

# LA MAIN-D'ŒUVRE ET LES COMPÉTENCES D'AVENIR

DANS LE SECTEUR DES SERVICES DE VOYAGES



# REMERCIEMENTS

L'étude sur la main-d'œuvre et les compétences d'avenir dans le secteur des services de voyages a été réalisée à l'initiative du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) par la firme SOM sous la direction de monsieur Vincent Bouchard.

Le CQRHT remercie les entreprises du secteur qui ont participé à l'enquête téléphonique ainsi que les experts et employeurs qui ont participé aux entrevues individuelles en profondeur. Le CQRHT est particulièrement redevable aux associations sectorielles qui ont rendu possible la diffusion du sondage aux entreprises et organisations du secteur.

Le CQRHT remercie aussi les membres du comité d'orientation de l'étude qui ont fourni avis et conseils à toutes les étapes charnières de l'étude pour valider la méthodologie, apporter des éléments d'information judicieux à la compréhension du secteur et parfaire l'analyse.

## Comité d'orientation

- Ginette Bardou, Directrice générale, Tourisme d'affaires Québec – jusqu'au 31 mars 2020
- Marilyn Désy, Directrice générale, Agences réceptives et forfaitistes du Québec (ARF-Québec)
- Yves Dubuc, Administrateur -conseil d'administration, Association des guides accompagnateurs du Québec (CGAQ)
- Gilber Paquet, Tourisme d'affaires Québec -à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020

- Marie-Soleil Hébert, Responsable de programmes d'études, Direction des programmes de formation collégiale- Service de la formation technique- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
- Oriana Maldonado Carriazo, Conseillère en intervention sectorielle, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Emploi Québec
- Amélie Turcotte, Conseillère stratégique, Direction des relations partenariales, Ministère du Tourisme
- Sylvie Baillargeon, Chargée de projet -recherche et analyse, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)

Pour tout renseignement ou commentaires concernant ce document, veuillez contacter:

### **Conseil québécois des ressources humaines en tourisme**

2751, boul. Jacques-Cartier Est, bureau 200  
Longueuil Québec J4N 1L7  
info@cqrht.qc.a  
Téléphone 450 651-1099

Cette étude a été produite grâce à la contribution financière du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) ainsi que du ministère du Tourisme (MTO).

# TABLE DES MATIÈRES

<b>04</b>	/Contexte, objectifs et méthodologie abrégée
<b>08</b>	/Faits saillants
<b>16</b>	/Chapitre 1 : Profil des entreprises
<b>22</b>	/Chapitre 2 : Tendances sectorielles et transformation numérique
<b>34</b>	/Chapitre 3 : Portrait de la main-d'œuvre et des besoins en main-d'œuvre dans les principales professions
<b>48</b>	/Chapitre 4 : Compétences d'avenir
<b>58</b>	/En guise de conclusion: Pistes de réflexion pour l'action

# CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE QUANTITATIVE ABRÉGÉE

## CONTEXTE

La transformation numérique bouleverse le secteur des services de voyages et les modèles d'affaires des entreprises. D'autres tendances sectorielles sont également à l'œuvre et modifient les besoins en main-d'œuvre sur le marché du travail. Ces changements requièrent des compétences, anciennes ou nouvelles, qui seront essentielles à la main-d'œuvre de demain, ainsi que l'actualisation des programmes de formation, particulièrement le DEC en tourisme.

## OBJECTIFS

Les principaux objectifs de l'enquête auprès des entreprises des services de voyages sont :

1. Mesurer les besoins en main-d'œuvre et identifier les causes des déséquilibres entre l'offre et la demande;
2. Analyser les impacts des transformations technologiques sur les compétences actuelles et futures des travailleurs;
3. Inventorier les compétences nécessaires afin de mieux former les techniciens de demain (ex. DEC en tourisme) et les aider à actualiser leurs compétences (formation continue).

**POPULATION CIBLE** Entreprises avec employés qui œuvrent dans le secteur des services de voyages (volet téléphonique). Bien qu'ils soient des travailleurs autonomes, les guides dépendent des contrats des agences de voyages et ne sont pas considérés comme un sous-secteur spécifique. Ils sont plutôt étudiés sous l'angle des agences de voyages.

**ÉCHANTILLONNAGE** 208 entreprises répondantes dans le secteur des services de voyage, réparties de la manière suivante :

Sous-secteurs	Nombre complétés
Entreprises spécialisées en voyages	75
Congrès/tourisme d'affaires	68
Lieux d'accueil et de renseignements touristiques (LART)	65

**MÉTHODE DE COLLECTE** **Sondage téléphonique** réalisé du 3 au 13 mars et du 15 juillet au 30 septembre 2020 (arrêt de la collecte en raison de la pandémie)  
**Taux de réponse** : 45%

**PONDÉRATION** Les données du sondage téléphonique ont été pondérées pour s'assurer de refléter la répartition des établissements selon la catégorie du nombre d'employés (taille) dans chacun des sous-secteurs (agences de voyages, LART et congrès/tourisme d'affaires).

**MARGE D'ERREUR** La marge d'erreur maximale sur les proportions mesurées pour l'ensemble des répondants est de  $\pm 9,5\%$  (au niveau de confiance de 95%).

# IMPACT DE LA COVID-19 SUR L'ÉTUDE

## **Contexte entourant la COVID et son impact sur la réalisation de la présente étude**

La mise en place de cette étude a été effectuée avant le début de la pandémie, mais a dû être interrompue en cours de route en raison de la situation sanitaire au Québec et ailleurs dans le monde.

Au moment de l'interruption, quelques activités avaient été entamées, incluant une bonne partie de la recherche documentaire, plusieurs entrevues auprès d'intervenants du secteur ainsi qu'une quarantaine d'entrevues auprès des employeurs dans le cadre du sondage téléphonique. Ci-dessous, nous incluons une évaluation préliminaire de l'impact potentiel de la pandémie sur les constats de l'étude.

### **1) Déséquilibres entre l'offre et la demande et causes :**

L'essentiel de cette analyse est effectué à partir des résultats du sondage pour l'année 2019 (pré-COVID). Plus spécifiquement, l'analyse se base largement sur la quantification des postes vacants sur une longue période pour l'année 2019 et sur les prévisions de besoins en main-d'œuvre par rapport à la situation qui prévalait avant le début de la pandémie. Le contexte de la COVID-19 ne change donc pas la nature des réponses obtenues. Toutefois, la pandémie pourrait modifier l'état des déséquilibres pour certaines professions à l'avenir. Cette analyse ne fait pas partie spécifiquement du présent mandat.

### **2) Impacts des transformations technologiques sur les compétences d'avenir des travailleurs :**

L'étude avait, depuis le début, prévu d'aborder cette question sur un horizon de quelques années. La pandémie ne change donc pas l'intégrité des constats obtenus. En fait, comme la majorité des répondants ont été sondés après le début de la pandémie, ils ont donc eu l'occasion d'intégrer dans leur évaluation le contexte de la pandémie.

### **3) Inventaire des compétences à développer (formation initiale et continue) :**

De même, les compétences à développer étaient abordées dans une perspective d'avenir. La pandémie ne change donc pas l'intégrité des constats à ce chapitre, car la majorité des répondants ont eu la possibilité de tenir compte du contexte pandémique sur les types de compétences à développer pour l'avenir.

# MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE ET RECHERCHE DOCUMENTAIRE

## MÉTHODE DE COLLECTE

Seize entrevues en profondeur ont été réalisées du 13 au 26 février et du 18 août au 6 octobre 2020. Elles se répartissent de la façon suivante dans les sous-secteurs :

- milieu universitaire et autres experts de l'industrie (3);
- agences de voyages, incluant les guides (4);
- lieux d'accueil et de renseignement touristique (2);
- tourisme d'affaires et congrès (3);
- établissements de formation (4).

## RECRUTEMENT

Le recrutement des participants aux entrevues était sous la responsabilité de SOM. Une liste initiale a été fournie par le CQRHT et complétée par SOM. Les noms des organisations participantes sont : Réseau de veille en tourisme, Groupes Voyages Québec, Jonview, Agence de voyages Lennoxville, Club voyages Alma, Agora Opus 3, La Cache à Maxime, Le Grand Lodge Mont-Tremblay, Collège April-Fortier, Cégep de Saint-Félicien, Cégep de Matane, Collège Mérici, MRC de Montmagny, Tourisme Bécancour ainsi qu'un expert en tourisme qui a demandé à ce que sa participation demeure anonyme.

## DÉROULEMENT DES ENTREVUES

Les entrevues ont été réalisées par une professionnelle de SOM à l'aide d'un guide d'entrevue adapté à la population du groupe visé. Le guide d'entrevue est présenté à l'annexe 4.

## LIMITES DES ENTREVUES EN PROFONDEUR

La recherche qualitative vise à approfondir les données recueillies auprès des entreprises participantes. On ne peut en généraliser les résultats à la population vu la sélection non aléatoire des participants au sens statistique.

## RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Les principales sources d'informations consultées dans le cadre de la recherche documentaire sont les suivantes:

Commissions des partenaires du marché du travail (CPMT), Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), Forum économique mondial, IBIS World, IMT en ligne, Statistique Canada, RH Tourisme Canada.

# PICTOGRAMMES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

Repérez les pictogrammes suivants afin d'identifier rapidement la provenance des informations



Données secondaires ou statistiques publiques



Entrevues en profondeur auprès des experts du domaine (n : 16)



Sondage téléphonique auprès des agences de voyages, bureaux d'information touristique et professionnels de congrès (n : 208)

Les pictogrammes suivants sont utilisés pour faire référence à un sous-secteur en particulier



Entreprises spécialisées en voyages



Lieux d'accueil et de renseignement touristique



Congrès et tourisme d'affaires



Impact à la hausse ou à la baisse

Les notes et légendes ci-dessous sont utilisées dans le rapport



**Interprétation prudente des résultats**

\* Ce symbole indique un résultat à interpréter avec prudence en raison du niveau d'imprécision élevé qui y est associé.

\*\* Ce symbole indique un résultat qui ne doit pas être diffusé à grande échelle en raison du niveau d'imprécision particulièrement élevé qui y est associé.

NSP : Ne sait pas



Pour les questions à plusieurs mentions possibles, la somme des pourcentages excède 100 %.

# Faits saillants

---



## FAITS SAILLANTS

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), en collaboration avec ses partenaires, a mené une étude sur les compétences d'avenir dans le secteur des services de voyages, un secteur qui inclut les agences de voyages réceptives et expéditives, les lieux de congrès et de réunion ainsi que les lieux d'accueil et de renseignement touristique.

L'étude visait à:

- Mesurer les besoins en main-d'œuvre et identifier les causes des déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre;
- Analyser les impacts des transformations technologiques sur les compétences actuelles et futures des travailleurs;
- Inventorier les compétences nécessaires afin de mieux former les techniciens en tourisme de demain et les aider à actualiser leurs compétences.

L'étude a compris une recherche documentaire, des entrevues en profondeur auprès de 15 experts du secteur ainsi qu'une enquête téléphonique auprès de 208 entreprises.

L'enquête téléphonique a été réalisée du 3 au 13 mars et du 15 juillet au 30 septembre 2020 (arrêt momentané en raison de la pandémie). La répartition des répondants selon les secteurs après pondération est la suivante: 66 % des agences de voyages réceptives et expéditives, 16 % des lieux de congrès et de réunion et 18 % des lieux d'accueil et de renseignement touristique. Dans les pages qui suivent, les pictogrammes suivants seront utilisés pour désigner ces secteurs:



• Agences réceptives et expéditives



• Lieux de congrès et de réunion



• Lieux d'accueil et de renseignement touristique

Note importante: Les constats de l'étude sont basés sur les tendances observées telles qu'elles étaient en 2019, soit avant la COVID-19. Les compétences à développer étaient abordées dans une perspective d'avenir. La pandémie ne change donc pas l'intégrité des constats à ce chapitre, car la majorité des répondants ont eu la possibilité de tenir compte de l'impact du contexte pandémique sur les types de compétences à développer pour l'avenir.

# FAITS SAILLANTS

## Transformation numérique

La transformation numérique est encore à ses balbutiements au sein des organisations. Dans celles qui adopteront le virage, le développement de solides compétences chez plusieurs catégories de travailleurs sera nécessaire. La transformation numérique, en plus d'entraîner des bénéfices pour l'organisation, pourrait dans certains cas diminuer les besoins en main-d'œuvre, une situation qui viendrait réduire en partie le déséquilibre entre l'offre et la demande observée en 2019 et qui pourrait ressurgir à la reprise.

**Des retards en matière de transformation numérique:** une majorité d'entreprises se disent avancées en matière de transformation numérique, mais seulement une minorité se disent très avancées. Considérant que la transformation technologique est une tendance lourde de l'environnement du secteur, on peut conclure à un retard à cet égard. De plus, exception faite des ATR et offices de tourisme, le niveau de priorité qui sera accordé à la transformation numérique dans les 3 prochaines années laisse croire que cet état de fait ne sera pas renversé à court terme.

Les entreprises qui accordent la priorité à la transformation numérique estiment que ses **impacts** sont nombreux, dont principalement (en ordre d'importance) :



Amélioration des communications Internes, meilleure gestion des équipes, augmentation du télétravail, visibilité accrue auprès des clientèles

# FAITS SAILLANTS

## Nouvelles compétences

Plusieurs tendances sectorielles (ex. : croissance du conseil-voyage personnalisé, accès accru et généralisé aux informations sur internet) ont comme impact de créer une pression pour actualiser, élargir et raffiner les compétences des travailleurs.

