

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DE MONTRÉAL

AVRIL 2006
RAPPORT FINAL





ébec?? afin de s'assurer du ralliement



Ce rapport d'analyse et plan d'action ont été réalisés par FRP Groupe-Conseil inc. avec la participation financière d'Emploi-Québec, Projets majeurs, ainsi que de la direction régionale d'Emploi-Québec Montréal.

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
Chargée de projet : Isabelle Girard, chargée de projets
2751, boul. Jacques-Cartier Est
Bureau 200
Longueuil (Québec) J4N 1L7
Tél. : (450) 651-1099
www.cqrht.qc.ca

Tourisme Montréal
Chargé de projet : Pierre Bellerose, vice-président, relations publiques, recherche et dév. du produit
1555, rue Peel
Bureau 600
Montréal (Québec) H3L 3L8
Tél. : (450) 844-5400
www.tourisme-montreal.org

FRP Groupe-Conseil inc.
Chargé de projet : Patrick Rivard, associé
360, rue Notre-Dame Ouest
Bureau 400
Montréal (Québec) H2Y 1T9
Tél. : (514) 595-0701
www.frpgroupeconseil.com

Remerciements

Les partenaires tiennent à remercier toutes les personnes et les entreprises qui ont aimablement contribué à la réalisation de ce rapport.

Lorsqu'utilisé, le générique masculin l'est dans le seul but d'alléger le texte.

Tous droits réservés. La présente enquête est publiée en vue d'une diffusion maximale. La reproduction du contenu, en tout ou en partie, est donc encouragée. Cependant, les utilisateurs doivent citer leurs sources, le cas échéant.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	4
1. Plan de développement des ressources humaines pour l'industrie touristique de Montréal.....	4
1.1 Bilan de l'offre et de la demande de main-d'œuvre pour l'industrie touristique montréalaise.....	4
1.2 Diagnostic des enjeux en matière de RH.....	8
1.3 Plan d'action adopté.....	12
SECTION A – CONTEXTE DU MANDAT	15
2. Rappel du mandat	15
3. Méthodologie	16
3.1 Notes au lecteur	16
3.2 Démarche d'intervention.....	16
SECTION B – ENJEUX RÉGIONAUX POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	21
4. Portrait de l'industrie touristique à Montréal	21
4.1 Introduction.....	21
4.2 La demande de main-d'œuvre	23
4.3 L'offre de main-d'œuvre.....	31
5. Portrait de l'immigration au Québec	44
5.1 Court historique	44
5.2 Rôles des gouvernements et des ministères	44
5.3 Sélection québécoise des immigrants.....	45
5.4 Caractéristiques des immigrants au Québec	46
5.5 Caractéristiques des immigrants de Montréal œuvrant dans des emplois reliés à l'industrie touristique	47
5.6 Principales difficultés rencontrées par les immigrants	52
5.7 Orientations ministérielles pour 2005-2007	52
5.8 Objectifs gouvernementaux 2004-2007.....	53
5.9 Liste des mesures en lien avec les objectifs établis	54
5.10 Travail hors campus des étudiants internationaux.....	55
5.11 En conclusion	55
6. Constats globaux : Tendances et ampleur	56
SECTION C – DIAGNOSTIC DES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE.....	59
7. Satisfaction de la main-d'œuvre	59
7.1 Données sociodémographiques	60
7.2 Résultats de satisfaction de la main-d'œuvre par secteur d'activités	62
7.3 Résultats des analyses croisées de la satisfaction de la main-d'œuvre	64
8. Diagnostic des pratiques R.H. de l'industrie touristique montréalaise	66
9. Diagnostic sectoriel des pratiques R.H.	69
9.1 Secteur des attractions	69
9.2 Secteur de la restauration	72
9.3 Secteur de l'hébergement	75
9.4 Secteur des événements et des congrès	78

SECTION D – PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	82
10. <i>Plan d'action adopté.....</i>	82
11. <i>Autres pistes de solutions</i>	85
11.1 Pistes d'actions destination Montréal	85
11.2 Facteurs de succès pour les entreprises	86
11.3 Actions spécifiques aux secteurs de l'industrie	87

