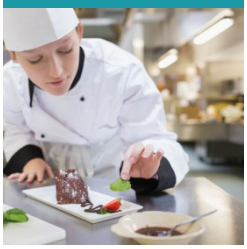
multi·réso

recherche marketing et sociale

Étude sectorielle en restauration



RAPPORT

12 août 2015

Faits saillants

Objectif et finalité

L'objectif de cette étude est de circonscrire les problématiques des ressources humaines propres à la restauration en matière d'attraction, de rétention, de formation et d'organisation du travail.

L'étude vise à orienter les travaux du Comité sur les ressources humaines de la restauration que l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) a mis en place afin de proposer des changements dans certaines pratiques de gestion des ressources humaines pour permettre au secteur de s'adapter à une rareté de la main-d'œuvre annoncée pour certaines fonctions de travail du secteur.[1]

Démarche

Les données recueillies proviennent principalement de trois sources : analyse documentaire, entrevues semi-structurées et sondage téléphonique. Ce dernier a permis de recueillir les réponses de 358 restaurateurs membres de l'ARQ provenant de toutes les régions du Québec, du 11 au 31 mai 2015. L'analyse des données a permis de constater que la distribution des répondants au sondage était représentative de la population étudiée. La marge d'erreur de l'échantillon s'élève à 3,0% à un niveau de confiance de 95%.

Principaux constats

- **En matière de recrutement et de rétention, le poste de cuisinier est, de loin, celui qui est le plus problématique dans le domaine de la restauration.**

  63% des répondants affichent avoir beaucoup ou assez de difficultés à recruter des candidats pour ce poste alors que seulement 25% ont indiqué une réponse similaire pour le poste qui occupe la deuxième position, soit plongeurs.

  Afin de bien comprendre les besoins des restaurateurs en matière de recrutement de cuisiniers, il serait utile de mieux connaître leurs besoins réels de main-d'œuvre : profil souhaité, nombre d'heures à effectuer, période de l'année, type de compétences recherchées chez les candidats à ce poste, etc. De même, il serait utile d'identifier leurs besoins de formation après l'embauche, qu'il s'agisse d'une formation donnée par un collègue ou par un formateur externe, afin de mieux répondre aux besoins des cuisiniers désireux de parfaire leurs compétences. Une formation continue de qualité, en plus d'être profitable pour l'entreprise, peut constituer un bon moyen de rétention des cuisiniers.

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

- **Les restaurateurs ne perçoivent pas la rétention comme un enjeu malgré le fort taux de roulement des employés.**

  En effet, le sondage téléphonique révèle que 70% des répondants disent avoir beaucoup ou assez de difficultés à recruter pour au moins un poste de travail alors que cette proportion se situe à seulement 30% pour la rétention. Pourtant, l'Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec indique un taux de roulement très élevé dans le secteur Hébergement et restauration (45%), par rapport au taux de roulement de 33% de l'ensemble de la main-d'œuvre québécoise. Il y a donc un décalage entre ces informations et les résultats du sondage.

  Les restaurateurs ont un rôle à jouer pour retenir leurs employés, dans un contexte où la diminution de la proportion des jeunes dans la population active et le faible taux de chômage peuvent expliquer les difficultés de recrutement ressenties. La rétention constitue un bon moyen de faire face aux difficultés de main-d'œuvre et permet de réduire les coûts liés au recrutement et à la formation lors de l'intégration en emploi.

- **Les restaurateurs cherchent à recruter des cuisiniers d'expérience et attribuent leurs difficultés de recrutement en grande partie au manque de compétences et de qualification des candidats.**

  67% des répondants ont indiqué qu'il était important que leurs nouveaux cuisiniers possèdent de l'expérience. La même proportion a indiqué que le manque de compétences et de qualification constituait une cause importante de leurs difficultés à recruter des cuisiniers. Mais de quelles compétences parle-t-on? Quelles sont les attentes des restaurateurs en termes de compétences et de qualifications? Cette question reste à creuser pour mieux départager ce qui appartient à la formation initiale et ce qui relève de la formation des apprentis sous la responsabilité des restaurateurs.

  49 % des répondants croient que les nouveaux diplômés répondent un peu ou pas du tout aux besoins des restaurateurs, notamment sur la pratique du métier. Les candidats au poste de cuisinier présentent-ils effectivement des lacunes quant à leurs qualifications et compétences, ou s'agit-il d'un phénomène « normal » pour de jeunes diplômés ayant peu d'expérience de travail?

- **Les restaurateurs jugent la non-disponibilité des jeunes comme une cause importante des difficultés de recrutement des cuisiniers et considèrent que les immigrants constituent le principal bassin de recrutement pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.**

  64% des répondants au sondage téléphonique ont indiqué que la non-disponibilité des jeunes constituait une cause de leurs difficultés à recruter des cuisiniers et 69% que les immigrants représentaient un bassin de recrutement pouvant répondre à leurs besoins. Toutefois, ce bassin est surtout accessible aux restaurateurs de la région de Montréal.

Quant à l'embauche de travailleurs étrangers temporaires pour les postes nécessitant moins de qualifications, les récentes modifications apportées par le gouvernement du Canada au Programme des travailleurs étrangers temporaires la rendent beaucoup plus difficile.

De plus, comme ce bassin diffère de celui des jeunes, les restaurateurs devront aussi adapter la gestion de leurs ressources humaines (ex. : emploi à temps plein vs temps partiel, vérification des qualifications professionnelles, validation des documents d'immigration, compétences linguistiques…).

- **Selon les restaurateurs, les salaires et la charge de travail sont deux causes importantes des difficultés de recrutement et de rétention des cuisiniers.**

  Près de la moitié des répondants, soit 47%, considèrent les salaires comme une cause des difficultés de recrutement des cuisiniers; 57%, comme une cause des difficultés de rétention. Les restaurateurs possèdent peu de marge de manœuvre pour mettre en place une politique salariale qui permettrait une meilleure rétention du personnel. Il faudrait envisager des pistes alternatives de rémunération comme, par exemple, le partage des pourboires ou un pourboire propre à la cuisine. Une autre réflexion pourrait porter sur l'amélioration des conditions de travail non monétaires. D'autres facteurs que le salaire peuvent en effet accroître l'attractivité du poste de cuisinier : climat de travail, perfectionnement, reconnaissance non monétaire, conciliation travail/vie personnelle/études, etc.

  51% des restaurateurs considèrent la charge de travail comme une cause des difficultés de recrutement des cuisiniers et 58%[2], comme une cause des difficultés de rétention du personnel de cuisine. De plus, amenés à évaluer le réalisme de certaines attentes des nouveaux diplômés, 60% des répondants ont jugé les attentes de ces derniers un peu ou pas du tout réalistes par rapport au volume et aux horaires de travail. Paradoxalement, malgré ce constat, c'est l'aménagement des tâches et des horaires de travail qui suscite le moins d'intérêt parmi les restaurateurs comme thème d'une activité de formation continue, avec 34% des répondants l'ayant sélectionné. Peut-être ne considèrent-ils pas que cette pratique puisse résoudre leurs problèmes actuels?

[2] Cette proportion porte sur le personnel de cuisine en général mais constitue un indicateur qui peut s'appliquer aux cuisiniers.

Pistes de solutions

- **Impliquer davantage les restaurateurs dans le développement des compétences des nouveaux cuisiniers.**

  Puisque les restaurateurs ne semblent pas satisfaits du niveau de formation initiale des nouveaux cuisiniers, il serait dans leur intérêt de s'impliquer davantage dans cette formation en collaborant avec les institutions d'enseignement pour évaluer les programmes de formation en place (compétences, stages, alternance travail/études…).

  Il serait également à leur avantage d'offrir le meilleur encadrement possible aux nouveaux employés. Une formation en emploi donnée par le restaurateur ou le chef sur des techniques précises peut s'avérer une méthode efficace de rétention des employés. Tous les restaurateurs n'ont pas les mêmes habiletés en la matière : ils ne devraient pas hésiter à aller chercher des compétences supplémentaires si nécessaire.

- **Rehausser les conditions de travail des postes de cuisiniers, notamment en ce qui concerne la charge de travail et les salaires.**

  Selon les restaurateurs, la charge de travail et les salaires constituent deux obstacles majeurs au recrutement. Leur rehaussement constitue une solution aux difficultés vécues par les restaurateurs. Le milieu doit trouver de nouvelles pratiques. À l'égard des salaires, le défi pour le secteur de la restauration est d'être plus attractif tout en demeurant compétitif. Le partage des pourboires peut-il représenter une avenue? La charge et l'organisation du travail peuvent-elles faire l'objet d'aménagements différents? Une activité de consultation permettrait de mettre en commun les meilleures pratiques en la matière. Il pourrait également être utile d'analyser et de réorganiser les processus de travail en vue d'une meilleure efficacité et d'une meilleure rentabilité.

- **Répondre aux attentes de nouveaux bassins de main-d'œuvre (immigrants, semi-retraités et retraités, personnes en réinsertion et personnes ayant de légers handicaps) et mettre en place les adaptations nécessaires pour pouvoir recruter efficacement dans ces différents bassins.**

  Vu la diminution du bassin traditionnel des travailleurs de moins de 25 ans, le maintien du niveau d'emploi passera inévitablement par le développement de nouveaux bassins de main-d'œuvre. Les restaurateurs privilégient d'abord les immigrants à cet égard. Or, ceux-ci ont des attentes différentes des bassins traditionnels et possèdent des attestations de qualifications qui peuvent être différentes de celles du Québec. Il faut donc bien saisir leurs attentes, mais aussi faire connaître et mettre en place les aménagements nécessaires pour recruter efficacement la main-d'œuvre immigrante.

  De même, il serait souhaitable que les restaurateurs élargissent leur recrutement à d'autres bassins de main-d'œuvre et créent les aménagements requis pour chacun de

ces bassins. Par exemple, les semi-retraités et les personnes légèrement handicapées peuvent avoir plus de difficultés à accomplir des tâches physiques exigeantes et devraient être affectés à des postes qui incluent moins de ce type de tâches.