**Compétences nouvelles ou plus importantes requises dans les trois secteurs:** débrouillardise, capacité d'apprendre rapidement par soi-même, polyvalence, compétences spécifiques en gestion et en marketing sur les réseaux sociaux, compréhension des besoins spécifiques des clientèles qui sont de plus en plus diversifiées



Connaissances plus spécifiques et spécialisées sur les destinations, les forfaits et les circuits locaux



Capacité d'écoute et de conseils adaptés à la diversité des clientèles et de leurs besoins



Connaissances des divers logiciels de réservation et de communication (ex.: le chat virtuel) et les plateformes numériques pour organiser des événements virtuels et accompagner les clients dans leur organisation d'événements

Approche adaptée à la vente et la planification de réunions et d'événements virtuels ou en mode hybride de diverses envergures

## FAITS SAILLANTS

Le travail **autonome et saisonnier** constitue la principale réalité pour trois des sept postes clés du secteur.

L'étude a ciblé sept professions qui présentent une valeur stratégique importante pour les entreprises. Ces professions constituent un bassin de plus de 15 000 travailleurs, dont les deux-tiers travaillent dans des agences de voyages.

### Conditions de travail dans les professions clés

Profession	Temps plein	Temps partiel	Autonome	Saisonnier
Conseiller en voyages	25 %	6 %	68 %	1 %
Guide-accompagnateur	4 %	11 %	29 %	56 %
Forfaitiste/ acheteur	52 %	8 %	36 %	4 %
Coordonnateur de groupes /FIT	67 %	14 %	7 %	12 %
Délégué commercial	93 %*	4 %	-	3 %
Guide de ville	10 %	19 %	48 %	23 %
Préposé accueil et ren. touristique	39 %	35 %	-	26 %



## FAITS SAILLANTS

Des professions clés pour lesquelles les **taux de postes vacants** élevés sont expliqués par la rareté généralisée de main-d'œuvre (absence de candidatures), le manque de candidats qualifiés et la précarité d'emploi.

En 2019, tous les postes clés du secteur ont compté une proportion de postes vacants de longue durée de plus de 1 %. En comparaison, la proportion de postes vacants de longue durée au Québec en 2019 était nettement inférieure à 1 %.

### Postes vacants et raisons des postes vacants selon les entreprises

Profession	Postes vacants	Ordre d'importance des principales raisons des postes vacants					
		Salaires et avantages sociaux insuffisants	Trail trop exigeant ou trop stressant	Trail trop exigeant ou trop stressant	Précarité d'emploi	Rareté de main-d'œuvre/absence de candidatures	Manque de candidats ayant les compétences
Conseiller en voyages	1 %				1	2	3
Guide-accompagnateur	1 %			2	2		1
Forfaitiste/ acheteur	4 %					1	
Coordonnateur de groupes /FIT	4 %					1	
Délégué commercial	4 %				2*	1	2
Guide de ville	-	-	-	-	-	-	-
Préposé accueil et rend. touristique	4 %	2	3			1	



Explications possibles à la précarité d'emploi: les **agents de voyages** sont principalement des travailleurs autonomes, les **guides-accompagnateurs** sont principalement saisonniers ou sur appel. Selon les entretiens menés auprès des experts de l'industrie, la précarité du poste de **délégué commercial** tient principalement du fait des exigences de rendement associées à leur maintien en poste sont excessivement élevées.



# FAITS SAILLANTS

Selon les données de Statistique Canada, la tendance à la baisse des emplois du secteur s'est inversée en 2019. La confiance des employeurs avant la pandémie indique que le renversement de tendance pourrait se confirmer après la pandémie, un signe que le déséquilibre entre l'offre et la demande pourrait rapidement ressurgir.

## Demande

Profession	Tendance des besoins
 Conseiller en voyages	↗
Guide-accompagnateur	↗
Forfaitiste/ acheteur	↗
Coord. de groupes /FIT	↗
 Délégué commercial	↗
Guide de ville	↘
 Préposé rens. touristique	↔

En 2019, les entreprises (en particulier les grandes entreprises) estimaient que la demande de 2020 à 2023 allait augmenter pour toutes les professions clés sauf pour les lieux d'accueil et de renseignement touristique.

En rouge, les postes pour lesquels la demande de remplacement due aux départs à la retraite sera significative.

**Impact de la pandémie:** En septembre 2020, soit six mois après les premières annonces des mesures de confinement, 27 % des travailleurs du secteur étaient toujours en mise à pied.

Secteurs très fortement touchés:



Secteur faiblement touché:



Étant principalement des travailleurs autonomes, les **conseillers en voyages** et les **guides-accompagnateurs** ont été particulièrement vulnérables aux impacts de la pandémie sur leur emploi.

## Offre

Les **finissants en tourisme** sont le bassin privilégié des employeurs pour toutes les professions clés du secteur. Or, la diplomation est généralement en baisse pour le DEC en tourisme et seulement stables pour le DEP Conseil et ventes de voyages.



Les **candidats recrutés à l'étranger** constituent un bassin important de main-d'œuvre pour les postes de forfaitiste/acheteur (14 % des entreprises), guide-accompagnateur (6 %) et délégué commercial (9 %).



En raison principalement de la saisonnalité de la demande, les lieux d'accueil et de renseignement touristique se tournent surtout vers les **étudiants** ainsi que les personnes **retraitées/semi-retraitées** pour combler leurs postes (préposés aux renseignements et guides de ville).



**Impacts de la pandémie:** malgré les mises à pied massives, la très vaste majorité des travailleurs du secteur préféreraient continuer de travailler dans le secteur. Cependant, s'ils devaient perdre définitivement leur emploi, 30 % se dirigeraient vers un autre secteur.

Par ailleurs, il est très probable que la pandémie a eu pour effet d'accélérer les départs à la retraite, un enjeu qui posait déjà un défi pour le secteur avant la pandémie.

## FAITS SAILLANTS

Les compétences **numériques** et le **savoir-être** devraient paver la voie à la croissance du secteur au cours des prochaines années.

Aucun des trois grands types de compétences n'est à négliger pour l'avenir, mais le savoir-être prendra une importance grandissante et incontournable

Les compétences d'avenir soulevées par les entreprises se répartissent assez équitablement dans les professions clés entre le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. Les compétences les plus souvent mentionnées sont:

**Savoir:** connaissances sur les destinations (géographiques, historiques et culturelles), le bilinguisme

**Savoir-être:** capacité d'adaptation, sensibilité aux autres cultures et à la diversité des clientèles

**Savoir-faire:** compétences liées à l'expérience client

Certains écarts entre les professions sont dignes de mention:

**Relativement moins d'importance au savoir:**  
coordonnateur de groupes/FIT et délégué commercial

**Relativement plus d'importance au savoir-être:**  
délégué commercial et préposé à l'information touristique

Le numérique, bien plus que des connaissances informatiques

En conformité avec les différentes études qui font référence sur le sujet, les compétences numériques embrassent une pluralité de compétences liées non seulement au savoir, mais aussi au savoir-être et au savoir-faire. Les acteurs du secteur des services de voyages ont identifié les dimensions suivantes comme étant particulièrement critiques:

**Savoir:**

Développer et mobiliser ses habiletés technologiques

**Savoir-être:**

Collaborer à l'aide du numérique

Communiquer à l'aide du numérique

Innover et faire preuve de créativité à l'aide du numérique

**Savoir-faire:**

Produire du contenu avec le numérique

À noter que les experts du secteur ne s'attendent pas à ce que de nouvelles professions voient le jour en lien avec les diverses tendances qui affectent le secteur.. La fonction de programmeur/développeur sera toutefois appelée à prendre de l'importance.

# Chapitre 1

- PROFIL DES ENTREPRISES



# DESCRIPTION DE LA POPULATION À L'ÉTUDE

## Un bassin de près d'un millier d'établissements

Le secteur des services de voyages est l'un des cinq secteurs de l'industrie touristique avec la restauration, l'hébergement, les loisirs et divertissements et le transport des personnes. Il s'agit d'un secteur stratégique pour l'écosystème des produits et services qui composent l'offre touristique du Québec. Il comprend notamment :

- les agences réceptives, lesquelles répondent à une demande croissante des clientèles, par exemple pour des produits forfaitisés sur mesure;
- les agences expéditives, qui incluent les organisateurs de voyages (voyagistes) et les agences de voyages;
- le tourisme d'affaires, un secteur en croissance tant au Québec qu'au plan mondial et;
- les services d'appui à l'offre globale de produits touristiques comme les bureaux d'information touristique, les bureaux de réservation et les services de guides.

Les résultats de l'étude réalisée auprès des organisations du secteur des services de voyages (sondage téléphonique) ont été extrapolés à la population totale estimée au sein de chacun des sous-secteurs, soit un bassin de **près d'un millier d'établissements**.

Colonne A : Nombre d'organisations qui ont répondu au sondage selon la classification présente dans les listes de contacts reçues par SOM.

Colonne B : Nombre d'organisations auxquelles les résultats du sondage ont été extrapolés.

Colonne C : Proportion que représente les participants à l'étude par rapport à la population totale. (A) / (B)

Colonne D : Source d'information utilisée pour l'estimation de la population.

Les résultats d'ensemble représentés dans ce rapport sont nécessairement grandement influencés par les réponses des agences de voyages, plus nombreuses au sein de la population. Les résultats par sous-secteur sont d'ailleurs souvent plus révélateurs que les résultats d'ensemble.

	(A) Échantillon de répondants (n)	(B) Population estimée(N)	(C) Ratio entre échantillon de répondants et population	(D) Source des chiffres de population
1) Agences de voyages*	75	648	11,6 %	STATCAN, juin 2020 (SCIAN 56151-56152)
2B) Congrès/tourisme d'affaires (corrigée pour tenir compte de la superficie moyenne des emplacements)	52	164**	31,7 %	APCQ (facteur de correction par SOM)
3) Lieux d'accueil et de renseignement touristique (LART)	81	176	46,0 %	Ministère du Tourisme
<b>Grand total (ajusté: 1 + 2B + 3)</b>	<b>208</b>	<b>988</b>	<b>21,1 %</b>	

\* Les données de Statistique Canada ne permettent pas de distinguer les agences réceptives et expéditives.

\*\* SOM estime que les 52 lieux de congrès sondés, considérant leur superficie environ trois fois supérieure à la moyenne, doivent être extrapolés à une population de 164 (même si on dénombre 427 lieux de congrès dans la population)

# RÉPARTITION DES ORGANISATIONS RÉPONDANTES

## Échantillon de répondants (non pondéré)

Colonne A : Nombre d'organisations qui ont répondu au sondage selon la classification présente dans les listes de contacts reçues par SOM.

Colonne B : Nombre d'organisations qui ont répondu au sondage et qui ont confirmé faire partie du sous-secteur. Les chiffres pour les agences de voyages sont plus élevés que pour la colonne A, car plusieurs répondants ont classé leur organisation dans plus d'une catégorie.

Colonne C : Répartition des répondants au sondage selon l'information des listes de contacts (colonne A/208).

Colonne D : Répartition des répondants au sondage selon leurs réponses au sondage (colonne B/208). Les chiffres pour les agences de voyages sont plus élevés que pour la colonne C, car plusieurs répondants ont classé leur organisation dans plus d'une catégorie.

## Échantillon de répondants (pondéré)

Colonne E : Répartition **pondérée** des répondants au sondage selon l'information des listes de contacts.

*Les pourcentages pour les agences de voyages sont plus élevés que ceux de la colonne C, car dans le cadre du plan d'échantillonnage de l'étude, les agences de voyages ont été volontairement sous-représentées par rapport à leur poids réel au sein du secteur, de manière à obtenir des tailles d'échantillon suffisantes pour les congrès et les LART (qui ont été surreprésentés).*

Colonne F : Répartition **pondérée** des répondants au sondage par sous-secteur selon leurs réponses au sondage.

	(A) Selon l'information de la liste de contacts (n)	(B) Selon le sondage (n)	(C) Pourcentage non pondéré (liste de contacts)	(D) Pourcentage Non pondéré (sondage)	(E) Pourcentage pondéré (liste de contacts)	(F) Pourcentage pondéré (sondage)
Agences de voyages réceptives	35	39	17 %	19 %	28 %	35 %
Agences de voyages expéditives	33	54	16 %	26 %	30 %	50 %
Voyagistes/grossistes	7	23	3 %	11 %	4 %	15 %
<b>Sous-total : agences de voyages</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>36 %</b>	<b>36 %</b>	<b>66 %</b>	<b>66 %</b>
Congrès/tourisme d'affaires	52	68	25 %	33 %	16 %	20 %
Lieux d'accueil et de renseignement touristique (LART)	81	65	39 %	31 %	18 %	14 %
<b>Grand total</b>	<b>208</b>	<b>208</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## TYPES D'ORGANISATIONS

### Les agences de voyages représentent environ les deux tiers des établissements faisant l'objet de l'étude

Le tableau ci-dessous présente la répartition des différents types d'organisations qui ont participé au sondage et la part qu'elles représentent dans la population. Par exemple, les entreprises spécialisées en voyages représentent 36 % des répondants, mais 66 % des organisations dans la population étudiée, alors que les hôtels et autres lieux de congrès représentent 24 % des répondants au sondage, mais 16 % de l'ensemble des organisations étudiées.

La pondération des données a pour effet d'augmenter l'importance des résultats des agences de voyages dans les résultats globaux et a l'effet inverse pour tous les autres types d'organisations. Tout au long du présent rapport, les résultats globaux pour les 208 répondants seront présentés sur une base pondérée, ce qui implique qu'ils sont largement influencés par les résultats des agences de voyages (qui représentent 66 % des répondants). Par exemple, c'est le cas des résultats portant sur la transformation numérique (voir page 25).