TABLE DES MATIÈRES DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Tableau A1 – Plan d'action adopté par le comité des ressources humaines	12
Tableau A2 – Recommandations du comité des ressources humaines	14
Figure A1 – Catégories de répondants ciblés	17
Tableau A3 – Répartition de l'échantillon pour les entreprises ciblées	19
Tableau A4 – Répartition de l'échantillon pour les groupes de discussion	20
Tableau A5 – Répartition de l'échantillon pour les questionnaires aux employés.....	20
Tableau B1 – Projets de construction d'hôtels – Montréal (2006, 2007 et 2008).....	23
Tableau B2 – Augmentation de touristes et du taux d'occupation à Montréal 2002-2010	24
Tableau B3 – Répartition des employés selon les secteurs touristiques par région – 2001	25
Graphique B1 – Évolution des emplois dans l'hébergement et les services de restauration 1987 à 2009.....	26
Tableau B4 – Perspectives professionnelles par fonction de travail et par région 2005-2009	28
Tableau B5 – Intentions d'embauche par type d'emploi	30
Tableau B6 – Niveau de scolarité de la main-d'œuvre en tourisme.....	31
Tableau B7 – Répartition en fonction de l'âge pour la Province de Québec et la région de Montréal – Ensemble des professions	32
Tableau B8 – Groupe d'âge et statut d'emploi des fonctions de travail liées à l'industrie touristique	33
Tableau B9 – Nombre de diplômés par programme de formation secondaire professionnelle en tourisme 2003-2005 (Province de Québec, région de Montréal, Laval et la Montérégie)	35
Tableau B10 – Portrait des diplômés par programme de formation secondaire professionnelle en tourisme 2004-2005 (Région de Montréal).....	37
Tableau B11 – Nombre de diplômés par programme de formation collégiale en tourisme 2003-2005 (Province de Québec, région de Montréal, de Laval et de la Montérégie)	39
Tableau B12 – Portrait des diplômés par programme de formation collégiale en tourisme 2004-2005 (Région de Montréal)	40
Tableau B13 – Immigrants admis au Québec selon le sexe, 2000-2004	46
Tableau B14 – Âge des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005)	48
Tableau B15 – Provenance des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005).....	49
Tableau B16 – Niveau de scolarité des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005).....	50
Tableau B17 – Connaissance de la langue des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005).....	51
Tableau C1 – Poste des répondants	61
Tableau C2 – Secteur des répondants.....	61
Tableau C3 – Tableau avec des moyennes par secteur d'activités.....	62
Tableau C4 – Classement des établissements hôteliers membres de l'Association des hôtels du grand Montréal	75
Tableau D1 – Plan d'action adopté par le comité des ressources humaines	82
Tableau D2 – Recommandations du comité des ressources humaines	84

SOMMAIRE EXÉCUTIF

1. PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE DE MONTRÉAL

Avec des dépenses totales de plus de 2,7 milliards de dollars en 2004, le tourisme représente une industrie majeure pour Montréal. Selon les estimés de Tourisme Montréal, ce sont plus de 73 000 emplois directs/année qui découlent du tourisme en 2004. Les secteurs de la restauration et de l'hébergement emploient à eux seuls 91 500 personnes (emplois directs et indirects) au total dans la région métropolitaine de Montréal¹. Alors que les prévisions de croissance touristique se situent autour de 2,5 % par année, les prévisions de croissance de l'emploi sont évaluées à 1,6 % par année pour les cinq prochaines années, ce qui représente approximativement 1 700 nouveaux emplois par année.

Au mois de novembre 2005, Tourisme Montréal, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et Emploi-Québec Montréal, confiait à FRP Groupe-Conseil l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour la région de Montréal. Le but de cette démarche était de doter le milieu touristique montréalais d'un plan d'action concret pour lui permettre de préparer et de qualifier sa main-d'œuvre à répondre aux exigences grandissantes de la clientèle.

En partant de la prémisse qu'en faisant vivre aux employés une expérience de travail positive et enrichissante, ces derniers seront à même de faire vivre une expérience mémorable à la clientèle touristique. Cette notion d'expérience client est donc au cœur des préoccupations des acteurs de l'industrie, que ce soit pour attirer un plus grand nombre de visiteurs, pour accroître les retombées économiques ou pour développer la main-d'œuvre au sein de l'industrie.

Plus spécifiquement, l'étude visait à :

- dresser le profil de la main-d'œuvre touristique et planifier les besoins de main-d'œuvre à court, moyen et long termes;
- évaluer le niveau de satisfaction de la main-d'œuvre touristique en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les gestionnaires et les dirigeants touristiques;
- analyser les tendances et changements des critères de l'immigration au Québec et évaluer leurs impacts sur l'offre de main-d'œuvre montréalaise;
- poser un diagnostic sur les enjeux reliés aux ressources humaines pour cinq secteurs, soit la restauration, l'hôtellerie, les attractions, les congrès et les événements²;
- identifier et proposer les actions à instaurer afin que les gestionnaires et dirigeants améliorent leurs pratiques en ressources humaines et puissent compter sur des ressources compétentes et enthousiastes;
- proposer des actions pour permettre à Montréal de se différencier des autres destinations grâce à une main-d'œuvre sensibilisée à l'importance d'un service à la clientèle en permettant de passer de l'accueil à l'expérience touristique.

