanditaire, comme partenaire ou en déployant un kiosque, par exemple.

Considérer le marché des réunions et des voyages de motivation

- Ce marché est actif toute l'année; les revenus qui y sont associés sont souvent très intéressants puisque les voyageurs d'affaires dépensent davantage que les touristes d'agrément. Ils sont aussi de plus en plus portés à prolonger leur séjour pour profiter des attraits locaux;
- Les salles de réunions dans les hôtels, les restaurants, les musées et les exploitants touristiques divers peuvent y trouver leur compte en s'associant aux activités pré et post-conférence;
- Les groupes de motivations ont tendance à se tourner vers des expériences sur mesure, authentiques et uniques, ouvrant la porte à des options offertes par de petites entreprises.

Les mesures d'appui à la diversification de l'offre touristique

Les différentes stratégies gouvernementales de développement de produits comme celles mises de l'avant par le Ministère du Tourisme du Québec pour mettre en valeur le tourisme hivernal et le Saint-Laurent touristique pourraient permettre de diversifier et d'allonger les saisons touristiques.

⁸ Cette section est tirée de l'article « *Comment réduire les effets de la saisonnalité?* » Réseau de veille en tourisme, 12 juillet 2017.