Nombre d'organisations répondantes par catégorie

	TYPES D'ORGANISATION	A. Nombre de répondants	B. Pourcentage non pondéré (colonne A/208)	Pourcentage pondéré
	Entreprises spécialisées en voyages	75	36 %	66 %
LART et tourisme d'affaires/congrès	Hôtels et autres lieux pouvant accueillir des congrès	51	24 %	16 %
	Municipalités/MRC	41	20 %	9 %
	ATR/offices de tourisme	29	14 %	6 %
	CLD/chambres de commerce	12	6 %	3 %
	<b>Grand total</b>	<b>208</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## TYPES D'ORGANISATIONS ET ACTIVITÉS RÉALISÉES

### L'accueil et le renseignement touristique ainsi que la promotion de la destination assurés par une variété d'organisations

La très grande majorité des hôtels, centres de congrès, municipalités/MRC, offices de tourisme et CLD/chambres de commerce sont impliqués dans l'accueil et le renseignement touristique et la promotion de la destination. Dans le cas des hôtels, l'accueil et le renseignement touristique sont certes organisés différemment de ce que l'on retrouve dans les LART, mais c'est néanmoins un service important assuré par plusieurs hôtels. La vente et la mise en marché de congrès (outre les hôtels et autres lieux pouvant accueillir des congrès) est prise en charge davantage par les ATR et offices de tourisme que par les CLD/chambres de commerce et municipalités/MRC.

#### Activités réalisées par type d'organisation

	ACTIVITÉS RÉALISÉES SELON LE TYPE D'ORGANISATION	Accueil et renseignement touristique	Vente et mise en marché de congrès	Promotion de la destination
	Entreprises spécialisées en voyages (n : 75)	Question non posée aux agences de voyages		
LART et tourisme d'affaires / congrès	Hôtels et autres lieux pouvant accueillir des congrès (n : 51)	84 %	92 %	80 %
	Municipalités/MRC (n : 41)	95 %	10 %	80 %
	ATR/offices de tourisme (n : 29)	93 %	38 %	97 %
	CLD/chambres de commerce (n : 12)	100 %	20 %	84 %

# NOMBRE D'EMPLOYÉS AFFECTÉS À DIVERSES ACTIVITÉS

## Les services de voyages ainsi que l'accueil et le renseignement touristique : les deux activités employant le plus d'individus

Dans le cadre du sondage téléphonique, les répondants devaient indiquer combien d'employés sont affectés à diverses activités. Les résultats vont de 1 250 employés pour la vente et la mise en marché de congrès à 7 250 ( $\pm$  2 550) pour les services de voyage. La très grande majorité des entreprises oeuvrant dans les services de voyages comptent moins de 10 employés. Il faut tenir compte de cette réalité tout au long du rapport, notamment lorsqu'il est question de transformation numérique (un processus qui exige des ressources humaines et financières non négligeables).

La plupart des organisations impliquées dans l'accueil ou le renseignement touristique, la vente et la mise en marché de congrès ou la promotion de la destination (congrès/tourisme d'affaires) comptent également moins de 10 employés affectés à ces activités. Comme certains employés peuvent être affectés à plusieurs de ces activités, il n'est pas possible de faire un grand total du nombres d'employés dans le tableau ci-dessous. Pour des statistiques sur le nombre d'employés par profession stratégique, le lecteur peut consulter la page 30 du présent rapport.

Nombre d'employés par type d'activité (données pondérées)

	TYPE D'ACTIVITÉ	Moins de 5	5 à 9	10 à 19	20 à 49	50 ou plus	Moyenne	ME $\pm$	Total estimé
	Services de voyages (n : 75)	51 %	26 %	11 %	8 %	4 %	11,2	4,0	7 250
Services de voyages	• Agences de voyages réceptives (n:39)	60 %	17 %	12 %	7 %	5 %	11,1	5,1	3 850
	• Agences de voyages expéditives (n:54)	50 %	29 %	8 %	8 %	4 %	11,5	4,9	5 650
	• Voyagistes/grossistes (n:23)	43 %	8 %	28 %	10 %	11 %	18,6	12,2	2 650
LART et tourisme d'affaires/ congrès	Accueil et renseignement touristique (n : 121)	35 %	32 %	18 %	9 %	6 %	13,5	4,5	4 150
	Promotion de la destination (n : 115)	70 %	12 %	12 %	3 %	3 %	5,5	1,9	1 800
	Vente et mise en marché de congrès (n : 64)	61 %	20 %	14 %	2 %	3 %	6,7	2,8	1 250

- Notes : 1) Alors que les chiffres pour les agences de voyages sont basés sur une question sur le nombre d'employés de l'organisation en 2019 (QA1b), les LART et les entreprises de tourisme d'affaires et congrès devaient, pour leur part, mentionner le nombre d'employés affectés aux activités suivantes : accueil et renseignement touristique, promotion de la destination et vente et mise en marché de congrès.  
2) Les données concernant les totaux estimés ont été arrondies. Comme les deux questions sont différentes, on ne peut pas faire de grand total de ces chiffres.

# Chapitre 2

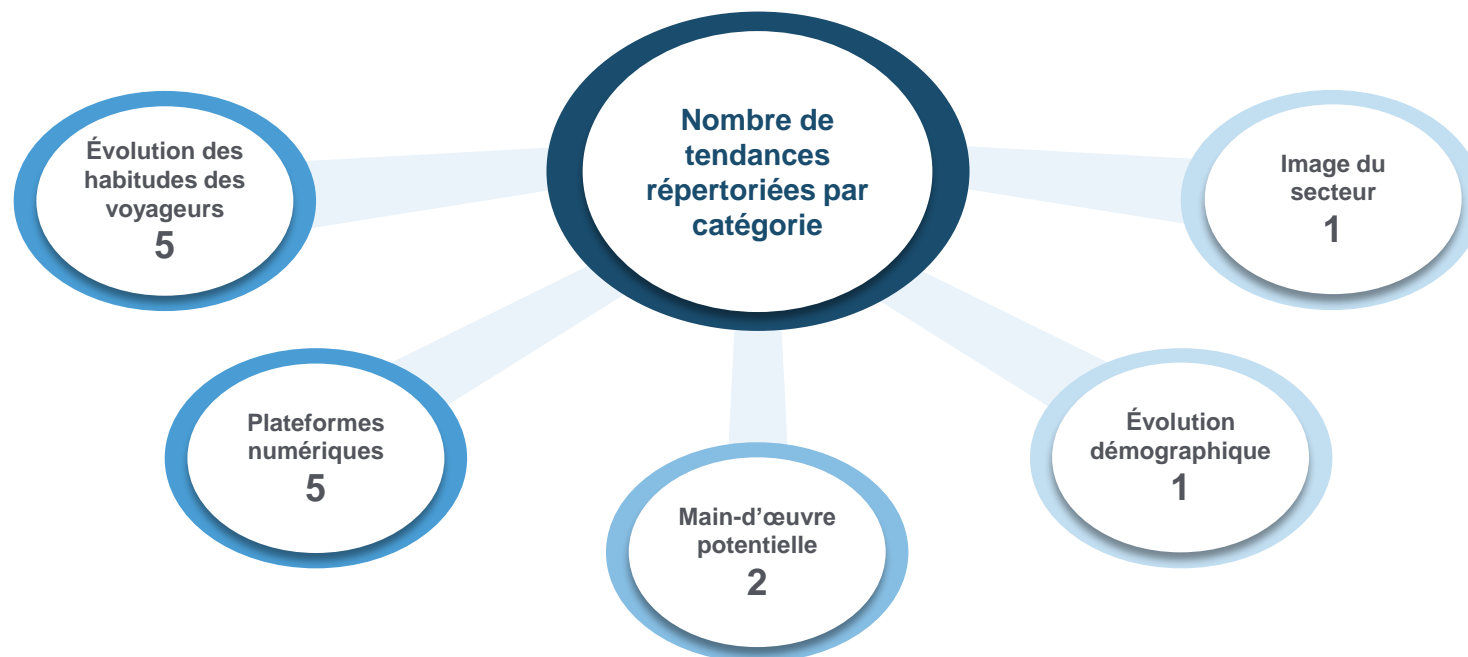
- TENDANCES SECTORIELLES ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

## TENDANCES SECTORIELLES



### Les habitudes des voyageurs et les plateformes numériques au cœur des évolutions du secteur



La recherche documentaire ainsi que les entrevues en profondeur auprès d'intervenants des sous-secteurs étudiés ont permis de recenser **12 tendances pour le secteur des services de voyages** que nous avons classées en **cinq grandes catégories**. Les principales tendances dénombrées concernent l'évolution des **habitudes des voyageurs** et la progression des **plateformes numériques**.



Les pages suivantes présentent chacune des tendances recensées par catégorie, les sous-secteurs particulièrement visés par ces tendances ainsi que l'impact de celles-ci sur l'ensemble du secteur des services de voyage. Nous présentons également une brève analyse des impacts de la COVID-19 sur les sous-secteurs étudiés.

# TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



TENDANCES : DESCRIPTION ET PRÉCISIONS	SOUS-SECTEURS CONCERNÉS	ACCENTUÉE PAR LA PANDÉMIE
<b>ÉVOLUTION DES HABITUDES DES VOYAGEURS</b>		
<p><b>1. Croissance du tourisme à l'échelle mondiale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance de la population.</li> <li>• Émergence d'une classe moyenne.</li> <li>• Prix de plus en plus abordables des voyages internationaux.</li> </ul> <p>Selon Statistique Canada, le nombre de voyages à destination du Canada est passé de 25,2 millions en 2013 à 32,4 millions en 2019, soit une augmentation annuelle d'environ 4 %.</p>	 	
<p><b>2. Croissance du tourisme de plein air et de l'écotourisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche d'expérience pour profiter d'un lieu (visite d'une ferme, d'un vignoble, circuits à vélo ou en randonnée pédestre).</li> <li>• Changement dans le choix des destinations et du type de voyage: moins d'intérêt pour les croisières et les destinations asiatiques, plus pour des séjours thématiques comme l'agrotourisme, les circuits sportifs, les retraites de yoga ainsi que les voyages humanitaires.</li> </ul>	 	
<p><b>3. Croissance du tourisme local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche d'expériences et de circuits locaux (pratique d'un sport, découverte des attraits d'une région du Québec, priorité aux produits locaux dans l'organisation d'évènements, etc.).</li> </ul>	  	
<p><b>4. Croissance du conseil-voyage personnalisé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volonté des consommateurs de se faire rassurer par rapport à leurs choix de destination ou du type de voyage (souvent magasiné en ligne) et de valider l'information trouvée sur le web.</li> <li>• Intérêt grandissant pour les voyages personnalisés (ex. ajout d'une option personnalisée à un forfait).</li> <li>• Augmentation de la demande pour des forfaits personnalisés de télétravail dans un milieu de villégiature.</li> </ul>	 	
<p><b>5. Croissance des voyages de courte durée et plus fréquents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt grandissant pour des séjours plus courts et plus fréquents (ex. voyages dans le sud de 4-5 jours, 2 à 3 fois par année).</li> </ul>		



Entreprises spécialisées en voyage



Lieu d'accueil et de renseignement touristique
















Congrès et tourisme d'affaires



# TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



TENDANCES : DESCRIPTION ET PRÉCISIONS	SOUS-SECTEURS CONCERNÉS	ACCENTUÉE PAR LA PANDÉMIE
<b>PLATEFORMES NUMÉRIQUES</b>		
<p><b>6. Accès accru et généralisé aux informations sur internet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès à un important bassin d'information sur internet, ce qui permet aux consommateurs d'en apprendre beaucoup sur de nombreuses destinations.</li> </ul>	 	
<p><b>7. Progression des médias sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation accrue des médias sociaux, autant par les consommateurs que par les entreprises.</li> </ul>	  	
<p><b>8. Croissance des plateformes numériques externes et canaux de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse du magasinage en ligne à partir d'un téléphone intelligent, particulièrement chez les jeunes.</li> <li>Utilisation accrue d'intermédiaires en ligne qui occupent au moins 30 % du marché au Canada (Booking, Expedia, etc.)</li> <li>Hausse de la planification de voyages de façon autonome, en utilisant l'économie collaborative (ex. Airbnb).</li> <li>Utilisation accrue des nouveaux canaux pour communiquer avec le service à la clientèle des compagnies (ex. clavardage en ligne).</li> <li>Utilisation accrue des technologies numériques pour faire vivre de nouvelles expériences à la clientèle (ex. réalité virtuelle et augmentée, visite guidée en 3D, etc.)</li> </ul> <p>Entre 2014 et 2019, les agences traditionnelles ont connu une croissance annuelle de leurs revenus de l'ordre de 2 %, comparativement à 20 % pour Expedia (sources: Statistique Canada, IBIS World).</p>	 	
<p><b>9. Utilisation de plateformes numériques à l'interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de systèmes de réservation automatisés (ex. Fabre, Apollo).</li> <li>Possibilité pour les compagnies de bâtir des voyages et les offrir en ligne.</li> <li>Présence virtuelle accrue (ex. « live chat ») et expériences sensorielles sur place (LART).</li> </ul>	 	

# TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



## TENDANCES: DESCRIPTION ET PRÉCISIONS

## SOUS-SECTEURS CONCERNÉS

## ACCENTUÉE PAR LA PANDÉMIE

### PLATEFORMES NUMÉRIQUES (SUITE)

#### 10. La croissance du télétravail et de la vidéoconférence

- Déclin des événements corporatifs de grande envergure en personne au profit du virtuel.
- Augmentation de la demande pour les réunions à distance, de même que l'organisation d'expositions en ligne. Croissance des formules hybrides pour les événements (une partie en personne et l'autre virtuelle).

Selon l'Enquête canadienne sur la situation des entreprises de Statistique Canada, près du tiers (33 %) de l'ensemble des entreprises au Canada ont déclaré que 10 % ou plus de leur effectif faisait du télétravail en date du 29 mai 2020. Cela correspond à presque le double du pourcentage de télétravailleurs en date du 1er février 2020, où 17 % des entreprises avaient déclaré que 10 % ou plus de leur effectif faisait du télétravail avant cette date. Pour un peu plus du quart (25 %) des entreprises ayant indiqué que le télétravail pourrait être une option dans le futur, il était probable ou très probable qu'elles offrent à plus d'employés la possibilité de faire du télétravail une fois la pandémie de COVID-19 terminée, alors que 14 % ont déclaré qu'elles obligeraient un plus grand nombre d'employés à en faire.



