

# LE CQRHT EN ROUTE VERS 2022

## mission

Assurer une surveillance vigilante de l'évolution de la main-d'œuvre en tourisme et favoriser la concertation des associations, des travailleurs et des entreprises afin d'arriver à des consensus qui permettront de poser des actions communes et structurantes pour relever les défis RH de l'industrie touristique.

## vision

2022. Le CQRHT peut jouer efficacement son rôle de catalyseur et de conseiller en matière de **stratégies de main-d'œuvre**<sup>1</sup>, car ses partenaires se sont approprié les enjeux RH, ce qui favorise la mise en place d'objectifs et de projets communs avec des rôles et des responsabilités bien définis. La confiance et la collaboration solidement établies entre le CQRHT et ses partenaires permettent d'imaginer ensemble de nouvelles façons de faire et de déployer proactivement des actions documentées, ciblées et pertinentes qui contribuent à la vitalité de l'industrie touristique du Québec.

# ÉCOUTE INITIATIVE COCRÉATION RIGUEUR

1  
**Stratégie de main-d'œuvre**  
Ensemble d'actions à poser par différents partenaires, de façon coordonnée, afin de résoudre un problème particulier de main-d'œuvre qui touche une majorité d'entreprises.

## CONNAISSANCE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le CQRHT s'est donné comme objectifs de :

- cerner les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre ;
- rechercher des consensus sur la base des données recueillies ;
- partager l'information.

**Rôle du CQRHT :** recueillir, regrouper, analyser et interpréter l'information en lien avec le marché du travail, puis la transmettre à l'ensemble de l'industrie touristique du Québec, en nous assurant qu'elle est facilement accessible et compréhensible, afin de contribuer à la prise de décisions éclairées en matière de RH.

### PLAN D'ACTION DU CQRHT POUR 2019-2022

- Production d'information fine sur le marché du travail en mettant l'accent sur les études par secteur, par région et par profession ;
- Diffusion des données recueillies (blogue, médias sociaux, infolettre, médias spécialisés de l'industrie touristique, présentations dans le cadre d'événements et d'activités de nos partenaires, etc.) ;
- Conception d'un système de veille des enjeux en ressources humaines et des **métiers en déséquilibre**<sup>2</sup>.

### Un exemple de résultat concret

L'étude sur la place des jeunes et des étudiants dans l'industrie touristique a permis de déboulonner plusieurs mythes, comme celui selon lequel les jeunes et les étudiants auraient délaissé les emplois en tourisme. Au contraire, ils étaient plus nombreux à y œuvrer en 2017 qu'en 2007, même avec un poids démographique en déclin.

Parallèlement, nous avons pu cerner d'importants enjeux relatifs à la décroissance démographique des jeunes, comme la très grande vulnérabilité de l'industrie touristique à cet égard ainsi que la nécessité pour celle-ci d'être concurrentielle et de diversifier sa main-d'œuvre.

Sans pour autant délaissé complètement les jeunes, les propriétaires d'entreprise touristique sont donc encouragés à diriger leurs efforts de recrutement vers d'autres bassins de main-d'œuvre et à adapter leurs façons d'organiser le travail aux besoins de ces nouveaux bassins.

2  
**Métier en déséquilibre**  
Métier pour lequel le besoin de main-d'œuvre (postes vacants) est supérieur à l'offre de travailleurs disponibles.

### EXEMPLES D'ÉTUDES SUR LESQUELLES S'APPUYER

- Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie (2016)
- Enquête auprès des travailleurs de la restauration (2016)
- Portraits statistiques pour 9 professions (mises à jour annuelles)
- Étude sur la place des étudiants et des jeunes adultes en tourisme (2018)
- Étude sur la main-d'œuvre des secteurs des loisirs et des divertissements et de l'hébergement en nature (2019)
- Portraits régionaux de la main-d'œuvre en tourisme (2019-2020)

## VALORISATION<sup>3</sup> DES MÉTIERS ET PROFESSIONS DU TOURISME

Dans le but d'appuyer les partenaires de l'industrie touristique et du milieu de l'enseignement dans leurs activités de valorisation des métiers et professions en tourisme, le CQRHT s'est donné comme objectifs de :