1.1 Bilan de l'offre et de la demande de main-d'œuvre pour l'industrie touristique montréalaise

La première étape dans la réalisation du PDRH était de dresser un bilan de la demande et de l'offre de main-d'œuvre pour l'industrie touristique montréalaise. Voici les principaux constats qui en ressortent.

¹ La Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal comprend les régions de Montréal, de Laval et une partie des régions des Laurentides, de Lanaudière et de la Montérégie. Presque la moitié de la population de la province de Québec réside et travaille dans ce territoire. Elle comprend plus de 3,6 millions d'habitants.

² Au cours de l'étude, il s'est avéré que les secteurs des congrès et des événements avaient des ressemblances importantes. Ils ont donc été regroupés.

Constats liés à la demande de main-d'œuvre

- **Une croissance continue de la demande de main-d'œuvre sera observée au sein de l'industrie touristique montréalaise au cours des cinq prochaines années**

Selon Emploi-Québec, un taux de croissance moyen de la main-d'œuvre dans la restauration et l'hébergement de 1,6 % par année est prévu jusqu'en 2009. Pour la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal, le nombre d'emplois pour ces secteurs passera de 91 500 emplois en 2004 à près de 100 000 emplois au cours de cette période, soit une augmentation annuelle d'approximativement 1700 emplois. Les projets sérieux de construction de nouveaux hôtels devraient représenter à eux seuls une création nette de 720 emplois. L'augmentation de 2 \$ à 3 % de la facture de la taxe sur l'hébergement apportera des investissements plus importants en promotion touristique, ce qui devrait résulter en une augmentation de la fréquentation touristique. Enfin, les prévisions d'achalandage de l'industrie sont à la hausse jusqu'en 2010.

- **Cette demande de main-d'œuvre sera vécue inégalement par les différents sous-secteurs ciblés**

Bien que faisant partie de la même industrie, les différents secteurs d'activités touristiques possèdent des dynamiques particulières et sont touchés de façon différente par les prévisions de croissance de l'industrie. Par exemple, alors que le secteur de l'hébergement est directement touché par les fluctuations dues à l'affluence touristique, la restauration et les attractions comptant également sur une clientèle locale le sont dans une moindre mesure.

- **Une problématique de relève est à prévoir pour certaines catégories d'emplois**

Les postes de préposés à l'entretien ménager sont occupés par une proportion importante d'employés (46 %) se trouvant dans la tranche d'âge des plus de 45 ans, ce qui risque de représenter un problème de relève à moyen terme. Plusieurs autres postes³, quoique dans une moindre mesure, ont également une proportion élevée d'employés se trouvant dans cette catégorie d'âge : préposés en hébergement et en voyage (33 %), guides touristiques et itinérants (33 %), chefs (32 %) et cuisiniers (29 %)⁴.

Certaines catégories d'emplois devraient vivre de façon plus marquée les effets d'un manque de main-d'œuvre. Les postes de cuisiniers, de préposés à l'entretien ménager ainsi que de serveurs d'aliments et de boissons sont déjà parmi les professions les plus en demande actuellement dans l'industrie touristique. Avec les prévisions de croissance, ces postes pourraient être les premiers affectés par les effets de rareté de main-d'œuvre anticipés dans les données d'emploi.

- **Certaines organisations pourraient devoir revoir leurs perspectives de croissance**

La planification de la main-d'œuvre par les entreprises du secteur s'effectue principalement à court terme. Or, lorsqu'elles sont dans l'incapacité de recruter une main-d'œuvre dans les périodes où elles en ont besoin, certaines entreprises disent déjà devoir refuser de la clientèle.

³ Toutes les dénominations de poste sont basées sur le Code nationale de profession. Par exemple, la fonction « Autres préposés/préposées en hébergement et en voyage » inclut plusieurs emplois tels que chasseur, porteur, portier – hébergement et portier d'hôtel, etc. Pour consulter la liste complète des appellations d'emploi du Code, consulter l'annexe E.

⁴ Selon le recensement 2001 de Statistique Canada, pour toutes professions confondues sur l'île de Montréal, le pourcentage des personnes en emploi de 45 ans et plus est de 34,3 %. Aussi, pour ces dernières professions, quoique le nombre d'employés soit élevé, la proportion des employés de 45 ans et plus demeure dans la moyenne.

Constats liés à l'offre de main-d'œuvre

- **Le nombre de diplômés des programmes de formation secondaire professionnelle reliés au tourisme est stable** (cuisine d'établissement, boulangerie, pâtisserie, réception en hôtellerie, service de la restauration)

Durant la période 2003-2005, une réduction de 1,3 % du nombre de diplômés est constatée dans la province de Québec (2 011 diplômés en 2003; 1 985 en 2005). Pour Montréal, Laval et la Montérégie, le nombre total de diplômés a été relativement stable au cours des trois dernières années (829 en 2003, 769 à 2004, à 854 en 2005).