Équipe de travail et remerciements

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)

Martin Vézina, conseiller communication et affaires publiques, Association des restaurateurs du Québec (ARQ)

Conception, recherche, analyse et rédaction

Daniel Bellemare, président, Groupe Multi Réso

Stéphane Ratel, analyste, Groupe Multi Réso

Nathalie Lachance, sociologue et chargée de recherche, Groupe Multi Réso

Nous tenons à remercier les participants à la première rencontre du Comité sur les ressources humaines pour leur appui :

Vincent Arsenault, Isabelle Girard, Hélène Gohier, Alain Mailhot, François Meunier, Lucie Normandin, Pierre-Olivier Raymond, Marcel Veilleux et Martin Vézina

Avec la contribution financière de :

Commission des partenaires du marché du travail
Québec

Table des matières

Faits saillants ii

Équipe de travail et remerciements vii

Table des matières viii

Introduction 1

1. Contexte et objectifs 2

2. Méthodologie 3

3. Description générale du secteur de la restauration 4

3.1 Secteur d'activités 4
3.2 Main-d'œuvre 4
3.3 Entreprises 5

4. Résultats du sondage 7

4.1 Recrutement de la main-d'œuvre 7
4.2 Formation 12
4.3 Rétention 15

5. Principaux constats et pistes de solutions 18

5.1 Principaux constats 18
5.2 Pistes de solutions 23

Annexes 25

Annexe 1 : Principales sources documentaires

Introduction

Le présent document constitue la version finale du rapport du Groupe Multi Réso inc. (Multi Réso) d'une étude sectorielle sur les enjeux des ressources humaines du secteur de la restauration au Québec. Il répond au mandat que le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) a confié à Multi Réso le 31 mars 2015.

L'étude porte sur certaines problématiques qui ont été circonscrites par le CQRHT et son partenaire sectoriel, l'ARQ, dans son devis d'appel d'offres. Après un bref retour sur le contexte, l'objectif et la méthodologie (chapitres 1 et 2), le rapport présente une description succincte des éléments qui définissent le secteur (chapitre 3), les résultats d'un sondage auprès des restaurateurs (chapitre 4) et une identification des principaux constats et enjeux (chapitre 5).

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

1. Contexte et objectifs

Les ressources humaines constituent l'une des préoccupations soulevées par les restaurateurs, lors de l'assemblée générale annuelle de l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ) à l'automne 2014. Le conseil d'administration de l'ARQ en a donc fait une priorité dans sa planification stratégique de 2014-2017. Afin d'aider à la réflexion de ce comité, le CQRHT et l'ARQ ont souhaité réaliser une étude sectorielle spécifique en restauration avec l'objectif et la finalité suivants :

Objectif

- *Circonscrire les problématiques en ressources humaines propres à la restauration en matière de besoins de main-d'œuvre, d'attraction, de rétention, de formation et d'organisation du travail.*

Finalité

- *Orienter les travaux du Comité sur les ressources humaines de la restauration que l'ARQ s'est engagée à mettre en place afin d'amorcer des changements en profondeur, compte tenu du contexte de rareté et même de pénurie de certaines fonctions de travail du secteur.*

Le champ de l'étude a été limité aux informations qui pourront être utilisées de manière pragmatique par le Comité sur les ressources humaines de la restauration pour déterminer ses priorités, en vue de la rédaction d'un plan d'action à l'automne 2015. Les moyens pour atteindre l'objectif ont été limités à un court sondage téléphonique, abordant les sujets les plus pertinents, auprès d'un échantillon de restaurateurs jumelé à une revue sommaire des données secondaires sur le sujet et d'entrevues semi-structurées auprès de quelques restaurateurs.

2. Méthodologie

Les données recueillies dans le cadre de cette étude proviennent principalement de trois sources : analyse documentaire, entrevues semi-structurées et sondage téléphonique.

Dans un premier temps, une recension des principales sources documentaires portant sur le secteur de la restauration au Québec a été effectuée. Une attention particulière a été accordée aux sources dont le contenu avait un impact sur les enjeux en ressources humaines en restauration (nomenclature des fonctions de travail, indicateurs économiques sur la main-d'œuvre, statistiques de formation, etc.). L'annexe 1 présente la liste des principaux documents consultés durant cette phase de recherche documentaire.

Par la suite, huit entrevues semi-structurées d'une trentaine de minutes ont été réalisées auprès d'acteurs du milieu de la restauration québécoise à l'aide d'un guide d'entrevue (Annexe 2), du 7 au 10 avril 2015. Ces entrevues ont fourni de précieuses informations sur les enjeux des ressources humaines du secteur de la restauration et sur la réalité de différents types de restaurants établis dans différentes régions du Québec.

Subséquemment, la première réunion du Comité sur les ressources humaines de la restauration, le 13 avril 2015, fut l'occasion de présenter aux membres du comité un résumé des informations recueillies et d'aborder les thèmes envisagés pour l'étape suivante. Un questionnaire téléphonique en français d'une cinquantaine de questions a ensuite été élaboré en fonction des informations traitées lors des étapes précédentes (Annexe 3). Le sondage a permis de recueillir les réponses de 358 restaurateurs membres de l'ARQ, selon un plan d'échantillonnage qui assurait la représentativité de cinq grands regroupements régionaux[3] et de quatre catégories de restaurants[4] (Annexe 3). Les entrevues, d'une durée moyenne de 13 minutes, ont eu lieu du 11 au 31 mai 2015. La marge d'erreur d'un tel échantillon s'élève à 3,0% à un niveau de confiance de 95%. L'analyse des données, réalisée à l'aide du logiciel Sphinx, a permis de constater que la distribution des répondants au sondage (Annexe 4) était représentative de la population étudiée. L'analyse présentée dans le rapport porte sur les regroupements de régions, les regroupements de catégories de restaurants et des classes d'années d'expérience[5]. Les résultats détaillés sont disponibles à l'annexe 5.

---

[3] Capitale-Nationale (incluant Charlevoix); Partie centrale du Québec (Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Mauricie); Est du Québec (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie, Côte-Nord, Saguenay/Lac-Saint-Jean); Montréal-Laval-Montérégie; Ouest du Québec (Abitibi-Témiscamingue, Nord-du-Québec, Estrie, Lanaudière, Laurentides, Outaouais).

[4] Aux fins de la présente étude, les établissements de restauration ont été regroupés sous quatre catégories, à partir d'une liste fournie par l'Association des restaurateurs du Québec : 1. Cafés, comptoirs de services, service rapide et traiteurs; 2. Cafés-bistros, restaurants familiaux; 3. Restaurants de fine cuisine, restaurants intermédiaires; 4. Restos-bars, brasseries, tavernes, pubs.

[5] Sur la base de l'hypothèse que les bonnes pratiques en matière de ressources humaines seraient plus familières aux restaurateurs ayant le plus grand nombre d'années d'expérience.

3. Description générale du secteur de la restauration

3.1 Secteur d'activités

Le secteur de la restauration au Québec se divise en deux groupes : la restauration commerciale ainsi que la restauration non commerciale. La restauration commerciale a pour activité principale la vente de nourriture et de boisson. Les établissements regroupés sous ce vocable offrent à leur clientèle soit un service complet (service aux tables) ou encore un service restreint (restauration rapide, établissements de boissons alcoolisées, etc.). La restauration non commerciale dessert pour sa part la clientèle des institutions dont la mission première n'est pas de fournir des services de restauration, notamment les hôpitaux, les écoles, les prisons et les commerces de détail.

En 2014, les revenus du milieu de la restauration commerciale au Québec s'élevaient à près de 10,7 milliards $, une diminution des ventes nettes de 2,1% par rapport à l'année précédente. En 2013, le chiffre d'affaires moyen par restaurant était de 448 000$; la marge bénéficiaire d'exploitation du secteur n'est pas très élevée, tournant autour de 4% depuis 2010 (ARQ 2015a).

3.2 Main-d'œuvre

Identification générale des fonctions de travail

Les équipes de services dédiées à la restauration commerciale sont variées et ne sont pas les mêmes d'une catégorie de restaurants à l'autre. Le service complet n'exige pas le même type de personnel que le service restreint. La liste des fonctions de travail retenue aux fins de la présente étude, en commençant par les métiers en cuisine, se détaille ainsi : plongeur, aide-cuisinier, responsable en cuisine, cuisinier. Les postes en salle se déclinent ainsi : commis débarrasseur, serveur, hôtesse, gérant.

Les postes de travail du milieu de la restauration sont généralement spécialisés. Peu d'établissements définissent leurs postes de travail en fonction d'un réel travail multitâches. S'il arrive à l'occasion que le personnel de salle donne un coup de main en cuisine lorsqu'un collègue est absent, peu d'établissements vont jusqu'à demander aux aides-cuisiniers et cuisiniers de participer au service en salle, par exemple.

Rareté de la main-d'œuvre

Des données d'Emploi-Québec révèlent qu'en 2012, les cuisiniers présentaient un taux de chômage modéré (Gouv. du Québec 2014c), c'est-à-dire supérieur ou égal à 18% mais inférieur à 28,6%. De même, les prévisions de la demande de main-d'œuvre jusqu'à 2017 sont modérées pour ce poste.

En 2012, les serveurs affichaient également un taux de chômage modéré. Cependant, de 2012 à 2017, la demande de main-d'œuvre en service d'aliments et boissons serait élevée, c'est-à-dire supérieure ou égale à 28,6%.

Les données d'Emploi-Québec ne reflètent pas les difficultés de recrutement rencontrées par les employeurs sondés pour la présente étude, car elles ne concernent pas seulement la restauration commerciale : elles incluent notamment les cuisiniers et serveurs des secteurs « Soins de santé et assistance sociale » et « Information, culture et loisirs ».

Les fiches d'Emploi-Québec fournissement néanmoins un portrait intéressant des personnes occupant des postes de cuisiniers et de serveurs. Ainsi, elles indiquent qu'en 2013, 67% des cuisiniers et 48% des serveurs occupaient un poste à temps plein, comparativement à 82% pour l'ensemble des professions. 57% des postes de cuisiniers étaient occupés par des hommes, tandis que le service d'aliments et boissons était assuré à 75% par des femmes. Les cuisiniers (30%) et serveurs (39%) étaient davantage représentés au sein du groupe des 15 à 24 ans que ne l'étaient les autres professions (13%). Enfin, le salaire médian des cuisiniers, en 2012, était de 12,00$, alors qu'il était de 14,00$ pour les serveurs.