### MAIN-D'ŒUVRE POTENTIELLE

#### 11. Pénurie de main-d'œuvre

- La demande de main-d'œuvre ne réussit pas à être comblée par le nombre de finissants dans le secteur.
- Non seulement les jeunes sont moins nombreux sur le marché du travail, ils sont moins intéressés par des emplois dans l'industrie touristique, plus particulièrement le milieu hôtelier de même que dans le secteur du loisir, divertissement et hébergement en nature (ex. tourisme nature et écotourisme). Leur manque d'intérêt est souvent lié aux salaires jugés trop bas, aux horaires atypiques et aux conditions de travail exigeantes et saisonnières. Ils recherchent aussi une grande flexibilité et autonomie dans leur emploi.
- Absence de stratégies de communication et d'information sur les emplois en tourisme, notamment auprès des jeunes (ex. conférences présentées aux jeunes dans les écoles afin de leur transmettre la passion de travailler dans l'industrie).

Selon le Réseau veille tourisme, une étude réalisée en 2018 sur l'industrie touristique en Nouvelle-Zélande a révélé une perception négative des jeunes envers les emplois dans l'industrie touristique. Plusieurs les perçoivent comme étant en bas de l'échelle, moins bien rémunérés et saisonniers. C'est pourquoi certains considèrent l'option de travailler en tourisme à court terme, le temps de trouver dans quel milieu faire carrière.

(source : <https://tia.org.nz/assets/Uploads/5af5cb7800/Perceptions-of-careers-in-the-tourism-industry-quantitative-research.pdf>)



# TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



TENDANCES : DESCRIPTION ET PRÉCISIONS

SOUS-SECTEURS CONCERNÉS

ACCENTUÉE  
PAR LA PANDÉMIE

## ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

### 12. Vieillesse de la population, creux démographique

- Les personnes âgées optent davantage pour les voyages organisés, ce qui nécessite moins de compétences liées à la capacité d'adaptation de la part des employés.
- Bien que le bassin de jeunes soit limité, le secteur bénéficie de l'intérêt des personnes retraitées et semi-retraitées pour des emplois dans le secteur. Celles-ci représentent donc un bassin potentiel non négligeable pour le secteur des services de voyage.



Selon la Banque Mondiale, entre 2008 et 2018, la proportion de personnes âgées au Canada est passée de 13,6 % à 17,2 % de la population.

# IMPACT DES TENDANCES SECTORIELLES



## Cinq grands types d'impact à considérer

Les tendances sectorielles recensées ont un impact à divers égards sur l'ensemble du secteur des services de voyage. Pour faciliter la compréhension de chacun de ces impacts, nous les avons regroupés en cinq grands axes. Ainsi, les tendances peuvent avoir un impact sur le **bassin de main-d'œuvre**, **l'évolution des compétences**, les **produits et services**, **l'expérience client** et les **revenus**. Dans les pages suivantes, chaque axe est explicité davantage.

**1. Bassin de main-d'œuvre** : Augmentation de la demande pour certains postes, diminution pour d'autres ou manque de finissants pour pourvoir les postes vacants.

**2. Évolution des compétences** : L'évolution des besoins de la clientèle et les plateformes numériques de plus en plus répandues dans le secteur obligent les organisations à s'assurer que leurs employés actualisent leurs compétences de manière à pouvoir offrir un service optimal à la clientèle.

**3. Offre de produits et services** : La croissance du tourisme à l'échelle mondiale, l'intérêt grandissant des voyageurs pour les expériences et produits locaux de même que pour les voyages personnalisés et thématiques, forcent les entreprises à revoir leur offre de produits et leurs systèmes technologiques (ex. création de forfaits sur mesure).

**4. Expérience client** : L'expérience client est critique dans le domaine des services. Les changements technologiques peuvent permettre d'améliorer la satisfaction du client, tant sur le plan du service rendu, des communications et de l'expérience vécue que dans le processus d'organisation, de planification et de réservation de voyages. Le savoir-être joue également un rôle de premier plan ici.

**5. Revenus et coûts** : Les changements technologiques au sein du secteur, de même que la croissance du tourisme, entraînent des coûts pour les organisations et ont un impact sur leurs revenus (positifs et négatifs).

# IMPACT DES TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



## GRANDS AXES

### 1. BASSIN DE MAIN-D'OEUVRE

- Pression à la **hausse** sur les besoins en main-d'œuvre en raison de la croissance du tourisme à l'échelle mondiale.
- Demande à la **hausse** pour le poste de programmeur pour automatiser les processus et plateformes numériques à l'interne.
- Pression à la **baisse** sur les besoins en main-d'œuvre (abolition de postes, mises à pied ou réaffectation de ressources) pour des postes comme : préposé à l'information touristique, guide de ville, directeur de banquets en raison du développement des plateformes numériques, des sites internet et de l'utilisation répandue de la vidéoconférence.
- Bassin potentiel de candidats (de moins en moins de jeunes sur le marché du travail) plus limité en raison de la tendance démographique.
- Manque de finissants pour combler les postes vacants, spécialement en région où l'on retrouve plus d'emplois dans le secteur du tourisme de nature et de l'écotourisme.
- Pression accrue sur la direction qui doit composer avec un manque de personnel (tâches supplémentaires).
- Efforts importants requis par les employeurs pour attirer et retenir les jeunes pour assurer une relève.
- Efforts importants requis par les établissements d'enseignement pour attirer les étudiants dans leurs programmes (ex. les étudiants étrangers).
- Efforts importants requis par les entreprises pour encadrer et mieux intégrer les finissants étrangers dans l'entreprise pour les encourager à demeurer au Québec.

### 2. ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

- Besoin pour les conseillers en voyages de développer des connaissances plus spécifiques et spécialisées sur diverses destinations (ex. Europe et sud).
- Augmentation du niveau de connaissance des conseillers et préposés aux renseignements touristiques sur les forfaits et circuits offerts, de même que sur les offres locales.
- Augmentation du niveau de connaissance des guides-accompagnateurs, des conseillers en voyages et préposés aux renseignements touristiques dans diverses destinations pour mieux répondre aux questions de la clientèle et mieux faire connaître les expériences locales et les forfaits de télétravail en milieu de villégiature.
- Augmentation du niveau de connaissance des divers logiciels de réservation et de communication (ex. le « *chat virtuel* » et les plateformes numériques pour organiser les événements virtuels de diverses envergures ou accompagner les clients dans leur organisation d'événements, etc.).
- Besoin de faire preuve de débrouillardise et d'apprendre rapidement par soi-même.
- Besoin accru de polyvalence dans les tâches.
- Besoin de développer des compétences spécifiques à la gestion et au marketing des réseaux sociaux (savoir-faire).
- Besoin de comprendre les besoins spécifiques et diversifiés de la clientèle.
- Besoin pour le conseiller en voyages et le préposé à l'accueil et au renseignement touristique de faire preuve d'écoute et de conseiller adéquatement les voyageurs quant aux diverses options qui s'offrent à eux en termes d'hébergement, de restaurants, d'expériences et de circuits d'agrotourisme dans une destination donnée (savoir-faire).
- Adaptation de l'approche de vente des délégués commerciaux au nouveau contexte virtuel.

# IMPACT DES TENDANCES SECTORIELLES (SUITE)



## GRANDS AXES (SUITE)

### 3. OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

- Besoin de développer des forfaits d'affaires mettant en vedette la région (ex. forfait de télétravail d'un mois dans un milieu de villégiature, formation sur les expériences locales dans un contexte d'affaires, etc.).
- Besoin de développer une variété de forfaits touristiques locaux (axés sur diverses thématiques comme le vélo, le plein-air, le yoga, l'agrotourisme, etc.).
- Besoin d'offrir des forfaits avec options alternatives dans le cas de séjours en nature pouvant être annulés en raison des conditions météorologiques.

### 4. EXPÉRIENCE CLIENT

- Clientèle de plus en plus diversifiée qui nécessite une meilleure compréhension des besoins spécifiques de chacun.
- Besoin d'une approche client plus flexible et individualisée (ex. variété de forfaits et d'ajout d'options personnalisées à un forfait voyage).
- Efficacité accrue offerte au client dans la planification et la réservation de voyages en raison du développement des plateformes numériques.
- Meilleure communication avec le service à la clientèle en raison de développement des divers canaux de communication.
- Difficulté à offrir un service de qualité aux consommateurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (en période de pandémie, certains préfèrent ne pas travailler ou se sont réorientés dans un autre domaine).

### 5. REVENUS ET COÛTS

- La situation démographique (plus de personnes âgées qui voyagent) favorise la croissance des revenus des agences de voyages.
- Nouvelle clientèle à des événements virtuels (qui n'aurait pas participé autrement).
- Perte de revenus pour les agences de voyages traditionnelles en raison des plateformes numériques qui permettent aux clients de tout planifier de façon autonome.
- Baisse des coûts liés à l'organisation des événements virtuels.
- La croissance du télétravail force les entreprises à offrir un environnement propice au télétravail (avec des équipements et un accès à la technologie requise), ce qui engendre des coûts.

# IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES SECTEURS À L'ÉTUDE

## Des impacts négatifs considérables de la pandémie

Selon une analyse d'IBIS World, les secteurs à l'étude sont fortement touchés par la pandémie de COVID-19 (voir colonnes A, B et C). Ces impacts négatifs sont d'autant plus importants que, exception faite des voyageurs, les sous-secteurs à l'étude sont intensifs en main-d'œuvre (colonne D). L'impact du ralentissement sur la main-d'œuvre ne fait aucun doute. D'un côté, une main-d'œuvre réduite limite la capacité des entreprises à générer des revenus. Toutefois, les mises à pied temporaires réduisent les coûts des entreprises.

	A. Tendence générale	B. Impact global de la COVID-19	C. Impact spécifique de la distanciation sociale	D. Intensité en main-d'œuvre
1A) Agences de voyages (SCIAN 56151)	Négative	Plutôt fort	Très fort	Très élevée
1B) Voyageurs (SCIAN 56152)	Négative	Très fort	Très fort	Modérée
2) Congrès/tourisme d'affaires (SCIAN 56192)	Négative	Très fort	Très fort	Élevée
3) Services touristiques, incluant lieux d'accueil et de renseignement touristique (SCIAN 56159)	Négative	Très fort	Très fort	Élevée

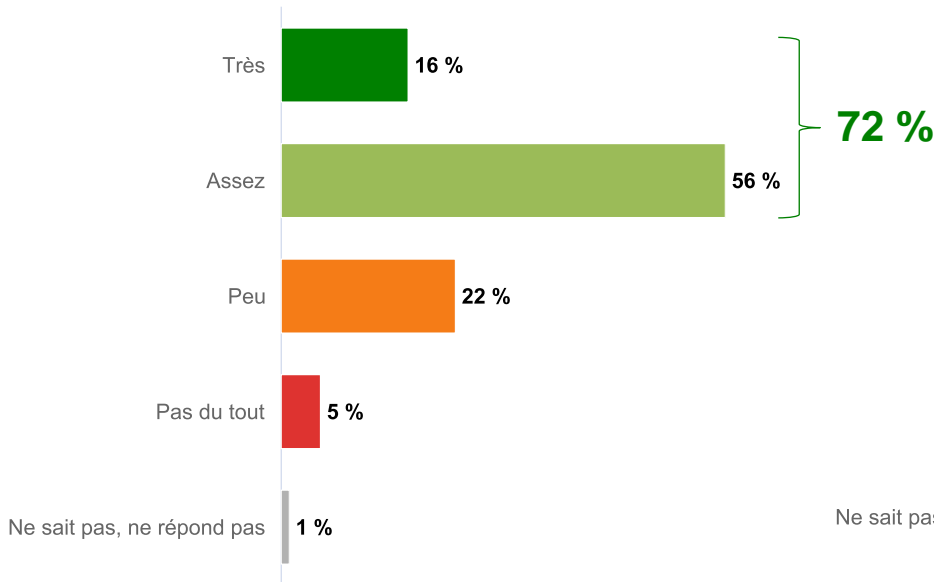
*IBIS World, Coronavirus Impact Tool (2020), adapté par SOM.*

# TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



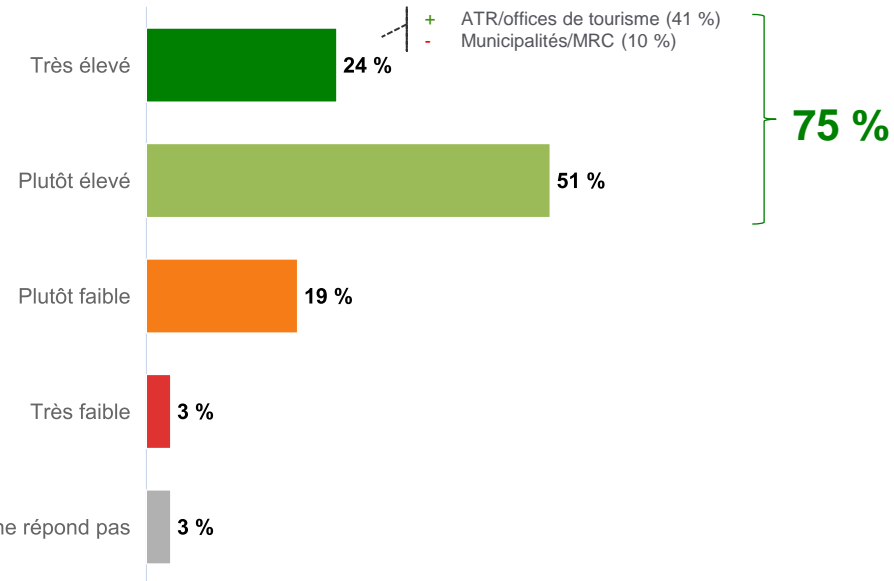
QB1D1 En matière de transformation numérique, diriez-vous que votre organisation est... avancée?

n : 208



QB2D2 Dans vos actions des 3 prochaines années, quel niveau de priorité allez-vous accorder à la transformation numérique?

n : 208



## Un virage bien amorcé, mais beaucoup de travail à faire sur le plan de la transformation numérique

Bien qu'une majorité d'organisations du secteur se disent avancées en matière de transformation numérique, seulement une minorité serait très avancée. Ce résultat place le secteur en position de désavantage comparativement à un échantillon mondial d'entreprises de diverses tailles et de divers secteurs, selon une étude de Willis Towers Watson (2019). En effet, cette étude concluait que 69 % des entreprises étaient avancées en la matière, mais évaluait entre 35 % et 45 % la proportion d'entreprises très avancées. Considérant que le secteur des services de voyages est particulièrement touché par les transformations technologiques en cours (Forum économique mondial, 2018), ce résultat indique qu'il y a tout un chantier à prévoir en matière de transformation numérique.