Certains programmes de formation connaissent des baisses ou ne sont pas offerts dans la région de Montréal. On pense notamment au programme en réception d'hôtellerie (D.E.P.) n'ayant reçu aucun diplômé en 2005 ainsi qu'aux programmes absents de la région (pâtisserie de restaurant, boulangerie, réception d'hôtellerie anglophone, service de restauration anglophone).

- **Le nombre de diplômés des programmes de formation collégiale reliés au tourisme est en croissance** (gestion des services alimentaires, gestion hôtelière, tourisme)

Pour la province de Québec, le nombre de diplômés a suivi une croissance avec 493 diplômés en 2003 et 541 en 2005. Pour Montréal, Laval et la Montérégie, l'augmentation du nombre de diplômés a été plus importante au cours des trois dernières années (173 en 2003, 229 à 2004, à 289 en 2005).

- **L'arrimage demeure difficile entre les programmes de formation initiale et les postes offerts dans l'industrie touristique**

Lors du recrutement, l'industrie privilégie des candidats qui ont de l'expérience plutôt que des diplômés, en offrant notamment un salaire identique aux diplômés et aux non-diplômés. D'autre part, les attentes des diplômés ne sont pas toujours comblées par les postes offerts dans les entreprises de l'industrie : les employés espèrent généralement occuper des postes réguliers à temps complet et les nouveaux diplômés souhaitent souvent obtenir des postes de niveau supérieur à ce qui leur est généralement offert. Néanmoins, les employés diplômés seraient susceptibles d'avoir une progression de carrière plus rapide que les employés sans diplôme.

Devant une telle situation, beaucoup de diplômés des nombreuses institutions d'enseignement spécialisées en tourisme aboutiraient dans d'autres secteurs d'activités économiques. En corollaire, certaines institutions d'enseignement qui offrent les programmes retenus dans la présente étude ne se considèrent pas liées étroitement au secteur touristique. Par exemple, des responsables des programmes de D.E.P. qui offrent les programmes de cuisine mentionnent que seulement 10 à 15 % de leurs finissants vont travailler dans l'industrie touristique en terminant leurs études; la plupart des gradués opteraient plutôt pour des cuisines institutionnelles (hôpitaux, garderies, supermarchés, etc.).

- **Dans les conditions actuelles, l'immigration ne pourra être une source suffisante de recrutement pour combler les emplois disponibles**

L'immigration au Québec, bien qu'elle soit un enjeu gouvernemental important pour pallier aux besoins démographiques de la province, ne répond que partiellement aux besoins de main-d'œuvre de l'industrie touristique montréalaise. En effet, quoique le nombre d'immigrants soit en croissance depuis plusieurs années (plus de 40 000 par année), les nouveaux arrivants sélectionnés sont plus scolarisés, ne parlent ni français, ni anglais dans plus de 33 % des cas et s'orientent davantage vers des professions qui ne sont pas liées à l'industrie touristique.

Néanmoins, c'est un total de plus de 1 300 immigrants qui se sont destinés entre 2000 et 2005 à des postes reliés à des secteurs touristiques, particulièrement chefs, cuisiniers, serveurs d'aliments et de boissons, réceptionnistes, standardistes et maîtres d'hôtel.

Par ailleurs, l'intégration des immigrants est souvent rendue plus difficile dans certains secteurs de l'industrie à cause de l'absence d'expérience nord-américaine, de leur méconnaissance du français ou de l'anglais, de la discrimination à leur endroit et de leur méconnaissance de la culture québécoise.

- **Le niveau d'attractivité des emplois de l'industrie demeure faible**

Dans l'ensemble des données statistiques, plusieurs catégories d'emplois affichent des salaires moyens très bas comparativement aux autres domaines de formation. Par exemple, les salaires hebdomadaires en pâtisserie sont particulièrement bas comparativement à la moyenne des détenteurs d'un D.E.P. (418 \$ par rapport à 561 \$), suivis de près par les diplômés de cuisine d'établissement anglophone (453 \$), de cuisine d'établissement francophone et de service de la restauration (492 \$).

De plus, malgré les dires des dirigeants d'entreprises quant aux difficultés de recrutement, les données de chômage démontrent des taux d'emploi plutôt bas pour certaines catégories d'emplois. Par exemple, le programme de cuisine d'établissement anglophone a connu un taux d'emploi de 66 % en 2005 et de 63 % en 2004. Ce programme est non seulement un des programmes qui comprend le plus de diplômés mais cette profession est considérée en forte demande. Une analyse plus approfondie serait requise pour expliquer cette situation.

- **La concurrence pour le recrutement d'une main-d'œuvre peu qualifiée devrait s'accroître**

Les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie recrutent traditionnellement une proportion importante de leurs employés d'une main-d'œuvre n'ayant aucun diplôme ou simplement un diplôme d'études secondaires générales. Or, ce bassin de main-d'œuvre n'est pas appelé à croître de manière significative au cours des prochaines années et plusieurs autres secteurs d'activité économique s'y approvisionneront déjà.