Selon des sondages antérieurs commandés par l'Association des restaurateurs du Québec (ARQ), en 2001, 81% des membres de l'ARQ éprouvaient de la difficulté à combler les postes de leur établissement. En 2005, le taux grimpait à 92% (ARQ 2001 et ARQ 2005). Certains vont jusqu'à parler d'une pénurie appréhendée de main-d'œuvre en restauration : ainsi, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme prévoit que le sous-secteur de la restauration au Québec pourrait être en déficit de plus de 29 000 emplois en 2030 (CCRHT 2012). Le sujet fait régulièrement l'objet d'articles et de reportages dans les médias québécois depuis quelques années.

3.3 Entreprises

Dénombrement

Plus de 200 000 personnes occupent un emploi dans la restauration québécoise, au sein de plus de 20 000 établissements. Il s'agit à 72% de restaurants indépendants, une proportion plus élevée que dans toutes les autres provinces canadiennes. 40% des entreprises québécoises de restauration comptent moins de 10 employés.

En 2014, 369 restaurants ont dû fermer leurs portes suite à une faillite; on constate une augmentation du nombre de faillites au Québec depuis 2010. Les deux tiers des faillites de restaurants au Canada concernent d'ailleurs des établissements québécois (ARQ 2015a).

Saisonnalité

Les entreprises du secteur de la restauration connaissent une intensification de leurs activités durant la haute saison touristique, et le phénomène de la saisonnalité est particulièrement présent en région. Pour répondre à la demande, les restaurateurs augmentent leurs effectifs. L'automne venu, ils doivent mettre à pied une partie de leur

main-d'œuvre et tentent de la réengager au retour de la haute saison. Cette situation leur cause une difficulté importante.

Si le phénomène de la saisonnalité en restauration est bien réel, il est toutefois à mettre en perspective avec les autres sous-secteurs du tourisme. Ainsi, en 2008, le secteur de la restauration affichait la plus faible variabilité du nombre d'emplois par rapport aux secteurs de l'hébergement, du transport, des loisirs et du divertissement, et des services de voyages (CQRHT 2010).

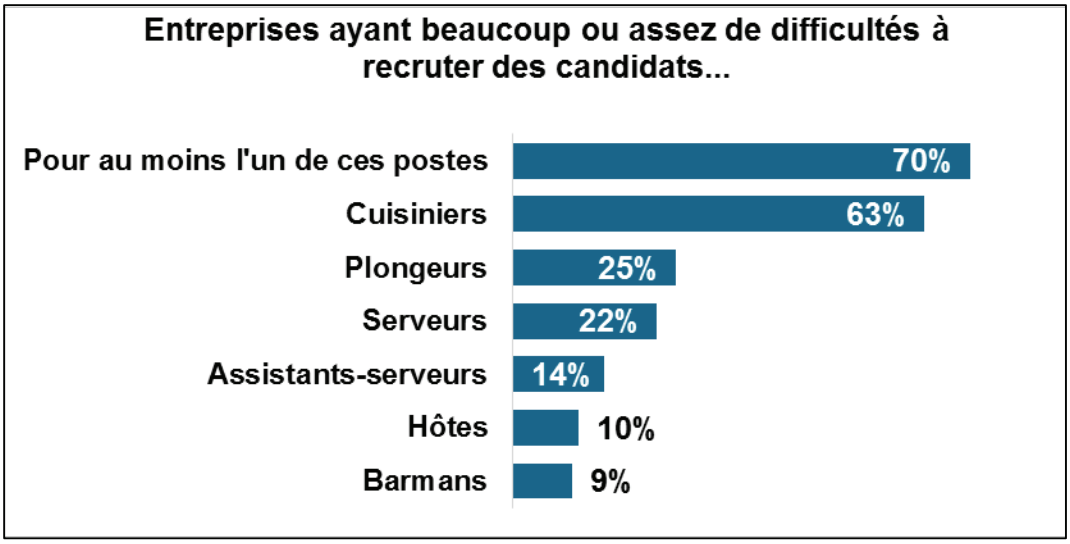
4. Résultats du sondage

4.1 Recrutement de la main-d'œuvre

Difficultés de recrutement

Le secteur de la restauration connaît des difficultés de recrutement variables selon les postes. Globalement, 70% des restaurateurs sondés ont indiqué avoir *beaucoup* ou *assez* de difficultés à combler des postes de cuisiniers, plongeurs, serveurs, assistants-serveurs, hôtes ou barmans.

Le poste où le recrutement est le plus difficile est, de loin, celui de cuisinier avec 63% des restaurateurs qui ont *beaucoup* ou *assez* de difficultés à en recruter. Les autres postes affichent des résultats beaucoup moins élevés. Ce résultat est conforme aux informations qui avaient été obtenues lors des entrevues semi-structurées.



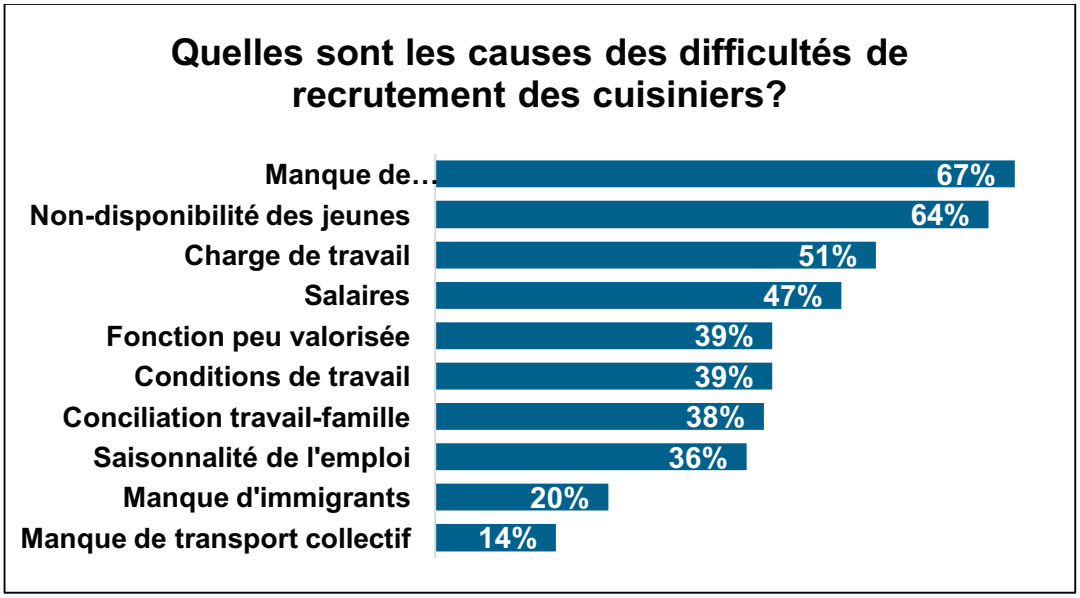
Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants (n=358) *3.1 Votre entreprise a-t-elle beaucoup, assez, un peu ou pas du tout de difficultés à recruter…*

Selon les résultats du sondage téléphonique, la difficulté de recrutement des cuisiniers affiche la même intensité dans tous les regroupements de régions du sondage. Elle ne varie pas non plus selon l'expérience du restaurateur. Elle est plus faible dans le regroupement « Cafés, comptoirs de services, service rapide, traiteurs » (45% c. 66% pour les autres). Ce type de restaurants affiche aussi une plus faible difficulté à recruter des plongeurs (11% c. 28% ailleurs).

Causes des difficultés de recrutement des cuisiniers

D'après les restaurateurs sondés, les difficultés de recrutement des cuisiniers sont principalement le manque de qualification et de compétences des candidats (67%) et la

non-disponibilité des jeunes[6] (64%). Les éléments concernant le milieu de travail et les autres facteurs sont beaucoup moins retenus comme étant à la source du problème de recrutement.



Source : sondage téléphonique
Base : répondants ayant indiqué avoir beaucoup ou assez de difficultés à recruter des cuisiniers (n=225) *3.2 Est-ce que c'est beaucoup, assez, un peu ou pas du tout à cause…*

Les données du sondage téléphonique n'ont pas révélé de différences statistiquement significatives entre les régions en ce qui concerne les causes des difficultés de recrutement des cuisiniers.

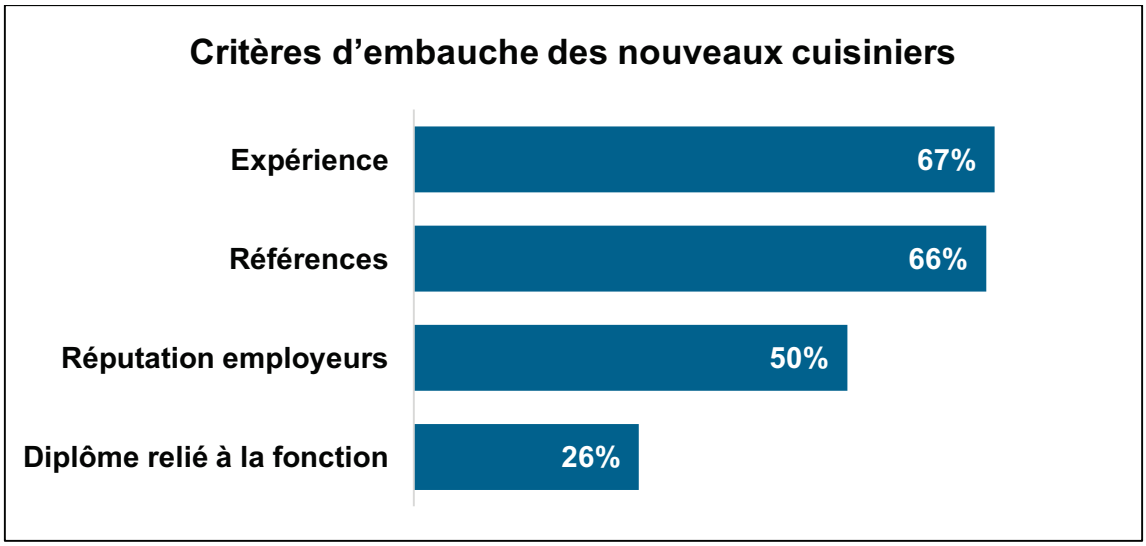
La catégorie de restaurant est un critère beaucoup plus riche à ce sujet. Les restaurateurs du regroupement « Cafés-bistros et restaurants familiaux » ont moins identifié la conciliation travail-famille comme étant l'une des causes de difficulté du recrutement des cuisiniers (28% c. 47% pour les autres). De plus, la conciliation travail-famille causerait des problèmes plus importants de recrutement des cuisiniers dans les « Restos-bars, brasseries, tavernes et pubs » (55% c. 35% pour les autres). La non-disponibilité des jeunes pose un problème plus grand pour les établissements de type « Cafés, comptoirs de services, service rapide et traiteurs » (83% c. 61% pour les autres). Le recrutement des cuisiniers dans les « Cafés-bistros et restaurants familiaux » est affecté plus intensément par la saisonnalité de l'emploi (43% c. 29% pour les autres).