Selon les intervenants de l'industrie, le manque d'intégration du numérique dans les entreprises aurait un impact négatif sur leur capacité à recruter les jeunes. En effet, ceux-ci préfèrent un emploi au sein d'une entreprise déjà avancée dans le virage numérique, ajoutant ainsi au défi des entreprises de recruter cette main-d'œuvre. Chose certaine, l'intérêt de développer le numérique au sein des organisations est bien présent. Une grande majorité y accordera une priorité élevée au cours des prochaines années. Certaines pensent notamment à un système intégré de gestion pour faciliter le travail collaboratif à distance entre les employés, à un système de réservation en ligne pour les clients, à un site internet amélioré permettant le clavardage, à l'installation de bornes électroniques à la réception des hôtels pour réduire l'attente des gens d'affaires et à l'installation de tablettes (ex. iPad) dans les chambres pour améliorer l'expérience client.

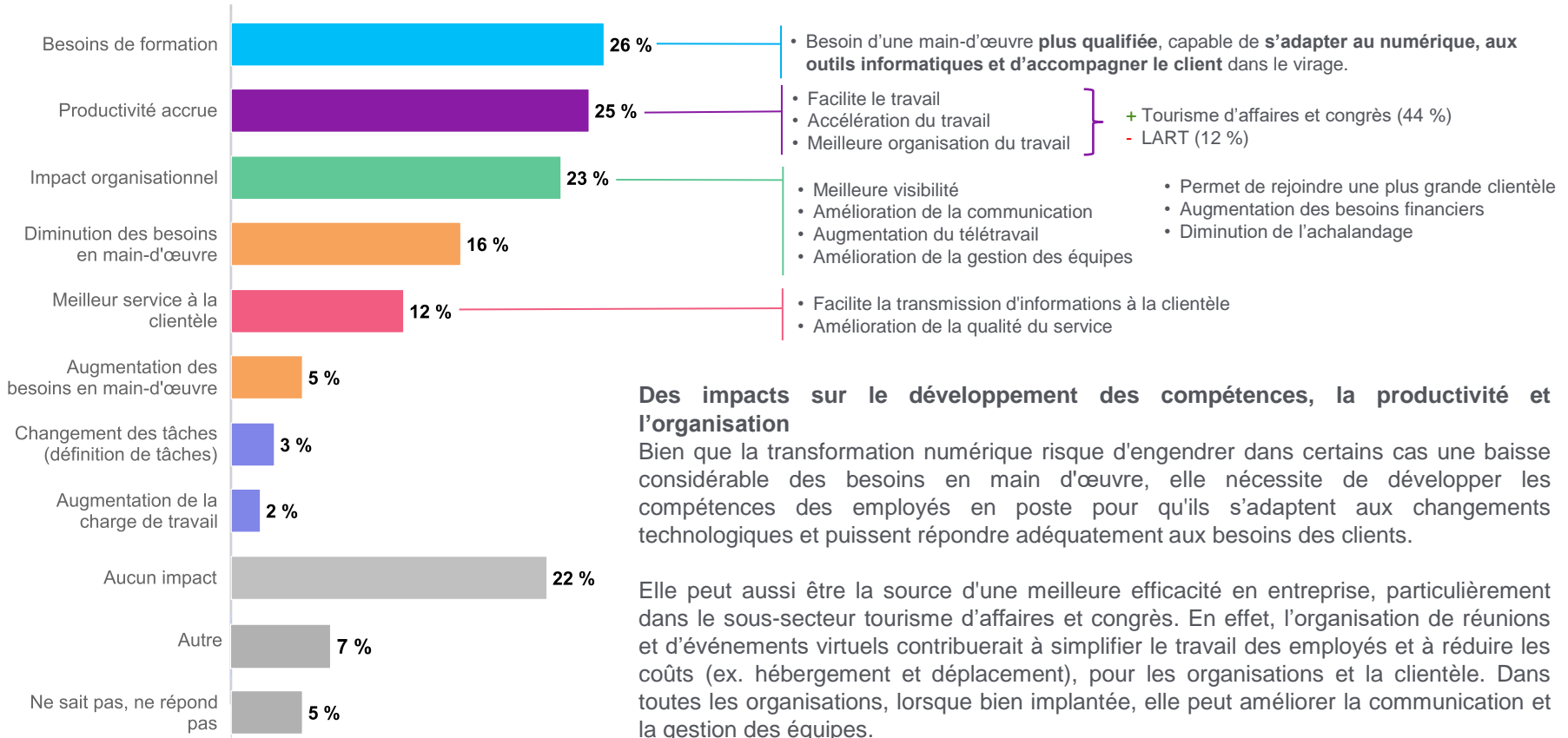


# IMPACTS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



## QD3 Quels impacts la transformation numérique aura-t-elle sur la main-d'œuvre?

Base : entreprises pour qui le niveau de priorité accordé à la transformation numérique est élevé, n : 166



### Des impacts sur le développement des compétences, la productivité et l'organisation

Bien que la transformation numérique risque d'engendrer dans certains cas une baisse considérable des besoins en main d'œuvre, elle nécessite de développer les compétences des employés en poste pour qu'ils s'adaptent aux changements technologiques et puissent répondre adéquatement aux besoins des clients.

Elle peut aussi être la source d'une meilleure efficacité en entreprise, particulièrement dans le sous-secteur tourisme d'affaires et congrès. En effet, l'organisation de réunions et d'événements virtuels contribuerait à simplifier le travail des employés et à réduire les coûts (ex. hébergement et déplacement), pour les organisations et la clientèle. Dans toutes les organisations, lorsque bien implantée, elle peut améliorer la communication et la gestion des équipes.

Enfin, il est clair que certaines entreprises pourraient subir des baisses d'achalandage significatives (ex. les agences de voyages en raison du magasinage et de l'achat en ligne).

# Chapitre 3

- **PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE DANS LES PRINCIPALES PROFESSIONS**

# LES PRINCIPALES PROFESSIONS



## L'étude a ciblé particulièrement sept professions dans le cadre du sondage téléphonique

La présente étude porte principalement sur sept professions importantes du secteur des services de voyage, c'est-à-dire celles qui comportent une valeur stratégique pour les entreprises. Il existe une variété de définitions et de nuances selon la source consultée. Le tableau ci-dessous se veut une brève synthèse à titre d'introduction au chapitre, incluant dans certains cas des constats émanant des entretiens individuels auprès d'experts du secteur.

## PROFESSIONS, DÉFINITION D'EMPLOI ET CONSTATS PRÉLIMINAIRES

### Conseiller en voyages

- Travaille dans des agences de voyages, des entreprises de transport et de tourisme, et dans des chaînes hôtelières
- Renseigne les clients sur les itinéraires possibles et les voyages à forfait
- Fait des réservations, prépare les billets et perçoit les sommes dues
- Grand besoin en formation continue

### Coordonnateur de groupes

- Informe, prépare et soutient les clients en vue de leurs activités, événements et voyages (documentation, formulaires, autorisations, contrats)
- Agit à titre d'intermédiaire entre le fournisseur de services, le transporteur et le client

### Forfaitiste/acheteur

- Gestionnaire qui planifie, organise, dirige et contrôle les activités de création et d'élaboration de voyages à forfaits en vue de les offrir et de les vendre à des individus ou à des agences de voyages
- Grand besoin en formation continue

### Guide-accompagnateur

- Travailleurs autonomes ou saisonniers embauchés par les agences de voyages
- Travaille aussi pour des voyagistes, dans des lieux de villégiature ou d'autres établissements
- Accompagne des personnes et des groupes lors de voyages et de visites touristiques et historiques
- Donne des descriptions et des renseignements pertinents sur des points d'intérêt
- Organise et dirige des excursions et des expéditions à l'intention des sportifs, des personnes en quête d'aventure, des touristes ou des clients des centres de villégiature
- La profession est peu valorisée et fait face à un taux de roulement élevé

### Délégué commercial

- Responsable de vendre la destination aux clients dans un contexte de tourisme d'affaires
- Doit atteindre des objectifs commerciaux exigeants en raison des attentes élevées à court terme d'une nouvelle génération d'investisseurs
- Bilinguisme essentiel
- La profession fait face à d'importantes difficultés de recrutement malgré une rémunération avantageuse par rapport aux autres professions

### Guide de ville

- Informe les visiteurs sur la ville, son patrimoine, son histoire et son économie

### Préposé à l'accueil ou à l'information touristique/conseiller en séjour

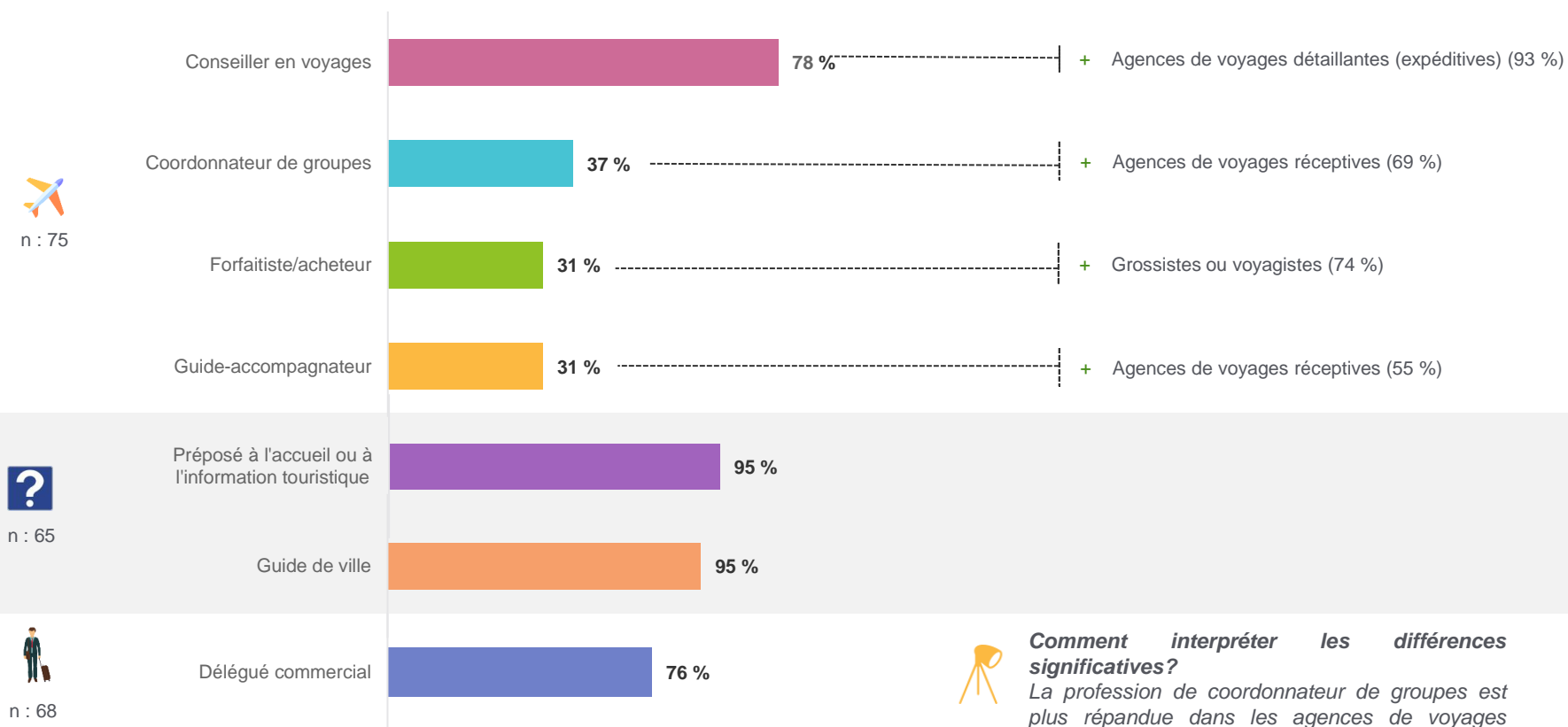
- Répond aux demandes de renseignements de la clientèle et informe cette dernière sur les attraits, les choses à faire dans la région, etc.
- Doit aller au-delà du besoin exprimé par le client dans un contexte de disponibilité accrue de l'information
- Importance de la curiosité de ce qui se passe dans la région (savoir-être), de faire une veille des événements
- Pénurie généralisée

## LES PRINCIPALES PROFESSIONS (SUITE)



Le graphique suivant présente la proportion des entreprises sondées qui avaient au moins un employé occupant chaque profession en 2019. Les données sont présentées sur la base de chaque sous-secteur où la profession est la plus répandue.