- **L'offre de formation continue dans son ensemble ne correspond pas bien dans le contexte actuel à la volonté de positionner l'expérience client au centre du développement de l'industrie**

Malgré le fait que les entreprises touristiques de la région de Montréal offrent plus de formation que les entreprises des autres régions (environ 20 000 \$ par entreprise⁵), les principaux acteurs de l'industrie sondés dans le cadre de cette étude croient qu'il serait important que l'offre de formation s'harmonise mieux avec les besoins de l'industrie pour favoriser l'expérience client à Montréal ainsi que la rétention des employés dans l'industrie.

La majorité des organismes de formation externes développent des formations dites « sur mesure » aux organisations de l'industrie touristique en tentant de répondre à leurs besoins actuels. Par conséquent, les formations diffusées abordent en majorité des thèmes qui correspondent aux éléments de base du service à la clientèle (normes de service à la clientèle, gestion des plaintes, etc.). De plus, la formation offerte aux employés ne comporte que rarement des suivis.

Bilan de l'offre et de la demande de main-d'œuvre

En résumé, d'un côté, la demande de main-d'œuvre devrait suivre une croissance constante pour les cinq prochaines années. Cette demande devrait être vécue différemment d'un secteur à l'autre et certaines catégories d'emplois devraient être particulièrement affectées.

De l'autre côté, l'offre de main-d'œuvre des écoles de formation devrait demeurer relativement stable et au mieux suivre une légère croissance. Les autres sources de main-d'œuvre devraient, quant à elles, être appelées à s'amenuiser : nombre d'immigrants moins scolarisés, concurrence plus soutenue pour le recrutement d'une main-d'œuvre moins qualifiée. De plus, la capacité d'attraction limitée de l'industrie et les départs à la retraite prévus pour certaines catégories d'emplois devraient continuer à affecter la capacité de recrutement des entreprises de l'industrie.

Quoique à court terme les écarts n'apparaissent pas démesurés, on peut croire qu'à moyen terme, l'industrie est appelée à vivre des difficultés de plus en plus marquées à recruter de la main-d'œuvre et ce, particulièrement pour les postes de cuisiniers, de préposés à l'entretien ménager ainsi que de serveurs d'aliments et de boissons.

⁵ CQRHT, Enquête sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme et les pratiques en gestion des ressources humaines, avril 2005, p. 33.

1.2 Diagnostic des enjeux en matière de RH

La deuxième étape de la présente enquête visait à dresser un diagnostic des enjeux en matière de gestion des ressources humaines au sein de l'industrie du tourisme. L'enquête qualitative visait d'abord à mesurer la satisfaction de la main-d'œuvre sur les pratiques de gestion tout en nuancant ou validant les résultats des enquêtes réalisées précédemment auprès de l'industrie.

Trois méthodes de cueillette d'informations ont été utilisées : des entrevues téléphoniques individuelles auprès des dirigeants d'entreprise, un questionnaire en version électronique ou papier auprès des employés de l'industrie, ainsi que des groupes de discussion également avec des employés de l'industrie. Au total, 36 entreprises se répartissant également entre les secteurs (9 restaurants, 9 hôtels, 9 attractions, 9 congrès/événements) ont accepté de participer à l'étude.

Résultats de l'enquête de satisfaction de la main-d'œuvre

La prémisse de base de l'étude en cours était qu'en faisant vivre aux employés une expérience de travail positive et enrichissante, ceux-ci seront à même de faire vivre une expérience mémorable à la clientèle touristique. Selon Chevrier⁶, « la mobilisation des ressources humaines contribue à l'amélioration de la satisfaction face au travail et il appert que les employés satisfaits et heureux dans leur milieu de travail offrent un service de qualité supérieure ».

Les indicateurs choisis pour déterminer dans quelle mesure les employés vivaient une expérience de travail positive et enrichissante sont liés aux pratiques de mobilisation des employés et au niveau d'engagement que ceux-ci manifestent. Les résultats obtenus dans l'échantillon de l'enquête démontrent que :

- les politiques de service à la clientèle sont généralement comprises et connues des employés;
- les employés ont un fort sentiment d'efficacité personnelle;
- le travail effectué par les répondants a du sens à leurs yeux.

Toutefois,

- les répondants n'ont pas l'impression qu'ils ont accès à de l'entraînement et à de la formation et ils n'ont pas l'impression qu'ils ont du temps planifié pour le faire;
- les répondants sont peu impliqués dans la prise de décision et ont peu d'impact sur leur milieu de travail;
- les répondants reçoivent peu de reconnaissance de la part de leur supérieur immédiat;
- les perspectives de développement de carrière sont peu présentes.