Le nombre d'années d'expérience des répondants a peu d'impact sur les causes de difficultés de recrutement des cuisiniers, à l'exception de la non-disponibilité des jeunes chez les restaurateurs de plus de 20 ans d'expérience (71% c. 56% pour les moins de 20 ans d'expérience).

[6] La non-disponibilité des jeunes fait référence autant au bassin de main-d'œuvre réduit qu'au manque d'intérêt à travailler les soirs et fins de semaine.

Critères d'embauche des nouveaux cuisiniers

Lorsqu'un restaurateur sélectionne de nouveaux cuisiniers, ses principaux critères d'embauche sont l'expérience (67%) et les références des candidats (66%).



Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu *Ne sait pas* ou *Ne s'applique pas* (n=352)
4.1 Lorsque votre entreprise sélectionne des nouveaux cuisiniers, est-il important que les candidats retenus…

Par ailleurs, peut-être en raison de difficultés de planification et de prévision, 37% des répondants disent *régulièrement* ou *souvent* engager des cuisiniers qui ne possèdent pas les critères d'embauche recherchés, s'ils doivent combler un poste rapidement.

On ne remarque pas de différences significatives entre les régions en ce qui concerne les critères d'embauche des nouveaux cuisiniers, mis à part la région de Montréal-Laval-Montérégie quant au fait d'avoir un diplôme relié à la fonction. Ce critère y est en effet plus important qu'ailleurs (33% c. 22% pour les autres).

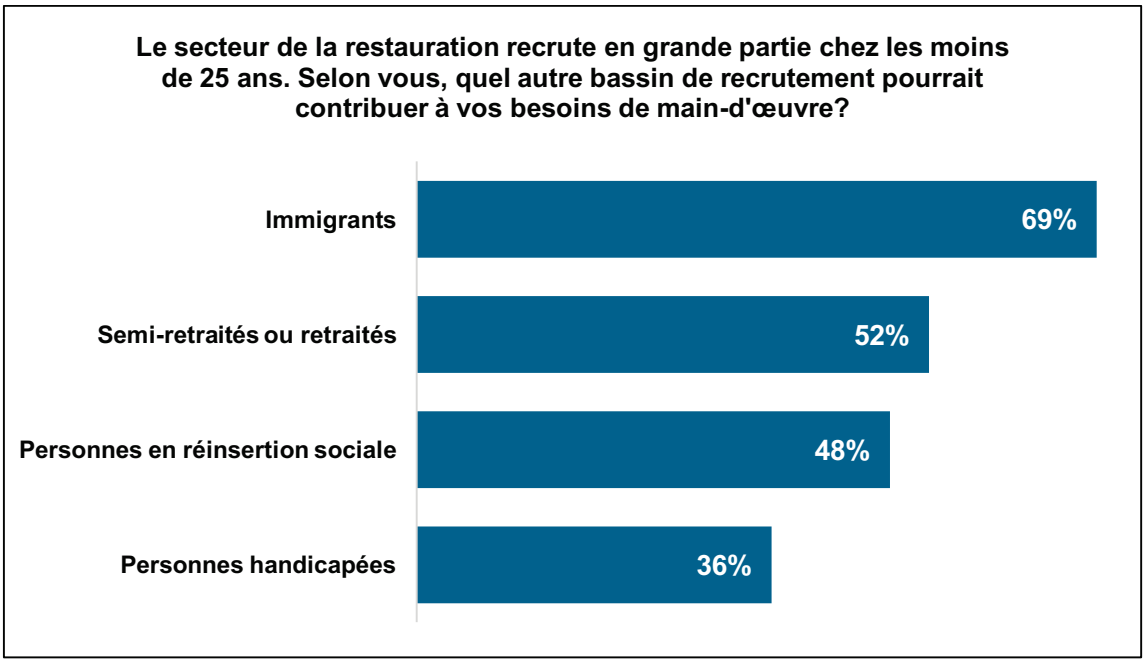
Il y a une différence entre les catégories de restaurants : les « Cafés, comptoirs de services, service rapide et traiteurs » accordent moins d'importance au fait d'avoir un diplôme relié à la fonction (13% c. 28% pour les autres), ce qui s'explique sans doute par le fait que les tâches y sont moins spécialisées que dans les autres établissements.

L'expérience et les références des candidats sont des critères d'embauche particulièrement importants chez les répondants ayant 20 ans et plus d'expérience en restauration : l'expérience est *très* ou *assez* importante pour 75% des membres de ce groupe (contre 59% pour les autres), tandis que les références le sont pour 71% d'entre eux (contre 60% pour les autres). Le fait d'avoir travaillé dans des établissements ayant bonne réputation est un critère plus important chez les restaurateurs ayant 30 ans et plus d'expérience (63% c. 47% pour les autres). Il n'y a pas de différence notable selon le fait d'avoir un diplôme relié à la fonction.

Bassins de recrutement

Le secteur de la restauration recrute en grande partie chez les moins de 25 ans; il s'agit de son bassin de recrutement traditionnel. Or, les tendances sociodémographiques laissent entrevoir une diminution de la proportion de jeunes de moins de 25 ans au cours des prochaines années au sein de la population. Pour diverses raisons, le recrutement tend à se faire plus difficile dans cette tranche de la population depuis quelques années.

Face à ce phénomène, les restaurateurs doivent se tourner vers d'autres bassins de recrutement pour combler leurs effectifs. Interrogés à ce sujet, 69% des répondants au sondage téléphonique ont privilégié le recours à la main-d'œuvre immigrante. Le recours aux personnes semi-retraitées, retraitées ou en réinsertion sociale[7] est également envisagé, mais dans une moindre mesure. Finalement, l'embauche de personnes handicapées[8], bien qu'elle arrive en dernière position parmi les propositions soumises aux répondants, obtient tout de même la faveur de 36% d'entre eux.



Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu *Ne sait pas* ou *Ne s'applique pas* (n=355)
5.1 Selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre?

Les réponses au sondage sont similaires d'une région à l'autre quant aux bassins de recrutement. De même, l'expérience des répondants influence peu leurs réponses à cette question.

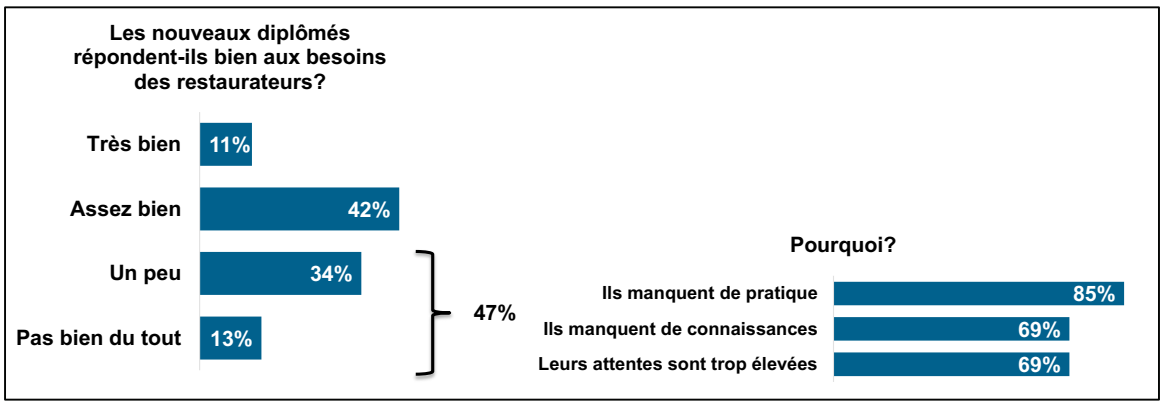
[7] Par exemple des assistés sociaux, des décrocheurs, etc.
[8] Le questionnaire précisait « avec un handicap léger ».

Les restaurateurs des « Cafés, comptoirs de services, service rapide et traiteurs » semblent plus favorables à l'embauche de personnes semi-retraitées ou retraitées (66% c. 49% pour les autres). À l'inverse, les « Restos-bars, brasseries, tavernes et pubs » semblent moins enclins à recruter parmi ce bassin de population (54% c. 36%).

4.2 Formation

Opinion face aux employés diplômés

47% des répondants ont indiqué que les nouveaux diplômés répondaient un peu ou pas bien du tout aux besoins des restaurateurs.



Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu qu'ils n'engageaient pas de diplômés ou *Ne sait pas* (n=288) ; répondants ayant répondu *Un peu* ou *Pas bien du tout* (n=132)
8.1 Est-ce que les nouveaux diplômés (…) répondent bien aux besoins du secteur de la restauration?
8.2 Est-ce que c'est parce que …

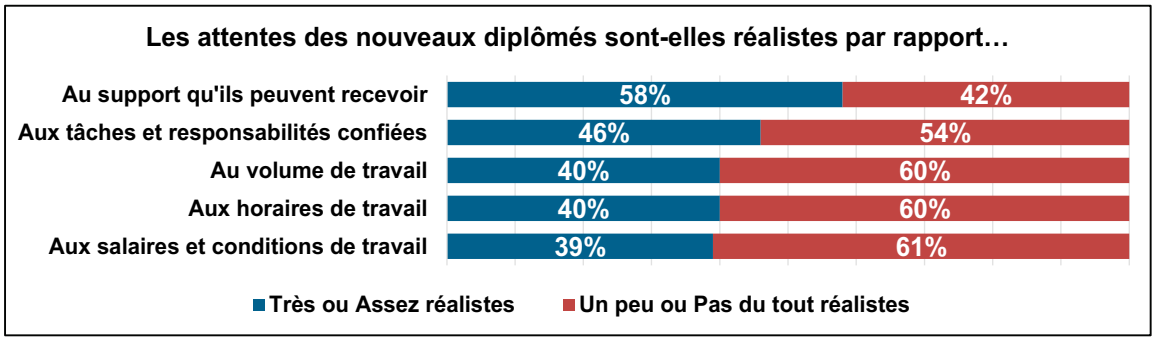
Trois causes ont été soumises aux répondants pour expliquer pourquoi les nouveaux diplômés ne répondaient qu'un peu ou pas bien du tout à leurs besoins. Ces trois causes ont été retenues par une proportion élevée de répondants (« ils manquent de pratique » (85%), « ils manquent de connaissances » (69%) et « leurs attentes sont trop élevées » (69%)). La première cause se distingue un peu avec un pourcentage plus élevé, mais dans l'ensemble, ces trois causes expliquent assez bien l'opinion des répondants qui trouvent que les nouveaux diplômés ne répondent qu'un peu ou pas bien du tout à leurs besoins.

Par ailleurs, notons que le problème des attentes élevées des nouveaux diplômés peut s'expliquer, de son côté, par l'attitude de la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail depuis quelques années. Certains analystes constatent que les exigences de cette nouvelle génération sont plus élevées que les précédentes.

Les réponses à la question « Les nouveaux diplômés répondent-ils bien aux besoins des restaurateurs? » sont statistiquement similaires d'une région à l'autre, d'un type de restaurant à l'autre et selon le nombre d'années d'expérience des répondants.

De même, en ce qui concerne les attentes des diplômés, les résultats du sondage, présentés dans le prochain graphique, n'ont pas démontré de différences statistiquement significatives entre les régions, ni entre les catégories de restaurants. De l'avis de 58 % des restaurateurs sondés, les nouveaux diplômés ont des attentes *très* ou *assez* réalistes quant *au support qu'ils peuvent recevoir*. C'est surtout à l'égard du *volume*, des *horaires* et des *salaires et conditions de travail* que, selon les répondants,

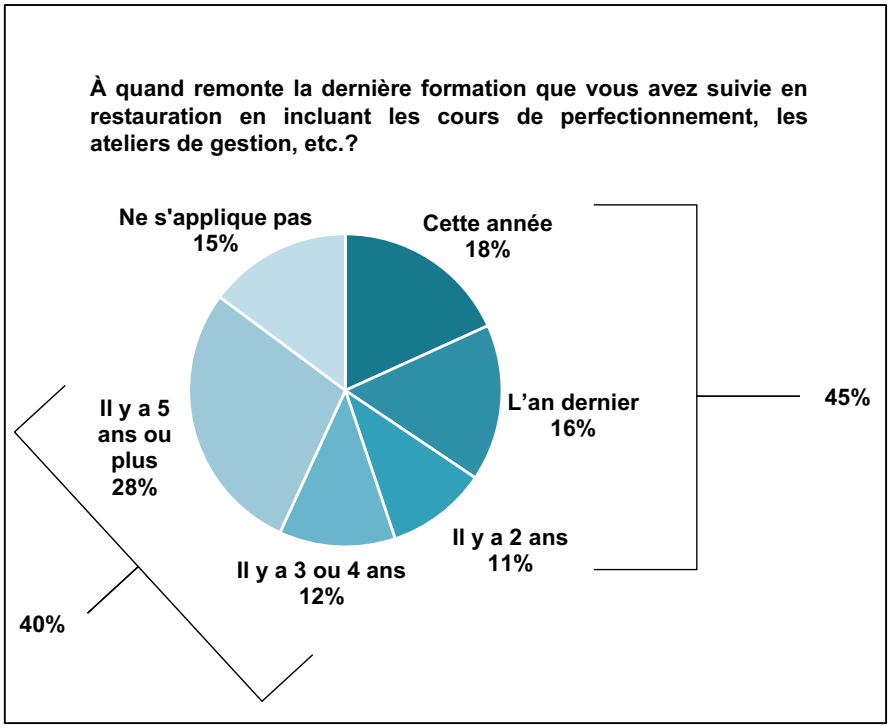
les attentes des nouveaux diplômés ne sont pas réalistes. Ceux-ci les ont jugées *un peu* ou *pas du tout* réalistes dans des proportions respectives de 60%, 60% et 61%.



Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu *Ne s'applique pas* ou *Ne sait pas* (n=311)
8.3 Est-ce que les attentes des nouveaux diplômés…

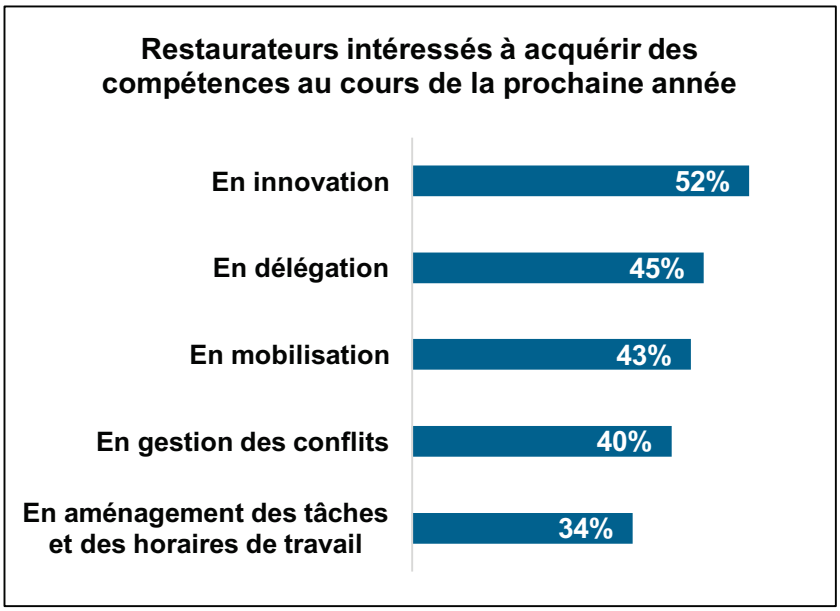
Formation continue des restaurateurs

45% des répondants ont suivi une formation il y a 2 ans ou moins, tandis que pour 40% d'entre eux, la dernière formation remonte à 3 ans ou plus. On ne remarque pas de différence significative d'une région à l'autre, d'un type de restaurant à l'autre, ni selon l'expérience des restaurateurs.



Source : Sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu *Ne sait pas* (n=357)
8.4 À quand remonte la dernière formation que vous avez suivie…

Les deux tiers des répondants souhaitent acquérir des compétences en *innovation*, en *délégation*, en *mobilisation*, en *gestion des conflits* ou en *aménagement des tâches et horaires de travail* au cours de la prochaine année.



Source : sondage téléphonique
Base : ensemble des répondants moins ceux ayant répondu *Ne s'applique pas* ou *Ne sait pas* (n=356) *8.5 Êtes-vous intéressé à acquérir au cours de la prochaine année…*

Les répondants ont affiché un moins grand intérêt pour l'aménagement des tâches et des horaires de travail.

C'est une formation en innovation qui suscite le plus d'intérêt (52% des répondants), particulièrement dans les « Restaurants fine cuisine et restaurants intermédiaires » (60% c. 49% pour les autres) et en dehors de la région Montréal-Laval-Montérégie (58% c. 44% pour Montréal-Laval-Montérégie).

4.3 Rétention

Difficultés de rétention du personnel

Peu de répondants semblent connaître un problème sérieux de rétention du personnel : seules 27% des entreprises auraient de la difficulté à retenir à leur emploi leur personnel de cuisine, et à peine 10% des établissements auraient du mal à retenir leur personnel de salle. Ces données sont surprenantes, car elles tendent à contredire l'opinion répandue dans le milieu de la restauration québécoise ainsi que les statistiques sur le taux de roulement du personnel de restauration. Il est vrai que le taux de roulement du secteur Hébergement et restauration[9] est à la baisse, d'après la plus récente Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) : de 51% en 2010, il est passé à 45% en 2011. Ce taux demeure plus élevé que le taux moyen québécois de 33%, mais est comparable au taux de 43% du secteur Information, culture et loisirs, et inférieur au taux de 54% du secteur de la construction (Gouv. du Québec 2013).

Que ce soit à l'égard de la proportion de répondants ayant des difficultés à retenir le personnel de cuisine ou de celle ayant des difficultés à retenir le personnel de salle, les résultats du sondage sont similaires, peu importent la catégorie de restaurant et l'expérience des répondants. Une seule région, la Capitale-Nationale, affiche un niveau plus élevé et ce, seulement à l'égard du personnel de cuisine (40% c. 25% pour les autres). Cela peut s'expliquer par le fait que cette région connaît un taux de chômage de moins de 5%, soit presque une situation de plein emploi (Gouv. du Québec 2014b).

Selon les restaurateurs ayant indiqué avoir *beaucoup* ou *assez* de difficultés à retenir leur personnel, la **charge de travail** se situe parmi les deux principales causes de cette situation, autant en cuisine qu'en salle; elle a été identifiée comme une cause par 58% des répondants dans le premier cas et par 41% dans le second.

En cuisine, ce sont les **salaires** qui sont identifiés comme l'autre cause (retenus par 57% des répondants) tandis qu'en salle, ce sont la **saisonnalité** et le **faible nombre d'heures de travail** (retenus par 44% des répondants).

Les **salaires**, retenus seulement par 17% des répondants, ne sont pas identifiés comme une cause des difficultés de rétention du personnel de salle.

Par ailleurs, d'autres causes des difficultés de rétention du personnel de cuisine sont jugées importantes : la **saisonnalité** et le **faible nombre d'heures** (43%) et les **conditions de travail** (38%).