**B0at à B0gt En 2019, au sein de votre organisation, y a-t-il au moins un employé qui occupe les postes (professions) suivants...?**



Note : Seulement les différences significatives présentant un écart significatif par rapport à la contrepartie sont présentées dans le tableau. Elles sont accompagnées du symbole +. Autrement, le résultat est statistiquement le même que la proportion présentée dans le graphique.

# PORTRAIT DES EMPLOIS POUR LES PRINCIPALES PROFESSIONS



## Portrait de l'emploi dans les professions stratégiques

Base : entreprises ayant au moins un employé occupant la profession au sein de l'organisation

Profession	(A) Bassin de main- d'œuvre en 2019	(B) Moyenne du nombre d'employés par entreprise	(C) Temps plein	(D) Temps partiel	(E) Travailleurs autonomes	(F) Travailleurs saisonniers
Conseiller en voyages (n : 59)**	7 700 ± 4 650	15 ± 9	1 900 (25 %)	500 (6 %)	5 200 (68 %)	100 (1 %)
Guide-accompagnateur (n : 29)**	2 250 ± 1 360	11 ± 7	100 (4 %)	250 (11 %)	650 (29 %)	1 250 (56 %)
Forfaitiste/acheteur (n : 31)**	1 250 ± 950	6 ± 5	650 (52 %)	100 (8 %)	450 (36 %)	50 (4 %)
Coordonnateur de groupes/FIT** (n : 31)	700 ± 300	3 ± 1	470 (67 %)	100 (14 %)	50 (7 %)	80 (12 %)
Délégué commercial (n : 61)	560 ± 150	3 ± 1	525 (93 %)	20 (4 %)	-	15 (3 %)
Guide de ville (n : 10)**	210 ± 180	9 ± 8	20 (10 %)	40 (19 %)	100 (48 %)	50 (23 %)
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	3 170 ± 800	11 ± 3	1 230 (39 %)	1 100 (35 %)	-	840 (26 %)
<b>Total pour les professions stratégiques</b>	<b>15 840 ± 8 390</b>	<b>58 ± 34</b>	<b>4 895 (31 %)</b>	<b>2 110 (13 %)</b>	<b>6 450 (41 %)</b>	<b>2 385 (15 %)</b>

Source : Sondage SOM, 2020.

### Un bassin de plus de 15 000 travailleurs dans les professions stratégiques

Les professions étudiées dans le cadre de la présente étude représentent 15 840 postes occupés en 2019 au Québec (colonne A), dont 11 900 dans des postes associés aux agences de voyages (colonne A : somme des 4 premières lignes). Considérant les marges d'erreur élevées par profession, l'estimation de 11 900 est compatible avec celle de la page 14, où l'on estimait à 7 250 (± 2 550) le nombre d'employés des agences de voyages.

Le statut d'emploi (colonnes C à F) est variable d'une profession à l'autre. Les travailleurs autonomes représentent une proportion importante de la main-d'œuvre, en grande partie en raison de la situation qui prévaut chez les conseillers en voyage. Par ailleurs, seules deux professions sur sept sont constituées d'une nette majorité d'employés à temps plein. Les professions offrant une moins grande stabilité d'emploi doivent donc faire face à un défi d'attraction considérable. Enfin, notons que les travailleurs saisonniers sont critiques pour la profession de guide-accompagnateur et représentent une part non négligeable de la main-d'œuvre pour les professions de guide de ville et préposé à l'accueil et à l'information touristique.

Notes : 1) Les proportions dans les (%) sont obtenues en divisant le nombre d'employés de chaque catégorie d'emploi par le bassin total de main-d'œuvre (colonne A).

2) Les données ont été arrondies.

# ÉVOLUTION DE LA DEMANDE



## Évolution de l'emploi dans les professions stratégiques

Base : entreprises ayant au moins un employé occupant la profession au sein de l'organisation

Évolution prévue des besoins					
Profession	Augmentation	Stable	Diminution	Évolution prévue	Entreprises de 50 employés ou plus (hausse)
Conseiller en voyages (n : 59)	48 %	30 %	19 %	↗	67 %
Guide-accompagnateur (n : 29)*	42 %	47 %	10 %	↗	67 %
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	35 %	44 %	20 %	↗	41 %
Coordonnateur de groupes/FIT (n : 31)	8 %	73 %	17 %	↗	72 %
Guide de ville (n : 6)**	0 % (100 %)	56 %	17 % (0 %)	↘	
Préposé à l'accueil ou à l'information touristique (n:62)	11 %	77 %	10 %	Stable	
Délégué commercial (n : 43)	25 %	69 %	5 %	↗	57 %

**Exception faite des postes dans les lieux d'accueil et de renseignement touristique, les besoins étaient en hausse pour tous les postes par rapport au niveau d'avant la pandémie**

En 2019, les employeurs estimaient que les besoins en main-d'œuvre pour l'ensemble de ces professions devraient augmenter sur un horizon de trois ans (par rapport aux besoins d'avant la pandémie). Seul le poste de préposé à l'accueil ou à l'information touristique devrait stagner.

Cette croissance prévue vient interrompre une période de relative stabilité (entre 2015 et 2017) qui s'est transformée en une baisse significative en 2018. Déjà en 2019, on a observé une hausse notable, le secteur atteignant un sommet en cinq ans (au-delà de 8 000 employés)\*. La confiance des employeurs indique que le renversement de tendance pourrait se confirmer après la pandémie, un bon signe pour les travailleurs.

Les grosses agences sont encore plus convaincues de voir leurs besoins augmenter au cours des prochaines années. Le coordonnateur de groupes représente un cas particulier. Même si plus d'entreprises prévoient une baisse des besoins pour cette profession, la grande majorité des grosses agences (72 %) prévoient une hausse. C'est pourquoi la tendance globale devrait être à la hausse pour ce poste aussi.

Alors que l'évolution des besoins augmente avec la taille des organisations, le lien avec le niveau d'avancement de la transformation numérique est moins clair. Dans certains cas, la maturité numérique se fait au détriment de la main-d'œuvre.

\* Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les salaires (EERH)

## L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES EMPLOIS DU SECTEUR

Lors du confinement printanier de 2020, 41 % des travailleurs du secteur des services de voyages qui étaient au travail en février ont été mis à pied temporairement. Par la suite, le déconfinement estival aura permis de ramener au travail seulement le tiers d'entre eux, ce qui signifie que 27 % des travailleurs du secteur sont restés sans emploi.



De par leur dépendance aux voyages internationaux et dans un contexte de fermeture des frontières, les agences de voyages sont le sous-secteur où les mises à pied ont été les plus importantes. Toutes les professions ont été affectées, en particulier les guides et les agents de voyages, lesquels sont en grande partie travailleurs autonomes.



Les lieux de congrès et de réunion ont pu reprendre quelque peu leurs activités à l'été 2020, particulièrement pour accueillir des petits groupes de congressistes en région (clientèles domestiques seulement). Les mesures de distanciation sociale imposées à l'automne ont mis fin à ces activités. Ce sous-secteur réussit à compenser quelque peu en offrant la possibilité de tenir des événements virtuels.



Les lieux d'accueil et de renseignement touristique ont le moins souffert des pertes d'emploi à l'été 2020. Ils ont pu ouvrir leurs portes et offrir leurs services aux clientèles domestiques –particulièrement importante en région.

# RAISONS EXPLIQUANT L'ÉVOLUTION PRÉVUE DE LA DEMANDE



## Raisons de l'augmentation de la demande dans les professions stratégiques

Base : entreprises qui prévoient une augmentation des besoins sur un horizon de trois ans pour la profession

	Croissance de l'entreprise			Bassin de main-d'œuvre	Comportements et attentes de la clientèle		
	Augmentation du chiffre d'affaires	Croissance de l'entreprise	Acquisition d'entreprise ou d'un produit/service	Départs à la retraite	Augmentation de la demande (plus de clients et travail)	Augmentation de l'achalandage	Demandes plus personnalisées de la clientèle
Conseiller en voyages (n : 30)	25 %	13 %	5 %	2 %	54 %	1 %	
Guide-accompagnateur (n : 15)**		46 %		7 %	38 %	9 %	
Forfaitiste/acheteur (n : 13)**	4 %	13 %	17 %		50 %		4 %
Coordonnateur de groupes (n : 6)**	15 %	32 %		22 %	6 %		
Délégué commercial (n:15)**	7 %	52 %			27 %	7 %	7 %

Note : Le total ne donne pas toujours 100 %, en raison de l'absence de la non-réponse dans le tableau.

## Des tendances sectorielles favorables à l'emploi

Les employeurs affichent une grande confiance par rapport à l'avenir du secteur si l'on se fie à l'évolution prévue des besoins en main-d'œuvre et aux raisons évoquées pour l'augmentation prévue pour les principales professions sur un horizon de trois ans (par rapport à leurs besoins d'avant la pandémie). En effet, ces derniers prévoient une croissance de la clientèle et du chiffre d'affaires. Cela étant dit, une partie de l'augmentation prévue des besoins provient de départs d'employés, vers d'autres secteurs ou pour la retraite.



# RAISONS EXPLIQUANT L'ÉVOLUTION PRÉVUE DE LA DEMANDE



## Raisons de la **diminution** de la demande dans les professions stratégiques

Base : entreprises qui prévoient une diminution des besoins sur un horizon de trois ans pour la profession

	Transformation numérique				Changements organisationnels et revenus		Demande et concurrence	
	Augmentation de la demande en ligne	Croissance des plateformes numériques	Évolution technologique externe à l'entreprise	Implantation de changements technologiques à l'interne	Réorganisation d'entreprise	Ralentissement des ventes ou déclin de l'entreprise	Diminution de la demande ou de la clientèle	Concurrence accrue
Conseiller en voyages (n: 7)**	56 %						22 %	12 %
Guide-accompagnateur (n:1)	100 %							
Forfaitiste/ acheteur (n:2)**	50 %						50 %	
Coordonnateur de groupes (n:2)**	50 %						50 %	
Guide de ville (n:1)**		✓			100 %			
Préposé à l'accueil et au renseignement touristique (n:9)**			40 %	15 %	10 %	10 %		

Note : Le total ne donne pas toujours 100 %, en raison de l'absence de la non-réponse dans le tableau.  
La présence du symbole ✓ indique que cette raison a été mentionnée par un intervenant lors des entretiens en profondeur.

## La transformation numérique réduit les besoins en main-d'œuvre

Les effets de la transformation numérique risquent de se faire sentir pour plusieurs professions, particulièrement au sein des entreprises qui ne seront pas en mesure de négocier le virage numérique de manière optimale.

# TYPES DE CANDIDATS RECHERCHÉS



## Types de candidats recherchés dans les entreprises

Base : entreprises ayant au moins un employé occupant la profession au sein de l'organisation

Profession	Types de candidats recherchés (plusieurs mentions possibles)
Conseiller en voyages (n : 59)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finissants en tourisme (48 %)</b></li> <li>• <b>Immigrants établis (32 %)</b></li> <li>• Semi-retraités ou retraités (25%)</li> <li>• Étudiants (13 %)</li> </ul>
Guide-accompagnateur (n : 29)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Semi-retraités ou retraités (47 %)</b></li> <li>• Immigrants établis (15 %)</li> <li>• <b>Finissants en tourisme (14 %)</b></li> <li>• Candidats à l'étranger (6 %)</li> <li>• Étudiants (5 %)</li> </ul>
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finissants en tourisme (59 %)</b></li> <li>• <b>Immigrants établis (44%)</b></li> <li>• Étudiants (26 %)</li> <li>• Candidats à l'étranger (14 %)</li> </ul>
Coordonnateur de groupes/FIT (n : 31)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Immigrants établis (40%)</b></li> <li>• <b>Finissants en tourisme (34 %)</b></li> <li>• Semi-retraités ou retraités (21 %)</li> <li>• Étudiants (7 %)</li> </ul>
Guide de ville (n : 6)**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étudiants (67 %)</b></li> <li>• <b>Semi-retraités ou retraités (50 %)</b></li> <li>• <b>Finissants en tourisme (17 %)</b></li> <li>• Immigrants établis (17 %)</li> </ul>
Préposé à l'accueil ou à l'information touristique (n : 62)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étudiants (85 %)</b></li> <li>• Semi-retraités ou retraités (37 %)</li> <li>• <b>Finissants en tourisme (32 %)</b></li> <li>• Immigrants établis (11 %)</li> </ul>
Délégué commercial (n : 43)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finissants en tourisme (51 %)</b></li> <li>• Immigrants établis (19 %)</li> <li>• Candidats à l'étranger (9 %)</li> <li>• Semi-retraités ou retraités (7 %)</li> </ul>

### Les finissants en tourisme : des candidats recherchés

Les finissants en tourisme sont particulièrement recherchés pour occuper les postes qui requièrent un bon niveau de connaissance du secteur des voyages et de l'industrie touristique, comme le forfaitiste, le conseiller en voyage et le coordonnateur de groupes.

### L'accueil et le renseignement touristique : une affaire d'étudiants

La grande majorité des nouveaux candidats recrutés pour les postes de guide de ville et de préposé à l'accueil ou à l'information touristique sont des étudiants. Malheureusement pour eux, il n'y a pas de croissance prévue pour ces professions au cours des prochaines années en raison notamment des évolutions technologiques qui ont rendu plus facile l'obtention d'informations historiquement fournies par les personnes occupant ces postes.

### Un avenir prometteur pour les finissants en tourisme

Les finissants en tourisme représentent le principal bassin de recrutement pour le poste de délégué commercial. Cela étant dit, c'est un poste qui nécessite généralement un certain niveau d'expérience. Les finissants ont donc avantage à cumuler quelques expériences pertinentes avant de pouvoir l'occuper. Au même titre que les postes associés aux agences de voyages, les besoins devraient être en hausse sur un horizon de trois ans par rapport aux besoins d'avant la pandémie.

# OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE



Les tableaux suivants présentent l'évolution du nombre total d'inscriptions et du nombre de diplômés pour les années civiles de 2015 à 2019 .

Programmes de formation	Nombre total d'inscriptions			
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Niveau secondaire				
Conseil et vente de voyages	881	841	839	812
Niveau collégial				
Techniques de tourisme (DEC)	241	254	251	253

Programmes de formation	Diplômes émis pour les années civiles 2015 à 2019					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Niveau secondaire						
Conseil et vente de voyages	116	81	83	104	75	ND
Niveau collégial						
Techniques de tourisme (DEC)	212	185	227	183	196	166

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur (MES), DGPP, DIS, Portail informationnel, système SYSEC, données au 1er novembre 2020

## Une tendance à la baisse dans le nombre de diplômés

Globalement, l'offre de main d'œuvre a suivi une légère tendance à la baisse depuis quelques années. Par exemple, le nombre total de diplômés du DEP et du DEC a chuté de 17 % entre 2014 et 2018 (passant de 328 à 271). Au fil des ans, les inscriptions au DEP ont suivi une tendance à la baisse, ce qui laissait présager la baisse du nombre de diplômés. En ce qui concerne le DEC, le nombre d'inscriptions a été plutôt stable, ce qui indique un taux d'abandon en hausse (et mérite peut-être une analyse des raisons d'abandon).

## OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)



Le tableau suivant présente le nombre de diplômés des programmes en tourisme aux niveaux secondaire et collégial et leur situation au 31 mars 2017 et 2018.

Programmes de formation	Nombre de diplômés visés par l'enquête	Situation au 31 mars 2017*			
		En emploi	À la recherche d'un emploi	Aux études	Inactifs (sans statut)
<b>Niveau secondaire</b>					
5355 Conseil et vente de voyages	80	68 %	11 %	19 %	2 %
<b>Niveau collégial</b>					
		Situation au 31 mars 2018**			
414.AB Techniques de tourisme : spécialisation en mise en valeur de produits touristiques	100	75 %	3 %	20 %	2 %
414.AC Techniques de tourisme : spécialisation en développement et promotion de produits du voyage	63	71 %	3 %	21 %	5 %

\* Étude La Relance au secondaire en formation professionnelle 2017

\*\* Étude La Relance au collégial en formation technique 2018

### Un taux de placement très élevé

Les programmes des niveaux secondaire et collégial qui mènent aux professions du voyage affichent de très bons taux de placement, particulièrement le DEC Techniques de tourisme, ce qui confirme que les finissants en tourisme sont des candidats recherchés (pages 35 et 52). La proportion d'emplois à temps plein est cependant plus faible que pour l'ensemble de la formation technique. En outre, une proportion non négligeable des finissants du DEC choisissent de poursuivre leurs études. Cette proportion est toutefois moins élevée que pour l'ensemble de la formation technique et aussi moins en lien avec la formation initiale. Il y a donc un certain nombre de candidats plus scolarisés qui pourraient échapper au secteur, dépendamment de leurs choix subséquents.




### Un nombre insuffisant de diplômés pour pourvoir les postes vacants à court terme dans les agences de voyages

Le bassin de diplômés du DEP Conseil et vente de voyages est insuffisant pour pourvoir les postes vacants dans les agences de voyages, un déséquilibre qui pourrait rapidement s'accroître si la croissance sectorielle prévue par les acteurs de l'industrie se matérialise au cours des prochaines années.



## Postes vacants

Base : entreprises ayant au moins un employé occupant la profession au sein de l'organisation

Profession	Postes vacants en 2019
 Conseiller en voyages (n : 59)**	100 (1 %)
Guide-accompagnateur (n : 29)**	< 25 (1 %)
Forfaitiste/acheteur (n : 31)**	50 (4 %)
Coordonnateur de groupes/FIT** (n : 31)	< 25 (4 %)
 Délégué commercial (n : 61)	< 25 (4 %)
Guide de ville (n : 10)**	-
 Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	130 (4 %)

Source : Sondage SOM, 2020.

### Plusieurs postes vacants observés en 2019

La proportion de postes vacants, définis ici comme les postes ayant été vacants pendant une période suffisamment longue pour nuire aux opérations, est largement supérieure à la moyenne québécoise pour tous les postes. En effet, à l'échelle de l'économie québécoise, la proportion de postes vacants de longue durée était nettement inférieure à 1 % en 2019.



# RAISONS DES POSTES VACANTS

## Principales raisons des postes vacants

Base : entreprises ayant au moins un poste vacant en 2019 pour la profession (plusieurs mentions possibles)

Raisons des postes vacants pour les professions stratégiques	Salaires et conditions de travail				Bassin de main-d'œuvre		
	Salaires et avantages sociaux jugés insuffisants	Conciliation travail-vie personnelle difficile	Travail trop exigeant ou stressant	Précarité d'emploi	Rareté de main-d'œuvre ou peu de candidats	Manque de candidats ayant les compétences	Employés sont des étudiants qui retournent aux études et ne reviennent pas toujours
Conseiller en voyages (n : 5)**				43 %	33 %	25 %	
Guide-accompagnateur (n : 3)**			33 %	33 %		67 %	
Forfaitiste/acheteur (n : 4)**	10 %			15 %	71 %	4 %	
Coordonnateur de groupes (n : 2)**			9 %		91 %		
Délégué commercial (n : 7)**				16 %	49 %	16 %	
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 21)**	39 %	26 %		9 %	54 %	16 %	11 %

Note : Le total ne donne pas toujours 100 % car la question permettait plusieurs mentions et seules les principales raisons sont présentées dans le tableau. Pour les postes en lien avec les services de voyages (ex.: forfaitiste/acheteur), les pourcentages pondérés peuvent différer sensiblement du pourcentage que l'on obtiendrait en faisant une simple division du nombre de réponses par le nombre de répondants. Le chiffre de 10 % dans un cas avec 4 répondants indique que la réponse provient d'une entreprise avec un poids de pondération très faible.

### Un manque criant de relève et de main-d'œuvre compétente

La rareté de la main-d'œuvre, de même que le manque de candidats compétents expliqueraient en grande partie le phénomène des postes vacants pour ces professions.

# STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION



**Selon les intervenants de l'industrie, diverses stratégies sont mises de l'avant pour attirer et recruter la main-d'œuvre potentielle, jeune et moins jeune :**

## **Visibilité**

- Assurer une présence dans les salons d'emplois, sur les réseaux sociaux, sur des sites de recherche d'emploi comme Jobboom ainsi que dans des annonces publiées dans les journaux locaux, les chambres de commerce et sur les babillards de cégeps.

## **Conditions de travail et horaires**

- Offrir la possibilité de faire du télétravail (pour les postes pour lesquels cela s'applique).
- Offrir des horaires flexibles et des conditions salariales intéressantes (salaires plus élevés que le salaire minimum).
- Avoir un système de gestion des quarts de travail automatisé et numérique permettant aux jeunes d'échanger des quarts de travail à l'heure qu'ils souhaitent.

**Plusieurs stratégies sont aussi employées pour retenir la main-d'œuvre. Elles varient selon les générations :**

*Pour les plus jeunes (générations Y et Z)*

## **Horaires**

- Offrir des quarts de travail les fins de semaine lorsque l'école recommence à l'automne.
- Offrir des horaires stables avec des semaines comprenant deux jours de congés consécutifs.

## **Climat de travail**

- Être à l'écoute des besoins des jeunes employés.
- Laisser place à leur créativité en leur offrant la possibilité de s'impliquer, de se dépasser, de suggérer des idées et de prendre part à certaines décisions d'entreprise.
- Créer un climat de travail agréable.

*Pour les plus âgés (génération X et les 55 ans et plus)*

## **Conditions de travail et avantages divers**

- Offrir des augmentations de salaire et un taux horaire plus élevé que le salaire minimum.
- Offrir de petits bonus à la vente, par exemple des cartes-cadeaux ou cartes de crédit prépayées.
- Offrir des rabais sur des repas aux restaurants ou pour des séjours à l'hôtel.
- Rembourser une partie du forfait cellulaire.
- Rembourser les dépenses de kilométrage pour les déplacements faits dans le cadre du travail.
- Offrir plus de jours de vacances.

## **Horaires**

- Offrir la possibilité de faire un petit nombre d'heures par semaine (moins de 20 heures).

## **Climat de travail**

- Prendre du temps avec les employés pour aller dîner ou prendre un café.

# Chapitre 4

- **COMPÉTENCES D'AVENIR**



# LES AXES DE COMPÉTENCES

Dans le cadre du présent chapitre, les compétences seront abordées selon les trois axes suivants : **savoir**, **savoir-être** et **savoir-faire**.

Une étude de la Banque Royale du Canada (RBC)\* citée par l'Université de Sherbrooke note que les candidates et candidats devront présenter des aptitudes « humaines » (**savoir-être**) pour demeurer concurrentiels sur le marché du travail au cours des prochaines années.

En effet, la demande d'aptitudes comme l'**esprit critique**, la **perspicacité sociale** et l'**écoute active** augmentera dans tous les secteurs d'emploi. Par ailleurs, l'intelligence émotionnelle, le leadership et l'influence sociale ainsi que l'orientation vers les services devraient connaître une augmentation singulière de la demande par rapport à leur importance actuelle. Toujours selon cette étude de RBC, la **sensibilité aux autres cultures** et l'**adaptabilité** gagneront aussi à être cultivées. Ces tendances vont dans le même sens que les principaux constats sur le marché du travail d'une étude du Forum économique mondial\*\*

Plusieurs de ces aptitudes humaines s'inscrivent dans l'axe du **savoir-être** et la présente étude confirme de façon éloquente leur importance stratégique pour les emplois de demain, particulièrement dans le secteur des services de voyages, qui nécessitent de fortes habiletés relationnelles. À titre d'exemple, la **capacité d'adaptation**, qui inclut des concepts liés au savoir-être comme la flexibilité, l'autonomie et la débrouillardise, arrive en tête de l'ensemble des compétences d'avenir recherchées par les employeurs.

Enfin, le **discernement** et la **capacité à prendre une décision** seront les deux qualités essentielles pour occuper pratiquement tous les postes de demain. La **capacité à gérer** du personnel et des ressources sera aussi un incontournable pour plus des deux tiers des emplois de demain.

\*Humains recherchés – Facteurs de réussite pour les jeunes Canadiens à l'ère des grandes perturbations, Banque Royale du Canada, 2018.

Lien ci-après: <https://www.rbc.com/dms/entreprise/objectifavenir/humains-recherches-facteurs-de-reussite-pour-les-jeunes-canadiens-a-lere-des-grandes-perturbations.html>

\*\*The Future of Jobs Report, 2020: World Economic Forum

Lien ci-après: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Définition donnée aux répondants sur les compétences dans le cadre du sondage téléphonique: il peut s'agir de connaissances, de tâches spécifiques, de traits de personnalité, etc. On parle aussi de savoir, savoir-faire et savoir-être.

# LES COMPÉTENCES D'AVENIR

## Les trois grands axes de compétences

Les trente-deux (32) compétences d'avenir identifiées par les entreprises pour les professions stratégiques sont regroupées en trois grandes dimensions, soit le **savoir**, le **savoir-être** et le **savoir-faire**. Alors que les compétences liées au savoir-être sont généralement assez bien délimitées par rapport aux deux autres, il en va tout autrement pour le savoir et le savoir-faire. Les compétences numériques représentent un bon exemple de la délimitation parfois floue qui existe entre ces deux types de compétences. En effet, ces dernières passent d'abord et avant tout par un bagage minimal au chapitre du savoir, qui est par la suite consolidé par l'utilisation fréquente d'une variété d'outils informatiques (savoir-faire). Dans le cadre de l'analyse qui suit, les compétences numériques ont été classées dans la catégorie « Savoir », car des connaissances de base solides à ce chapitre permettent aux employés de s'adapter plus rapidement à l'utilisation de divers logiciels qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement au départ. Le transfert de compétences entre logiciels différents suppose aussi une base de connaissances préalable. Cela étant dit, les compétences numériques (comme plusieurs autres compétences d'ailleurs) peuvent être attribuées à l'une ou l'autre des trois catégories (savoir, savoir-être ou savoir-faire) selon l'angle choisi et les nuances exprimées par rapport à la compétence spécifique évoquée.

## Dix compétences se démarquent

Les employeurs identifient dix compétences prioritaires pour l'avenir (voir figure ci-dessous), bien réparties entre savoir, savoir-être et savoir-faire. Les principaux aspects relatifs au savoir-être identifiés par les intervenants du secteur (capacité d'adaptation, rigueur et sociabilité) sont très similaires aux constats énoncés dans l'étude du Forum économique mondial sur l'avenir des professions (2018). Il en va de même pour les compétences numériques et le service à la clientèle ainsi que pour les techniques de vente ("persuasion and negotiation").



# LES COMPÉTENCES D'AVENIR

## Les compétences numériques seront incontournables

La présente étude démontre clairement l'importance stratégique des compétences numériques, qui seront parmi les principales compétences d'avenir à maîtriser par les travailleurs du secteur. En effet, elles figurent en tête des priorités avec la capacité d'adaptation, les compétences liées au domaine du voyage et les compétences linguistiques. L'importance stratégique des compétences numériques s'explique notamment par le fait que le secteur des services de voyages est appelé à se transformer davantage que plusieurs autres secteurs à ce chapitre (selon l'étude du Forum économique mondial).

Le **cadre de référence du gouvernement du Québec** (voir lien en bas de page) définit douze dimensions parmi les compétences numériques. Ce cadre de référence vise le développement de la compétence numérique, définie par un ensemble d'aptitudes relatives à une utilisation confiante, critique et créative du numérique pour atteindre des objectifs liés à l'apprentissage, au **travail**, aux loisirs, à l'inclusion dans la société ou à la participation à celle-ci. Nous l'avons retenu car il apparaît exhaustif et a l'avantage d'avoir été produit assez récemment (avril 2019).