- améliorer ou développer des outils de communication qui permettent d'accroître la visibilité des métiers et professions du tourisme, en mettant la priorité sur les **métiers en déséquilibre**<sup>2</sup> ;
- s'assurer que ces outils sont adaptés aux bassins de main-d'œuvre ciblés comme prioritaires par l'industrie (immigrants, préretraités/retraités, décrocheurs et autochtones) ;
- identifier les messages clés en se basant sur la connaissance du marché du travail (orientation 1), la marque RH tourisme et les besoins des bassins ciblés ;
- mettre les outils à la disposition des partenaires de l'industrie et de la formation afin qu'ils les intègrent dans leurs activités de valorisation ;
- coordonner les efforts des différents partenaires de l'industrie touristique et du milieu de l'enseignement pour ainsi assurer une cohésion, éviter les doublons et favoriser l'efficacité des actions portées.

3  
**Valorisation**  
Action de reconnaître et de mettre en valeur un métier/profession sur la base d'une compréhension commune des tâches et des conditions d'exercice.

### PLAN D'ACTION DU CQRHT POUR 2019-2022

- **Marque RH tourisme**<sup>4</sup> : dégager les principaux facteurs susceptibles d'entraîner un effet positif sur l'attractivité de l'industrie et les faire connaître ;
- Création d'un comité de valorisation des métiers et professions composé de représentants de l'industrie, des travailleurs, des bassins de main-d'œuvre prioritaires et du milieu de l'enseignement ;
- Établissement d'un plan d'action collectif 2019-2022 où les **parties prenantes**<sup>5</sup> seront consultées ;
- Production d'outils et de contenus pour les métiers en déséquilibre dans un premier temps ;
- Campagnes de promotion numériques de ces métiers en déséquilibre ;
- Création de liens avec les partenaires de l'employabilité et évaluation des besoins de la main-d'œuvre desservie à l'égard de l'information sur le marché du travail (métiers en demande, de milieux de travail, de conditions, etc.).

4  
**Marque RH tourisme**  
Elle prend appui sur les travaux réalisés à l'été 2018 par l'Alliance, le CQRHT et plusieurs partenaires. Elle vise à valoriser le secteur du tourisme en termes de perspectives d'emplois, de carrières et d'avantages offerts aux candidats ciblés en vue de positionner positivement le secteur du tourisme et de le faire rayonner. Elle tend aussi à attirer de nouveaux travailleurs et à susciter la fierté des employés actuels en tourisme.

### Un exemple de résultat concret

Depuis 2018, le CQRHT réalise des campagnes numériques pour promouvoir les métiers en déséquilibre. Les premiers métiers mis de l'avant ont été aide-cuisinier et opérateur de dameuse afin de solliciter d'autres profils de travailleurs que le bassin habituel des jeunes adultes. Ainsi, quatre contenus ont été diffusés dans chacune de ces campagnes : un article général mis à la disposition des relayeurs potentiels, ainsi qu'une vidéo, une fiche métier et un portrait qui tracent la carrière d'un travailleur.

### VIDÉOS DISPONIBLES POUR PLUSIEURS MÉTIERS ET PROFESSIONS

- Agent de développement touristique en milieu autochtone
- Aide-cuisinier
- Aubergiste
- Auditeur de nuit
- Cuisinier
- Directeur adjoint aux opérations dans le milieu des services de voyages
- Opérateur de dameuse
- Préposé à la réception
- Préposé à l'entretien ménager
- Sauveteur
- Sous-chef

5  
**Parties prenantes**  
Alliance, Associations touristiques sectorielles et régionales, Maisons d'enseignement, Organismes d'employabilité, Travailleurs.