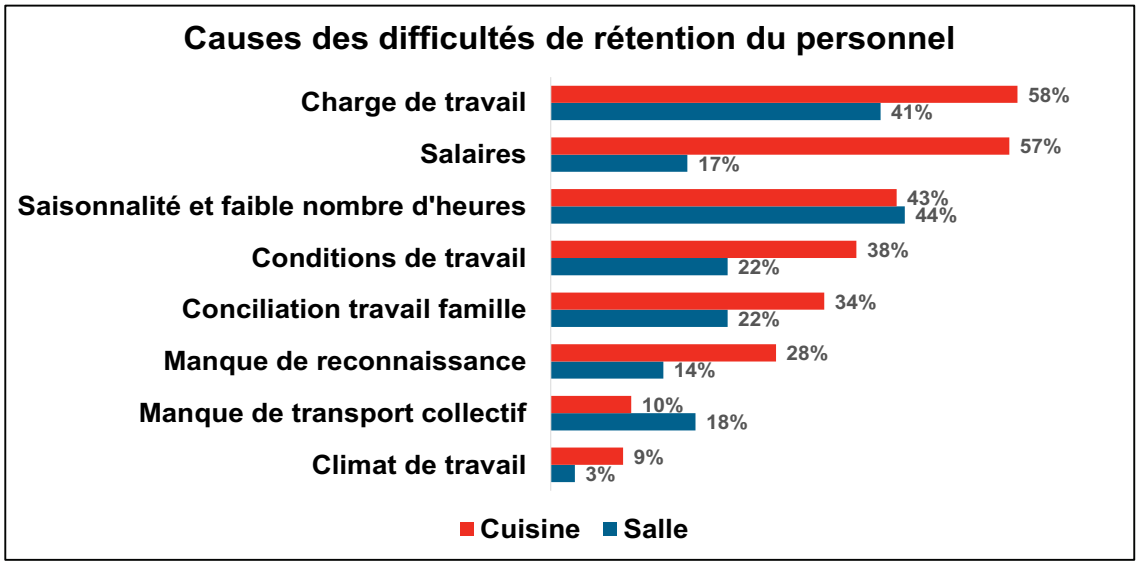
Enfin, les quatre dernières causes présentées dans le graphique ci-dessous ont été introduites dans les questionnaires parce que les résultats des entrevues semi-structurées et les consultations d'experts laissaient soupçonner qu'elles pouvaient expliquer les difficultés de rétention. Or, une faible proportion de répondants les ont retenues. Parmi celles-ci, le **manque de reconnaissance** et le **climat de travail** offrent des résultats surprenants. Dans le premier cas, seulement 28% des répondants pour le

[9] Les données séparées pour le secteur de la restauration ne sont pas disponibles.

personnel de cuisine et 14%, pour le personnel de salle, l'ont retenue. Dans le second cas, seulement 9% pour le personnel de cuisine et 3% pour le personnel de salle. Depuis les dernières décennies, les employeurs accordent pourtant beaucoup d'importance à ces deux causes pour retenir leur personnel. Il faut donc croire que les restaurateurs ne considèrent pas que leur secteur ait des difficultés importantes à cet égard. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que le sondage téléphonique s'adressait à des gestionnaires : un sondage fait auprès des employés aurait sans doute mené à une lecture différente.

Enfin, de leur côté, la conciliation travail-famille et le manque de transport collectif offrent des résultats qu'il faut interpréter avec prudence. En effet, ces causes relèvent probablement de réalités spécifiques à des situations locales. Les résultats du sondage téléphonique indiquent que ces causes ne sont pas généralisées.

Pour l'ensemble des causes de difficultés de rétention du personnel, il n'y a pas de différences significatives entre les régions, entre les catégories de restaurants ni selon l'expérience des restaurateurs.



Source : Sondage téléphonique
Base de calcul : répondants ayant indiqué avoir *beaucoup* ou *assez* de difficultés à retenir le personnel (n=96 pour la cuisine et n=36 pour la salle) *6.2 Est-ce que les difficultés de votre entreprise à retenir le personnel de cuisine sont causées par…*

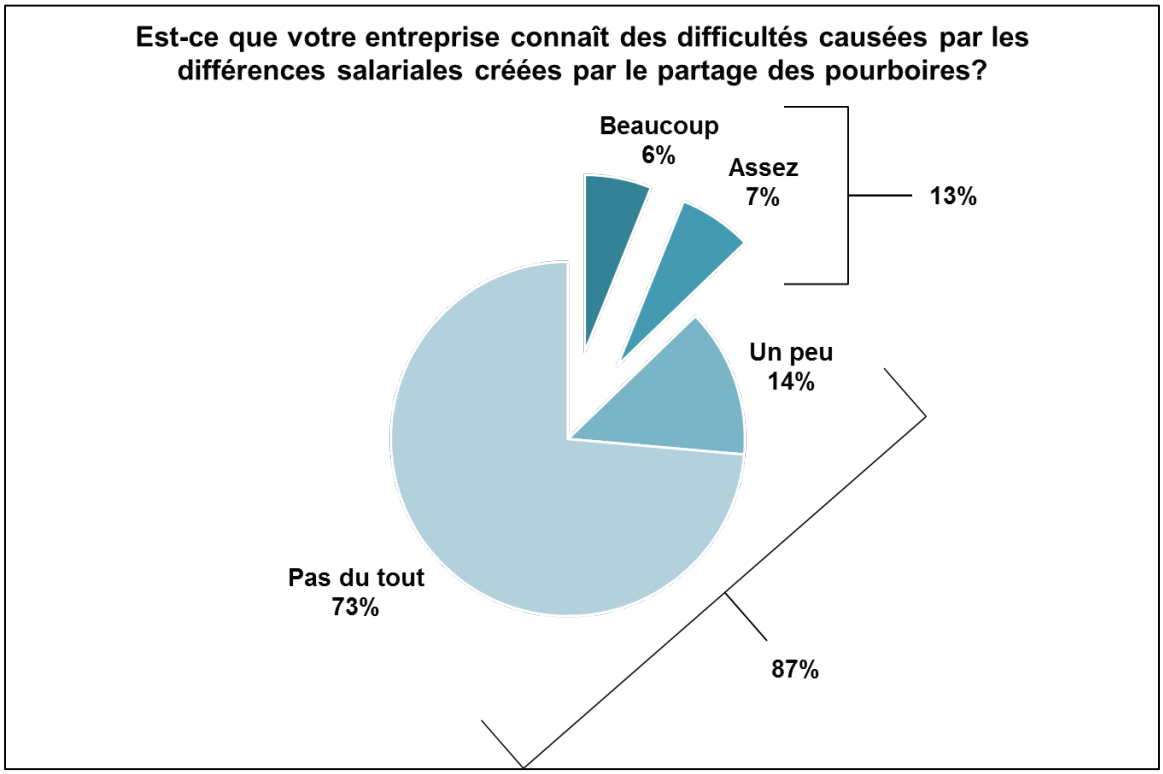
Partage des pourboires

Seuls 13% répondants ont identifié le partage des pourboires comme étant une cause importante de difficultés au sein de leur entreprise. Ce n'est pas du tout un problème pour 73% des restaurateurs.

À première vue, il semble que le partage des pourboires ne cause pas de difficultés pour les restaurateurs lorsqu'il est mis en place dans leurs établissements. Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence, puisque cette pratique ne concerne qu'une minorité de restaurants.

Il serait aussi possible de supposer, vu l'absence de difficultés, que les employés s'accommodent bien de ce système de partage; les résultats du sondage ne permettent toutefois pas de confirmer cette hypothèse, puisque le sondage ne s'adressait qu'aux gestionnaires.

Le partage des pourboires est un dossier complexe : il soulève des questions qui demanderaient à être explorées dans le cadre d'une enquête plus approfondie.



Source : Sondage téléphonique
Base de calcul : ensemble des répondants (n=358)
7.1 Est-ce que votre entreprise connaît des difficultés…

5. Principaux constats et pistes de solutions

5.1 Principaux constats

- **En matière de recrutement et de rétention, le poste de cuisinier est, de loin, celui qui est le plus problématique dans le domaine de la restauration.**

En effet, plusieurs sources ont confirmé cette situation : les sources documentaires, les entrevues semi-structurées et le sondage téléphonique. Dans ce dernier cas, les résultats indiquent que 63% des répondants affichent avoir beaucoup ou assez de difficultés à recruter des candidats pour ce poste alors que seulement 25% ont indiqué une réponse similaire pour le poste qui occupe la deuxième position, soit plongeurs.

Les téléréalités culinaires, dont la popularité contribue probablement à l'engouement des jeunes pour le métier de cuisinier bien qu'elles ne reflètent pas nécessairement la réalité du secteur, ont également permis aux parents de modifier leur perception de ce métier au point de les amener à encourager leurs jeunes à s'y inscrire en formation. Les efforts mis depuis quelques années pour revaloriser le métier semblent porter fruit : jeunes et moins jeunes s'intéressent suffisamment à la restauration pour vouloir y faire carrière. La réalité des programmes de formation professionnelle en cuisine est toutefois différente de la mise en spectacle télévisuelle : certains étudiants peuvent être déçus de constater un écart entre le profil de cuisinier mis de l'avant à la télévision et les compétences développées à l'école.

La bonne nouvelle est que les programmes de formation professionnelle en cuisine ne semblent pas souffrir d'un manque d'attractivité. Dans ce cas, comment expliquer que les restaurateurs connaissent des difficultés de recrutement? Est-ce en raison de la compétition féroce entre la restauration commerciale et la restauration institutionnelle? En effet, la concurrence pour embaucher un cuisinier ne se situe pas uniquement entre les restaurants, mais aussi avec les services alimentaires des institutions de santé et d'éducation qui offrent des salaires plus élevés, une meilleure sécurité d'emploi et des horaires plus traditionnels que la restauration commerciale. Ces conditions de travail peuvent détourner des employés qui auraient pu travailler dans la restauration commerciale.