En ce qui concerne le niveau d'engagement manifesté, nous observons que :

- l'engagement de cœur est assez élevé tant envers le travail effectué qu'envers les membres des équipes de travail; les employés aiment ce qu'ils font ainsi que l'ambiance qui règne dans leur milieu de travail;
- l'engagement envers la clientèle est plus marqué par la tête (les normes) que par le cœur (l'attachement). Les employés répondront aux besoins des clients en conformité avec les normes en place. Quoique habituelle, cette situation devrait être améliorée dans une optique d'expérience client, de façon à ce que les employés soient plus enclins à faire le pas de plus qui laissera une marque significative, une expérience mémorable, auprès de la clientèle;
- l'engagement de tête est moyennement élevé, ce qui signifie que de façon générale les employés ont la perception qu'ils ne perdraient pas beaucoup à quitter l'organisation pour laquelle ils travaillent;
- la proportion des répondants ayant l'intention de quitter leur emploi est en corollaire considérée assez élevée, et ce, particulièrement pour les employés non syndiqués.

⁶ Chevrier, François, G, Mobiliser votre personnel pour surpasser les attentes de vos clients, 30 novembre 2005, Réseau de veille en tourisme.

L'amélioration des pratiques de gestion pour passer d'un service transactionnel à un service basé davantage sur l'expérience client requiert :

- une culture de service davantage orientée vers l'expérience client;
- une amélioration du soutien de l'organisation et du supérieur hiérarchique dans l'accomplissement du travail par les employés;
- des activités de formation et de perfectionnement professionnel liées à l'expérience client;
- une plus grande habilitation des employés pour améliorer le service à la clientèle :
 - en fournissant les outils et les ressources requises,
 - en offrant davantage de latitude pour améliorer les façons de faire et contribuer à la prise de décision.

Résultats du diagnostic des enjeux R.H.

Pour compléter les données obtenues des employés, une analyse globale et par secteur de l'industrie a été réalisée pour dresser un portrait des réalités vécues. Sommairement, les principales conclusions du diagnostic qui touchent l'ensemble de l'industrie touristique montréalaise nous démontrent ce qui suit :

a) Concernant l'expérience client

- Tous les dirigeants interviewés sont d'avis que l'expérience client est un passage obligé pour la grande région de Montréal et se disent sensibles à l'importance d'offrir un excellent service à la clientèle.
- Plusieurs dirigeants n'ont pas conscience de la qualité réelle de leur service à la clientèle et de leur capacité actuelle à passer à l'expérience client. La compréhension même du concept d'expérience client varie grandement selon l'organisation, sa taille et sa clientèle.
- Les approches généralement considérées pour développer l'approche client suivent ces grandes lignes : attention aux détails, personnalisation et adaptation du service, accueil et information, ainsi qu'aptitude des employés à la prise de décision.
- Étant sensibles à la qualité du service à la clientèle offert, la plupart des dirigeants indiquent que cet aspect guide plusieurs de leurs interventions en matière de gestion des ressources humaines (sélection de candidats, gestion de la performance, formation, etc.).
- Il existe une perception générale que Montréal se démarque déjà des autres villes internationales par son expérience client. La réalité est que le service serait jugé plus « sympathique » à Montréal que professionnel dans son ensemble (réf. : Recherche et analyse de bonnes pratiques en ressources humaines).
- Plusieurs organisations ont déjà créé des collaborations intersectorielles pour offrir une expérience client plus complète. Ces partenariats gagneraient à être approfondis et élargis.

b) Concernant les enjeux R.H.

EN GÉNÉRAL

- Les entreprises ne sont généralement pas éveillées aux enjeux de pénurie et de rétention de la main-d'œuvre, quoique la plupart vivent des difficultés à recruter et à retenir des employés pour certaines catégories d'emplois.
- Alors que les dirigeants disent utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci ne sont pas nécessairement utilisées d'une façon systématisée et rigoureuse au sein des entreprises et ne contribuent donc pas aux effets escomptés (accroissement de la performance, rétention de main-d'œuvre, amélioration de l'expérience client, etc.).
- La taille de l'organisation a un impact direct sur le niveau de formalisation et d'intégration des pratiques de gestion ressources humaines. Les grandes organisations sont les plus structurées tandis que les petites organisations maintiennent des pratiques plus minimales assumées par les propriétaires, les directions générales et les responsables de services qui sont eux-mêmes souvent peu formés dans ce domaine. En corollaire, les employés ont généralement la perception que peu d'importance est accordée à la gestion des ressources humaines au sein des petites organisations.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