Parmi les douze dimensions des compétences d'avenir numériques, cinq dimensions (en bleu foncé) seront particulièrement critiques selon les acteurs du secteur du voyage. On peut d'ailleurs faire un lien direct entre certaines compétences du cadre conceptuel et les constats de la présente étude. En effet, les compétences « 5. Collaborer à l'aide du numérique (Teams, Slack, etc.) », « 6. Communiquer à l'aide du numérique » et « 7. Produire du contenu avec le numérique » (sur les réseaux sociaux notamment) seront particulièrement importantes au cours des prochaines années selon les experts consultés. Enfin, notons que le cadre conceptuel montre bien que les compétences numériques vont au-delà du savoir et du savoir-faire. En effet, le savoir-être occupe une place importante aussi (voir les compétences 1, 8 et 9 en particulier).

1. Agir en citoyen éthique à l'ère du numérique

2. Développer et mobiliser ses habiletés technologiques

3. Exploiter le potentiel du numérique pour l'apprentissage

4. Développer et mobiliser sa culture informationnelle

5. Collaborer à l'aide du numérique

6. Communiquer à l'aide du numérique

7. Produire du contenu avec le numérique

8. Mettre à profit le numérique en tant que vecteur d'inclusion et pour répondre à des besoins diversifiés

9. Adopter une perspective de développement personnel et professionnel avec le numérique dans une posture d'autonomisation

10. Résoudre une variété de problèmes avec le numérique

11. Développer sa pensée critique à l'égard du numérique

12. Innover et faire preuve de créativité avec le numérique

## LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)

### Six grands types de connaissances numériques

Les connaissances numériques (que nous avons classées dans la catégorie "savoir") mises de l'avant par les employeurs dans le cadre de la présente étude se divisent en six grandes catégories. Elles concernent toutes les professions étudiées à l'exception des postes de guides, pour lesquels les employeurs jugent ces compétences secondaires. Les compétences liées à l'automatisation, l'intelligence artificielle et la réalité virtuelle sont largement passées sous silence par les organisations, peut-être parce qu'elles touchent un cercle restreint de travailleurs spécialisés, ou bien que la maturité numérique des organisations demeure insuffisante pour que ces compétences fassent partie des plans d'avenir à ce stade-ci.



## LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)



### Aucun des trois grands axes de compétences n'est à négliger pour l'avenir

Les compétences d'avenir soulevées par les entreprises se répartissent assez équitablement selon les trois grands axes de compétence : **savoir**, **savoir-être** et **savoir-faire**. Le tableau suivant montre que les compétences liées au **savoir** et au **savoir-être** seront en forte demande, particulièrement pour le délégué commercial et le préposé à l'accueil et à l'information touristique. En effet, pour ces deux professions dont le travail implique d'œuvrer auprès de la clientèle, la capacité d'adaptation, l'attitude et l'entregent sont des compétences importantes. Pour le délégué commercial, le travail sous pression a été souligné dans le cadre des entretiens individuels, et cela se reflète également dans la catégorie « capacité d'adaptation », l'une des principales compétences recherchées par les employeurs. Si le savoir-être apparaît comme moins critique pour le conseiller en voyages (selon les résultats du sondage) que pour les autres professions, les entretiens individuels ont donné un son de cloche différent à cet égard. Il faut donc interpréter ce résultat avec prudence. Il pourrait aussi être le reflet d'une numérisation grandissante des tâches pour cette fonction de travail. En ce qui concerne les compétences liées au savoir, le bilinguisme, les connaissances d'une région géographique et les compétences numériques seront particulièrement recherchées dans l'avenir pour les postes stratégiques. Notons que pour les préposés à l'accueil et à l'information touristique, le manque de compétences numériques en région, souligné dans le cadre des entretiens individuels, va dans le même sens que les résultats du sondage.

### Types de compétences d'avenir dans les professions stratégiques (savoir, savoir-être et savoir-faire)

Base : professions stratégiques au sein des organisations (plusieurs mentions possibles dans les compétences)

	Savoir	Savoir-être	Savoir-faire
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	70 %	68 % -	40 %
Conseiller en voyages (n : 59)	80 % -	44 %	69 %
Coordonnateur de groupes/FIT (n : 31)	43 %	67 %	63 %
Guide-accompagnateur (n : 29)*	75 % -	81 % +	52 %
Délégué commercial (n : 61)	56 %	79 %	64 %
Guide de ville (n : 10)*	87 % +	66 % +	60 %
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	82 %	78 %	48 %

+ Compétence plus ou moins marquée pour cette profession (écart statistiquement significatif par rapport aux autres professions).



Comment interpréter ces résultats? Pour les postes de conseiller en voyages, 80 % des répondants identifient au moins une compétence dans l'axe du **savoir**.

# LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)



## Principales compétences d'avenir de type savoir dans les professions stratégiques

Base : professions stratégiques au sein des organisations (cinq mentions possibles pour les compétences)

SAVOIR										
	1. Être bilingue (à l'aise en anglais, etc.) %	2. Une bonne connaissance de la région (géographie, attraits, etc.) %	3. Connaissances numériques (bureautique, web, etc.) %	4. Une bonne connaissance du domaine du tourisme %	5. Détenir une formation en tourisme %	6. Une bonne connaissance des produits vendus par l'entreprise %	7. Avoir une bonne culture générale %	8. Avoir de bonnes connaissances en mathématiques %	9. Avoir des compétences économiques (commercial, etc.) %	10. Avoir un bon réseau de contacts %
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	27	29	24	15	8	-	8	5	-	-
Conseiller en voyages (n : 59)	15	14	26	11	19 +	23 +	5	3	-	-
Coordonnateur de groupes/FIT (n : 31)	15 -	4 -	23	26	-	-	3	-	11	-
Guide-accompagnateur (n : 29)*	28	35	-	-	20	-	26 +	-	-	-
Délégué commercial (n : 61)	20	11	10	16	-	-	-	-	6	13 +
Guide de ville (n : 10)*	40	56	-	22	-	-	9	-	-	-
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	46 +	34 +	23	20	-	-	2	-	-	-

+ Compétence **plus ou moins marquée** pour cette profession (écart statistiquement significatif par rapport aux autres professions stratégiques).

■ Compétence mentionnée plus fréquemment.



### Comment interpréter ces résultats ?

Pour les postes de conseiller en voyages, 23 % des répondants identifient la compétence d'avoir une bonne connaissance des produits vendus par l'entreprise.

# LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)



## Principales compétences d'avenir de type savoir-être

Base : professions stratégiques au sein des organisations (cinq mentions possibles pour les compétences)

	SAVOIR-ÊTRE												
	1. Capacité d'adaptation (flexibilité, débrouillardise, autonomie, etc.) %	2. Être rigoureux et organisé %	3. Être sociable (entregent, etc.) %	4. Curiosité (désir d'apprendre, etc.) %	5. Avoir une bonne attitude (sympathique, gentil, etc.) %	6. Faire preuve de professionnalisme %	7. Être motivé %	8. Bonne gestion du stress %	9. Avoir de bonnes disponibilités %	10. Faire preuve de dynamisme %	11. Bonne créativité %	12. Être accueillant %	13. Capacité à travailler en équipe %
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	49	14	10	7	-	-	15	-	-	-	-	-	-
Conseiller en voyages (n : 59)	29	6	9	9	-	4	-	-	-	-	-	-	-
Coordonnateur de groupes/FIT (n : 31)	37	41 <span style="color: orange;">-</span>	10 <span style="color: orange;">-</span>	-	-	-	9	10 <span style="color: green;">+</span>	-	-	-	-	-
Guide-accompagnateur (n : 29)*	35	49 <span style="color: green;">+</span>	30	14	-	16	-	6	4	-	-	-	-
Délégué commercial (n : 61)	38	18 <span style="color: green;">+</span>	35 <span style="color: green;">+</span>	-	11	4	5	-	-	4	11 <span style="color: green;">+</span>	-	4
Guide de ville (n : 10)*	31	-	27	-	-	-	-	-	-	27	-	-	-
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	31	9 <span style="color: orange;">-</span>	21	4	21 <span style="color: green;">+</span>	5	-	8	13 <span style="color: green;">+</span>	7	3	12 <span style="color: green;">+</span>	4

+ Compétence **plus ou moins marquée** pour cette profession (écart statistiquement significatif par rapport aux autres professions).

- Compétence mentionnée plus fréquemment.



### Comment interpréter ces résultats?




Pour les postes de délégué commercial, 35 % des répondants identifient la compétence d'être sociable.

# LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)



## Principales compétences d'avenir de type savoir-faire

Base : professions stratégiques au sein des organisations (cinq mentions possibles pour les compétences)

SAVOIR-FAIRE									
	1. Un bon service client %	2. Avoir l'expérience nécessaire (certification, etc.) %	3. Savoir appliquer les techniques de vente %	4. Une bonne capacité de communication (bien parler, etc.) %	5. Des compétences de négociateur %	6. Compétences en rédaction (à l'écrit, etc.) %	7. Bonne gestion des réservations %	8. Faire une bonne gestion d'équipe %	9. Une bonne qualité de guide (gestion d'itinéraire, etc.) %
<b>Principales professions du sous-secteur</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Forfaitiste/acheteur (n : 31)	-	30	-	-	10	-	-	-	-
 Conseiller en voyages (n : 59)	28	25	23 +	5	-	3	-	-	-
Coordonnateur de groupes/ FIT (n : 31)	11	27	14	15	-	-	5	5	-
 Guide-accompagnateur (n : 31)	20	12	-	17	-	-	-	-	5
Délégué commercial (n : 61)	14	12	39 +	15	-	-	-	-	-
 Guide de ville (n : 10)*	21	9	-	31	-	-	-	-	-
Préposé à l'accueil et à l'information touristique (n : 115)	31	2 -	-	20 +	-	-	-	-	-

+ Compétence **plus ou moins marquée** pour cette profession (écart statistiquement significatif par rapport aux autres professions).

■ Compétence mentionnée plus fréquemment.



### Comment interpréter ces résultats ?

Pour les postes de préposé à l'accueil et à l'information touristique, 31 % des répondants identifient la compétence d'offrir un bon service à la clientèle.





## LES COMPÉTENCES D'AVENIR (SUITE)

### **Pas de nouvelles professions pour l'avenir, mais des tâches revues**

Les experts du secteur ne s'attendent pas à ce que de nouvelles professions voient le jour en lien avec les diverses tendances qui affectent le secteur. Néanmoins, les intervenants interrogés sont d'avis que certaines tendances sectorielles, notamment celles concernant le numérique et les changements dans les habitudes des voyageurs, influenceront les compétences recherchées par les entreprises.

Par exemple, sans nécessairement constituer une profession en soi, la gestion des réseaux sociaux gagnera en importance du point de vue des compétences à maîtriser. Même principe pour la profession de programmeur/développeur, qui existe déjà dans d'autres secteurs, mais qui sera appelée à prendre de l'importance dans les services de voyage.

Certains pensent par ailleurs au poste de directeur et coordonnateur de banquets, qui inclura davantage de tâches liées aux nouvelles technologies

(ex. utilisation des plateformes de vidéoconférence) et nécessitera plus de polyvalence, de flexibilité et une capacité accrue de s'adapter aux changements. D'ailleurs, dans le sous-secteur du tourisme d'affaires, une nouvelle formation permettant d'obtenir une certification en planification d'événements virtuels devrait éventuellement voir le jour.

Enfin, les guides locaux seront appelés à approfondir leurs connaissances et eux-mêmes expérimenter davantage les circuits afin d'enrichir l'expérience des clients.

# En guise de conclusion

- PISTES DE RÉFLEXION POUR L'ACTION

## PISTES DE RÉFLEXION POUR L'ACTION

### **Rester à l'affût des impacts des tendances sectorielles sur la demande de main-d'œuvre**

Évolution *qualitative* des besoins (compétences) en lien avec le virage numérique, la transformation de l'offre de produits et services, la diversité des clientèles et les besoins changeants des clientèles

Évolution *quantitative* des besoins dans ce secteur dont la croissance a été brusquement freinée par la COVID-19 et pour lequel les conditions de la reprise sont encore largement inconnues

### **Identifier des stratégies pour aider à surmonter les obstacles qui nuisent au recrutement**

Améliorer l'image du secteur auprès des jeunes (surtout dans un contexte post pandémie et de transformation numérique)

Veiller à ce que la formation initiale soit disponible, pertinente et attrayante

Se pencher sur les facteurs qui contribuent à la précarité des emplois, dont le travail autonome et le travail saisonnier

### **Développer des stratégies pour favoriser la rétention et le rapatriement de la main-d'œuvre**

Se soucier du bien-être physique et psychologique des travailleurs en emploi

Communiquer fréquemment avec les travailleurs mis à pied ainsi qu'avec les travailleurs autonomes sans contrat

Appliquer des stratégies adaptées aux différentes générations qui composent le bassin de travailleurs du secteur

Tenter de maintenir le lien d'emploi avec le plus grand nombre de travailleurs durant la pandémie

### **Profiter du temps d'arrêt qu'offre la pandémie pour rehausser les compétences des travailleurs**

Rehausser les compétences *génériques*: connaissances sur les destinations (géographiques, historiques et culturelles), bilinguisme, capacité d'adaptation, sensibilité aux autres cultures et à la diversité des clientèles, compétences liées à l'expérience client

Rehausser les compétences *numériques*: développer et mobiliser ses habiletés technologiques, collaborer à l'aide du numérique, communiquer à l'aide du numérique, innover et faire preuve de créativité à l'aide du numérique, produire du contenu avec le numérique