Plusieurs enseignants proviennent de la restauration et en connaissent très bien la réalité, soit de très longues heures de travail sous pression sans obtenir la reconnaissance souhaitée pour leur engagement. Cela se reflète dans leur discours auprès des jeunes qui se destinent à occuper la fonction de cuisinier, ce qui peut être une bonne chose à condition d'être fait avec une approche positive : les aspirants cuisiniers doivent être confrontés à la réalité des conditions de travail de leur futur milieu professionnel, sans pour autant être découragés par un portrait trop sombre. Les attentes des travailleurs d'aujourd'hui sont toutefois bien différentes de celles de la main-d'œuvre d'il y a 5 ou 10 ans. Est-ce que le milieu de la restauration a en pris conscience et tente-t-il d'y répondre?

Au cours des prochaines années, la compétition ne sera plus exclusivement intrasectorielle, mais aussi extrasectorielle. Ce qui veut dire que des secteurs comme la construction et le manufacturier solliciteront la main-d'œuvre du secteur de la restauration pour leurs propres besoins. Les conditions de travail de ces autres secteurs étant à bien des égards nettement plus avantageuses, il est essentiel que le milieu de la restauration innove afin de retenir et de continuer d'attirer des jeunes talentueux qui souhaiteront se réaliser dans le métier de cuisinier.

Afin de bien comprendre les besoins des restaurateurs en matière de recrutement de cuisiniers, il serait utile de mieux connaître leurs besoins réels de main-d'œuvre : profil souhaité, nombre d'heures à effectuer, période de l'année, type de compétences recherchées chez les candidats à ce poste, etc. De même, il serait utile d'identifier leurs besoins de formation après l'embauche, qu'il s'agisse d'une formation donnée par un collègue ou par un formateur externe, afin de mieux répondre aux besoins des cuisiniers désireux de parfaire leurs compétences. Une formation continue de qualité, en plus d'être profitable pour l'entreprise, peut constituer un bon moyen de rétention des cuisiniers.

- **Les restaurateurs ne perçoivent pas la rétention comme un enjeu malgré le fort taux de roulement des employés.**

En effet, le sondage téléphonique révèle que 70% des répondants disent avoir beaucoup ou assez de difficultés à recruter pour au moins un poste de travail alors que cette proportion se situe à seulement 30% pour la rétention.

Pourtant, l'Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec indique un taux de roulement très élevé dans le secteur Hébergement et restauration (45%), par rapport au taux de roulement de 33% de l'ensemble de la main-d'œuvre québécoise. Ce taux de roulement élevé s'explique en partie par le fait que les jeunes de moins de 25 ans constituent 41% de la main-d'œuvre du secteur Hébergement et restauration; plusieurs d'entre eux ne souhaitent pas faire carrière en restauration et n'y restent que le temps de leurs études (Gouv. du Québec 2013).

Lors des échanges avec les spécialistes du secteur, ces derniers ont fait état de difficultés élevées en rétention, particulièrement pour le poste de cuisinier. L'analyse documentaire et les entrevues semblent donc indiquer que la rétention pose aussi problème.

Il y a donc un décalage entre ces informations et les résultats du sondage, décalage qui peut s'expliquer par les hypothèses suivantes :

- Les restaurateurs n'identifient pas le taux de roulement élevé de leur secteur comme un problème. Ils sont habitués au roulement du personnel puisque ce phénomène semble systémique (saisonnalité, faible nombre d'heures de certains postes, statut d'étudiant d'une partie importante du personnel…) et leur solution

à cet égard n'est pas une meilleure rétention, puisqu'ils jugent que cela n'est pas à leur portée, mais un recrutement plus facile.

- Les restaurateurs ne valorisent pas suffisamment la rétention du personnel comme étant une solution possible au problème de recrutement.

Les restaurateurs ont pourtant un rôle à jouer pour retenir leurs employés, dans un contexte où la diminution de la proportion des jeunes dans la population active et le faible taux de chômage peuvent expliquer les difficultés de recrutement ressenties. La rétention constitue un bon moyen de faire face aux difficultés de main-d'œuvre et permet de réduire les coûts liés au recrutement et à la formation lors de l'intégration en emploi.

- **Les restaurateurs cherchent à recruter des cuisiniers d'expérience et attribuent leurs difficultés de recrutement en grande partie au manque de compétences et de qualification des candidats.**

En effet, lors du sondage téléphonique, 67% des répondants ont indiqué qu'il était important que leurs nouveaux cuisiniers possèdent de l'expérience. La même proportion a indiqué que le manque de compétences et de qualification constituait une cause importante de leurs difficultés à recruter des cuisiniers. Mais de quelles compétences parle-t-on? Quelles sont les attentes des restaurateurs en termes de compétences et de qualifications? Cette question reste à creuser pour mieux départager ce qui appartient à la formation initiale et ce qui relève de la formation des apprentis sous la responsabilité des restaurateurs.[10] Il semble que, pour les postes de cuisiniers, les restaurateurs préfèrent embaucher des candidats qui soient immédiatement opérationnels dans leur fonction.

Ceci amène des questions importantes par rapport à la formation en emploi. En dehors du Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), qui connaît une grande popularité notamment en raison des crédits d'impôt qu'il procure aux entreprises qui y participent et du certificat de qualification professionnelle qu'il procure aux apprentis, il est difficile de mesurer les pratiques de formation en entreprise. Étant donné le faible taux de rétention des cuisiniers, peut-être les restaurateurs ne voient-ils pas d'avantages à leur offrir une formation en emploi au-delà de la formation donnée lors de l'entrée en fonction? Plusieurs restaurateurs préfèrent d'ailleurs compléter eux-mêmes la formation de leurs cuisiniers, de manière à ce qu'ils répondent aux exigences de leur établissement.

Hors ce manque de compétences et de qualifications, le sondage téléphonique a indiqué que 49 % des répondants croient que les nouveaux diplômés répondent un peu ou pas du tout aux besoins des restaurateurs, notamment sur la pratique du métier. Ces résultats ouvrent le sujet de la perception de la qualité de la formation initiale. Dans ce

[10] Il faudrait, par ailleurs, s'assurer que les restaurateurs possèdent eux-mêmes les capacités requises pour bien former leurs apprentis.

cadre, il faudrait vérifier si le curriculum de la formation initiale est en adéquation avec les besoins de la restauration commerciale, mais également si la perception des restaurateurs est réaliste par rapport aux compétences développées par le programme. En d'autres mots, les candidats au poste de cuisinier présentent-ils effectivement des lacunes quant à leurs qualifications et compétences, ou s'agit-il d'un phénomène « normal » pour de jeunes diplômés ayant peu d'expérience de travail?

- **Les restaurateurs jugent la non-disponibilité des jeunes comme une cause importante des difficultés de recrutement des cuisiniers et considèrent que les immigrants constituent le principal bassin de recrutement pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.**

En effet, 64% des répondants au sondage téléphonique ont indiqué que la non-disponibilité des jeunes constituait une cause de leurs difficultés à recruter des cuisiniers et 69% que les immigrants représentaient un bassin de recrutement pouvant répondre à leurs besoins.

Il est important de souligner que la non-disponibilité des jeunes fait référence à deux concepts : une possible diminution de l'intérêt des jeunes pour des emplois dans la restauration, étant donné les exigences liées à ce secteur (travail physique, horaires atypiques, etc.), et la diminution de leur poids démographique[11]. Ces deux concepts ont la même conséquence : une plus faible disponibilité des jeunes pour les emplois du secteur de la restauration.

Les immigrants constituent un bassin de recrutement apprécié des restaurateurs. Le recensement de 2006 révélait en effet que la proportion d'immigrants travaillant en restauration était plus élevée que dans les autres secteurs, soit 19% par rapport à 12% pour l'ensemble des professions (Gouv. du Canada 2015). Toutefois, ce bassin de recrutement est surtout accessible aux restaurateurs de la région de Montréal : en effet, 90% des immigrants y résident (Gouv. du Québec 2013). Les restaurateurs des autres régions auraient intérêt à ce qu'une plus grande partie de la population immigrante s'y installe, ce qui pourrait passer par des mesures incitatives du gouvernement du Québec dans le cadre d'une politique visant à accueillir davantage d'immigrants, par exemple.

Pour pourvoir des postes nécessitant moins de qualifications, plusieurs établissements avaient l'habitude de faire appel à des travailleurs étrangers temporaires. Or, les récentes modifications apportées au Programme des travailleurs étrangers temporaires (Gouv. du Canada 2014a) rendent beaucoup plus difficile l'embauche de tels travailleurs, particulièrement dans les régions économiques qui connaissent un taux de chômage de plus de 6%. Ces deux situations montrent que de nombreuses difficultés freinent le recrutement de la clientèle immigrante, malgré l'intérêt des restaurateurs pour ce bassin de main-d'œuvre.

[11] L'Institut de la statistique du Québec prévoit une diminution de la population des 20-29 ans au cours de la prochaine décennie (Gouv. du Québec 2014a).

De plus, comme ce bassin diffère de celui des jeunes, les restaurateurs devront aussi adapter la gestion de leurs ressources humaines (ex. : emploi à temps plein vs temps partiel, vérification des qualifications professionnelles, validation des documents d'immigration, compétences linguistiques…).

- **Selon les restaurateurs, les salaires et la charge de travail sont deux causes importantes des difficultés de recrutement et de rétention des cuisiniers.**

Près de la moitié des répondants, soit 47%, considèrent les salaires comme une cause des difficultés de recrutement des cuisiniers; 57%, comme une cause des difficultés de rétention. En 2014, au Québec, le salaire moyen d'un cuisinier spécialisé était de 15,10$ (ARQ 2014), soit un écart de moins de 5,00$ par rapport au salaire minimum, ce qui peut sembler peu élevé compte tenu des années de formation requises. Avec une marge bénéficiaire en moyenne de 3,9 % et des coûts de la main-d'œuvre qui représentent 34 % des dépenses des entreprises de restauration (Gouv. du Canada 2014b), les restaurateurs possèdent peu de marge de manœuvre pour mettre en place une politique salariale qui permettrait une meilleure rétention du personnel. Il faudrait envisager des pistes alternatives de rémunération comme, par exemple, le partage des pourboires ou un pourboire propre à la cuisine. Une autre réflexion pourrait porter sur l'amélioration des conditions de travail non monétaires qui pourrait compenser l'effet négatif des salaires offerts. D'autres facteurs que le salaire peuvent en effet accroître l'attractivité du poste de cuisinier : climat de travail, perfectionnement, reconnaissance non monétaire, conciliation travail/vie personnelle/études, etc.