## RÉTENTION<sup>6</sup> DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans le but d'aider les entreprises touristiques à mettre en place des solutions pour contrer la rareté de main-d'œuvre, le CQRHT s'est donné comme objectifs de :

- accompagner les entreprises afin qu'elles deviennent de meilleurs milieux d'apprentissage ;
- parfois les compétences des entrepreneurs/gestionnaires en termes de pratiques RH favorisant la rétention et l'attractivité ;
- inviter les entrepreneurs/gestionnaires à revoir l'**organisation du travail**<sup>7</sup> en préconisant l'approche collaborative avec les travailleurs ;
- continuer d'agir sur la saisonnalité.

**Rôle du CQRHT :** sensibiliser, informer et expérimenter pour donner des pistes concrètes d'action et former les entrepreneurs/gestionnaires à appliquer les pratiques qui ont de l'impact chez les travailleurs.

### PLAN D'ACTION DU CQRHT POUR 2019-2022

- Révision et diffusion de l'atelier *Moniteur en entreprise* afin d'y accentuer les valeurs d'accueil, d'intégration, de collaboration, d'appartenance, et ce, peu importe le profil du travailleur ;
- Projets destinés à l'accueil et à l'intégration des personnes dites éloignées du marché du travail en favorisant l'alternance travail-études ;
- Plans d'action régionaux sur les enjeux de main-d'œuvre qui abordent la disponibilité de la main-d'œuvre, les **changements dans les milieux de travail**<sup>8</sup>, l'attractivité, la rétention, le développement des compétences et la saisonnalité ;
- Recherche-action par profession en déséquilibre afin d'en connaître mieux les causes et d'établir les stratégies d'action adéquates.

### Un exemple de résultat concret

Depuis novembre 2018, le CQRHT sillonne les régions du Québec grâce à l'étroite collaboration des partenaires régionaux pour :

- mobiliser les entreprises autour des enjeux actuels de rareté de main-d'œuvre (offre et demande de main-d'œuvre, incluant les postes en déséquilibre et les bassins de main-d'œuvre disponibles) ;
- définir le terrain de jeu commun : les enjeux prioritaires (attractivité et rétention, entre autres, en contexte de saisonnalité) ;
- faire émerger et prioriser les actions que l'on devra porter ensemble pour faire une différence.

### RÉFÉRENCES DIVERSES

- Plans d'action régionaux sur les enjeux de main-d'œuvre (consulter les ATR pour plus de détails)
- Étude de faisabilité quant au développement d'une offre d'avantages sociaux offerts à l'ensemble de la main-d'œuvre touristique (2019)
- Études réalisées auprès des travailleurs de la restauration et des travailleurs de l'industrie touristique (2019) (<https://cqrht.qc.ca/portrait-de-lindustrie-touristique/donnees-sectorielles/restauration>)
- Site Web du Chantier sur la saisonnalité (<http://saisonnalite.com>)
- Site Web du CQRHT pour les articles de blogue (<https://cqrht.qc.ca/blogue>) partageant les bonnes pratiques
- Offre de formation du CQRHT, donc l'atelier de formation *Moniteur en entreprise* (<https://cqrht.qc.ca/formations>)

6  
**Les clés de la rétention de la main-d'œuvre :**  
- Notoriété/qualité du produit  
- Climat de travail  
- Travail d'équipe  
- Absence de routine  
- Horaire flexible  
- Compétence des dirigeants/superviseurs  
- Stabilité de l'emploi  
- Compétitivité des salaires  
- Proximité du travail

7  
**Organisation du travail pour compenser la rareté de la main-d'œuvre :**  
- Distribution optimale des tâches  
- Disponibilité et bon fonctionnement des outils de travail  
- Automatisation  
- Nouvelles technologies  
- Maillage entre entreprises pour une meilleure stabilité des emplois

8  
**Les changements dans les milieux de travail :**  
- Polyvalence des travailleurs  
- Enrichissement des tâches  
- Responsabilité accrue  
- Changement des habitudes et des façons de faire (heures d'ouverture, besoins des clients, produits/services offerts, etc.)  
- Formation continue  
- Intégration d'une diversité de profils de main-d'œuvre

Le coût de remplacement d'un employé gagnant 30 000\$ est évalué à entre 10% et 30% de son salaire.