- La planification des besoins de main-d'œuvre se fait de façon très inégale et principalement à court terme en fonction des événements à venir, de la saison qui arrive, ou de certains ratios établis. La planification à moyen terme (6 mois et plus) des besoins de main-d'œuvre semble inexistante.
- Peu d'organisations recrutent au sein des écoles de tourisme, le niveau d'expérience des candidats étant le premier facteur de sélection du personnel.
- Les stages offerts sont généralement considérés positivement par les employés et les dirigeants. L'arrimage n'est toutefois pas parfait : d'une part, les dirigeants les considèrent généralement trop courts et souvent offerts à des périodes inappropriées pour l'industrie; d'autre part, le support donné aux stagiaires par les employeurs n'est pas toujours à la hauteur des attentes des étudiants et du milieu de l'éducation.
- Les immigrants sont encore peu considérés comme une source importante de recrutement au sein des organisations rejointes à Montréal (particulièrement pour les attractions et les congrès/événements). Lorsqu'ils le sont, c'est principalement pour des postes dans les cuisines ou au service aux chambres.
- Un grand nombre d'employés consultés disent pouvoir faire carrière dans l'industrie du tourisme. Toutefois, de nombreuses caractéristiques inhérentes à l'industrie contribuent à réduire son attrait auprès des employés potentiels (conditions générales de travail, pratiques de GRH, instabilité, etc.).
- Les défis que représente la gestion d'une main-d'œuvre plus jeune (génération Y) semblent se faire sentir de manière plus marquée.

Le développement des ressources humaines

- Dans les organisations consultées, il n'existe que rarement des procédures d'accueil structurées et standardisées. De plus, l'apprentissage des employés se fait généralement par l'observation des collègues et l'entraînement à la tâche.
- La sensibilisation des employés aux normes de service à la clientèle est généralement prise en charge au sein même des organisations. Les entreprises touristiques font peu appel aux écoles ou à des firmes externes de formation pour les soutenir dans la formation continue de leurs employés.
- Le processus d'évaluation du rendement est rarement structuré et se conduit généralement de façon informelle et ce, même au sein des organisations syndiquées. La performance est rarement reliée à la rémunération.
- Avec des structures simples et aplaties, les possibilités d'avancement sont généralement faibles dans l'industrie. Certaines organisations proposent de l'enrichissement latéral de tâches sans que ce soit nécessairement bien encadré dans un processus de gestion de la performance.

La rétention des ressources humaines

- La précarité de certains emplois et les conditions de travail jouent un rôle important dans la capacité des organisations de retenir leurs employés, ces derniers n'hésitant pas à changer d'emploi pour obtenir davantage d'heures de travail ou un salaire légèrement plus élevé. L'irrégularité des heures de travail et la difficulté à prévoir son horaire ont de fait été mentionnées comme des irritants majeurs par les employés consultés.
- Dans la majorité des entreprises consultées, peu d'actions sont formellement prises pour améliorer la rétention du personnel d'une saison à l'autre. Malgré la présence occasionnelle de listes de rappel, peu de suivi est effectué durant l'année pour conserver les liens avec les employés.
- Dans les plus grandes organisations, particulièrement celles qui sont syndiquées, la rétention n'est pas perçue comme problématique.
- Rares sont les organisations ayant mis en place des stratégies pour accommoder la vie personnelle des employés (conciliation travail et famille).
- Le temps supplémentaire est rarement payé. Il est quelques fois remis en temps, mais la plupart accumulent trop d'heures pour pouvoir les récupérer.

c) Les principales distinctions

Alors que plusieurs observations sont communes à l'industrie, on observe néanmoins des différences majeures d'un secteur touristique à l'autre et d'une entreprise à l'autre, en ce qui concerne notamment :

- le profil de la main-d'œuvre (bénévoles et temporaires pour les événements; population vieillissante dans le secteur hôtelier, population très jeune dans les secteurs des attractions et de la restauration, population immigrante dans l'hôtellerie et la restauration);
- le profil de formation académique très différent (formation universitaire dans les attractions et les événements/congrès, aucun diplôme ou un D.E.S. dans l'hôtellerie et la restauration);
- l'ampleur et la systématisation des pratiques de gestion des ressources humaines, beaucoup liées à la présence ou non de personnes formées à la gestion (plus avancées dans les grandes organisations, dans l'hôtellerie et les organisations syndiquées);
- l'ouverture des dirigeants et la capacité organisationnelle à passer d'un mode de gestion réactif à une approche proactive.

De plus, le contexte montréalais est très différent de la réalité vécue dans les régions québécoises.