Le sondage téléphonique indique que 51% des restaurateurs considèrent la charge de travail comme une cause des difficultés de recrutement des cuisiniers et 58%[12], comme une cause des difficultés de rétention du personnel de cuisine. De plus, amenés à évaluer le réalisme de certaines attentes des nouveaux diplômés, 60% des répondants ont jugé les attentes de ces derniers un peu ou pas du tout réalistes par rapport au volume et aux horaires de travail. Paradoxalement, malgré ce constat, c'est l'aménagement des tâches et des horaires de travail qui suscite le moins d'intérêt parmi les restaurateurs comme thème d'une activité de formation continue, avec 34% des répondants l'ayant sélectionné. Peut-être ne considèrent-ils pas que cette pratique puisse résoudre leurs problèmes actuels? Ce sujet mériterait d'être approfondi, notamment par une réflexion sur les questions suivantes : l'organisation traditionnelle du travail répond-elle aux attentes de la nouvelle génération? Des approches différentes seraient-elles plus efficaces et plus rentables? Les restaurateurs sont-ils prêts à apporter une plus grande souplesse dans l'aménagement des tâches et des horaires de travail, et en ont-ils la possibilité?

[12] Cette proportion porte sur le personnel de cuisine en général mais constitue un indicateur qui peut s'appliquer aux cuisiniers.

5.2 Pistes de solutions

Impliquer davantage les restaurateurs dans le développement des compétences des nouveaux cuisiniers.

Le manque de compétences et de connaissances des candidats au poste de cuisinier est chronique. Puisque les restaurateurs ne semblent pas satisfaits du niveau de formation initiale des nouveaux cuisiniers, il serait dans leur intérêt de s'impliquer davantage dans cette formation en collaborant avec les institutions d'enseignement pour évaluer les programmes de formation en place (compétences, stages, alternance travail/études…).

Il serait également à leur avantage d'offrir le meilleur encadrement possible aux nouveaux employés, durant leur période d'intégration en emploi et même au-delà. Une formation en emploi donnée par le restaurateur ou le chef sur des techniques précises peut s'avérer une méthode efficace de rétention des employés. Tous les restaurateurs n'ont pas les mêmes habiletés en la matière : ils ne devraient pas hésiter à aller chercher des compétences supplémentaires si nécessaire.

Rehausser les conditions de travail des postes de cuisiniers, notamment en ce qui concerne la charge de travail et les salaires.

Selon les restaurateurs, la charge de travail et les salaires constituent deux obstacles majeurs au recrutement. Leur rehaussement constitue une solution aux difficultés vécues par les restaurateurs. Le milieu doit trouver de nouvelles pratiques. À l'égard des salaires, le défi pour le secteur de la restauration est d'être plus attractif tout en demeurant compétitif. Le partage des pourboires peut-il représenter une avenue, ce qui impliquerait potentiellement des modifications à l'article 50 de la Loi sur les normes du travail? La charge et l'organisation du travail peuvent-elles faire l'objet d'aménagements différents? Une activité de consultation sur ces sujets, auprès de quelques restaurateurs volontaires, permettrait de mettre en commun les meilleures pratiques en la matière. Il pourrait également être utile d'analyser et de réorganiser les processus de travail en vue d'une meilleure efficacité et d'une meilleure rentabilité.

Répondre aux attentes de nouveaux bassins de main-d'œuvre (immigrants, semi-retraités et retraités, personnes en réinsertion et personnes ayant de légers handicaps) et mettre en place les adaptations nécessaires pour pouvoir recruter efficacement dans ces différents bassins.

Vu la diminution du bassin traditionnel des travailleurs de moins de 25 ans**,** le maintien du niveau d'emploi passera inévitablement par le développement de nouveaux bassins de main-d'œuvre. Les restaurateurs privilégient d'abord les immigrants à cet égard. Or, ceux-ci ont des attentes différentes des bassins traditionnels, notamment en termes de nombre d'heures de travail (les immigrants recherchent des emplois à temps plein) et possèdent des attestations de qualifications qui peuvent être différentes de celles du Québec. Il faut donc bien saisir leurs attentes, mais aussi faire connaître et mettre en

place les aménagements nécessaires pour recruter efficacement la main-d'œuvre immigrante.

De même, il serait souhaitable que les restaurateurs élargissent leur recrutement à d'autres bassins de main-d'œuvre et créent les aménagements requis pour chacun de ces bassins. Par exemple, les semi-retraités et les personnes légèrement handicapées peuvent avoir plus de difficultés à accomplir des tâches physiques exigeantes et devraient être affectés à des postes qui incluent moins de ce type de tâches.

Annexes

Annexe 1 : Principales sources documentaires

ARQ. (2001). *Les restaurateurs manquent de main-d'œuvre. Le Baromètre de la restauration, Numéro 10, Septembre 2001.*

ARQ. (2005). *Sondage sur les problématiques de main-d'œuvre.* Récupéré de http://www.restaurateurs.ca/?page_id=286

ARQ. (2011). *Résultats du sondage ARQ. La parole est à vous!*

ARQ. (2014). *Profil et performance de la restauration québécoise.*

ARQ. (2015a). *Portrait de l'industrie*. Récupéré de http://www.restaurateurs.ca/?page_id=211

ARQ. (2015b). *Pourboires*. Récupéré de http://www.restaurateurs.ca/?page_id=164

ARQ, CQRHT. (2015). *La performance en restauration. Améliorez vos habiletés de gestion!* Commission des partenaires du marché du travail. (Dépliant). Montréal. Récupéré de http://performanceenrestauration.com/s/arq/pdf/depliant-print2015.pdf

CCRHT. (2012). L'avenir du secteur du tourisme au Canada : Retour des pénuries de main-d'œuvre avec le resserrement des marchés du travail – Québec 2012.

CQRHT. (2010). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme 2010*. Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. Récupéré de http://m3.ithq.qc.ca/collection/00000020.pdf

Gouvernement du Canada. (2012). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord.* Statistique Canada. Récupéré de http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464

Gouvernement du Canada. (2013). *Bulletin de service de Statistique Canada : Services de restauration et débits de boissons 2012.* Statistique Canada. Récupéré de http://www.statcan.gc.ca/pub/63-243-x/2012001/part-partie4-fra.htm

Gouvernement du Canada. (2014a). *Réforme globale du Programme des travailleurs étrangers temporaires - Les Canadiens d'abord.* Emploi et Développement social Canada. Récupéré de http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/reform/Reform_PTET.pdf

Gouvernement du Canada (2014b). *Services de restauration et de débits de boissons, statistiques sommaires, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Tableau CANSIM 355-0005.*

Gouvernement du Canada. (2015). Cuisinier. Service Canada. Récupéré de http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/6242.shtml

Gouvernement du Québec. (2013). *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec.* (EREQ) - *Enquête de 2012 sur les données de 2011.* Emploi-Québec. Récupéré de http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_EREQ-2011_rapport-analytique.pdf

Gouvernement du Québec. (2014a). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2011-2061*, Démographie. Institut de la statistique du Québec. Récupéré de http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.html

Gouvernement du Québec. (2014b). *Portraits territoriaux du marché du travail de la région de la Capitale-Nationale 2006-2011*. Emploi-Québec. Récupéré de http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/03_etude_facteur-RH_2006-11.pdf

Gouvernement du Québec. (2014c). *Le marché du travail au Québec. Perspectives d'emploi par profession 2013-2017.* Emploi-Québec. Récupéré de http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_perspectives-emploi-profession.pdf

Gouvernement du Québec. (2015a). *Cuisiniers/Cuisinières (6322).* Emploi-Québec. Récupéré de http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg122_sommprofs_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncmp1=QC&cregncmp2=QC&PT4=53&aprof=6322&motpro=cuisinier&cregn=QC&PT1=2&PT2=21&pro=6322&PT3=10&type=01&msta=2

Gouvernement du Québec (2015b). *Serveurs/serveuses d'aliments et de boissons (6513).* Emploi-Québec. Récupéré de http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg122_sommprofs_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncmp1=QC&PT4=53&aprof=6513&PT1=25&cregn=QC&PT2=21&pro=6513&PT3=10&msta=2&type=01&motpro=serveur

Gouvernement du Québec (2015c). *Loi sur les normes du travail.* Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html

Larocque, S. (2015, 25 mars). Le nombre de faillites en hausse. *La Presse*. Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/7bfd667a-efbf-4e9e-b270-9746d178dfad%257C_0

Latour, C. (2011). Ce que vous devez savoir concernant la gestion d'un restaurant. 4ème partie. *La Revue HRI*, 1-2. Récupéré de http://www.hrimag.com/Ce-que-vous-devez-savoir,5478

Mollé, P. (2014, 20 septembre). La valse des restaurants. *Le Devoir*. Récupéré de http://www.ledevoir.com/art-de-vivre/alimentation/418717/recette-de-la-semaine-la-valse-des-restaurants

MAPAQ. (2013). *Bottin statistique de l'alimentation*. Produit du catalogue de publications du MAPAQ, Québec, Récupéré de http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/Publications/Pages/Details-Publication.aspx?guid=%7bfde4c2de-6671-47a2-92f4-b2a42bc17729%7d

Ntibashoboye, B. et Hitayezu, F. (2012). L'importance économique de la restauration commerciale au Québec. *BioClips+ (MAPAQ) ,15(2)*, 1-10.

Poulin, G. (2015). La restauration canadienne affiche une croissance pour la cinquième année de suite, mais pas au Québec. *La Revue HRI*, Récupéré de http://www.hrimag.com/La-restauration-canadienne-affiche

Restaurants Canada. (2014). *Restaurant Outlook Survey. Fourth Quarter 2014.* Récupéré de https://www.restaurantscanada.org/en/Restaurant-Outlook-Survey

Vincent, C-B. (2013, 15 octobre). La main-d'œuvre en restauration peine à suivre la demande. *Le Soleil*. Récupéré de http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/201310/14/01-4699541-la-main-doeuvre-en-restauration-peine-a-suivre-la-demande.php