- La pénurie prévue de main-d'œuvre se vit de façon moins sévère étant donné la disponibilité de sources distinctes importantes de personnel (étudiants, migrants, immigrants, etc.).
- La saisonnalité se vit de manière très différente (moins marquée pour la plupart des entreprises et vécue inégalement d'un secteur et d'une entreprise à l'autre).
- Il est très difficile de rejoindre, sensibiliser et engager les entreprises de la région autour d'enjeux communs, considérant leur grand nombre, leur positionnement stratégique propre et leur réalité très différente d'une entreprise à l'autre.
- Plusieurs entreprises liées à des entités nationales ou internationales voient une partie plus ou moins importante de leur pouvoir de décision concentrée à l'extérieur de Montréal (ex. : chaînes hôtelières, certains événements).
- L'adhésion des entreprises et des organismes de formation à l'industrie du tourisme n'est pas aussi manifeste.
- Le nombre d'acteurs économiques agissant directement et indirectement dans l'industrie de Montréal est beaucoup plus grand.

Enfin, il existe aussi des différences entre la réalité montréalaise et les autres grandes destinations nord-américaines.

- Le vieillissement progressif de la population est plus marqué.
- Les politiques d'immigration au Québec favorisent davantage l'acceptation d'une main-d'œuvre plus qualifiée.
- Le besoin d'adopter des pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines devient central dans l'optique où la destination Montréal veut se distinguer par l'expérience offerte à la clientèle.
- Les acteurs de l'industrie sont plus conscients de la problématique R.H. et de l'importance de se mobiliser autour d'un plan de développement des ressources humaines.

1.3 Plan d'action adopté

Le plan de développement des ressources humaines (PDRH) mise sur l'adoption d'une culture de gestion qui considère le développement et la mobilisation des ressources humaines comme la clé de voûte de l'expérience client. Or le diagnostic démontre des écarts significatifs entre cet idéal et la situation actuelle au sein de l'industrie. Par conséquent, il faut considérer que pour atteindre cet idéal, le PDRH doit à la fois :

- engager des actions à court terme pour obtenir des succès rapides qui serviront de modèles et contribueront à créer un effet d'entraînement dans l'industrie;
- encourager les entreprises à agir chacune de façon proactive pour répondre à leurs défis de recrutement et de rétention des employés, ainsi que pour mobiliser leur main-d'œuvre dans le déploiement de l'expérience client;
- conserver une perspective à long terme pour engager les acteurs de l'industrie dans les changements systémiques profonds requis.

Il est important de se rappeler que :

- le PDRH doit permettre de concerter les acteurs du milieu touristique autour d'une cible commune d'amélioration;
- le PDRH doit agir sur la motivation des entreprises elles-mêmes à s'engager dans un processus d'amélioration continue;
- la cible première du PDRH doit être les gestionnaires et les employés clés au sein des entreprises.

À la lueur de l'ensemble des informations obtenues par les membres du comité de ressources humaines mis sur pied, le plan d'action suivant a été proposé.

Tableau A1 – Plan d'action adopté par le comité des ressources humaines

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
Actions sur la promotion et la sensibilisation à l'expérience client L'enjeu est de susciter un sentiment d'urgence à agir de façon plus marquée pour contrecarrer la perception que la situation de Montréal est actuellement « meilleure que la moyenne ». • Accroître la connaissance des concepts d'expérience client (envisager la définition de pratiques d'excellence). • Mettre en évidence le gain économique réel qui découle des efforts consacrés à offrir une excellente expérience client. • Définir des standards et des normes d'excellence, fixer des objectifs à atteindre et mesurer la qualité de l'expérience offerte (notamment par l'utilisation de l'Indexpérience). • Développer un code d'éthique de bonnes pratiques en matière d'expérience client. • Organiser des concours pour reconnaître l'excellence d'organisations, d'initiatives, d'évènements et d'employés qui se démarquent par l'expérience client offerte. • Utiliser une approche de touristes mystères pour mettre l'emphasis sur le processus complet de l'expérience client (et non seulement au sein d'un secteur ou d'une organisation).	Tourisme Montréal Associations sectorielles CQRHT Entreprises

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
Actions politiques globales L'enjeu est de sensibiliser les acteurs indirects de l'industrie aux besoins et à l'importance des objectifs d'amélioration fixés dans le PDRH. • Accroître le sentiment d'inclusion des organisations dans l'industrie du tourisme. • S'assurer que la région de Montréal ait sa juste part des investissements provinciaux en s'appuyant sur les orientations adoptées par Tourisme Québec en matière de développement des ressources humaines, tout en s'assurant que les particularités propres à la région métropolitaine soient prises en considération. • Engager des actions auprès du Montréal métropolitain pour notamment : - améliorer la connaissance des attraits et de l'histoire de la région (exploiter pleinement notre potentiel actuel); - travailler à l'amélioration des transports et de la sécurité à Montréal (taxis, routes, etc.); - sensibiliser les montréalais à leur rôle dans l'expérience client des touristes (« Bonjour »). • Engager des actions auprès du MICC et d'Emploi-Québec pour notamment : - faire connaître les besoins de l'industrie et les emplois jugés critiques pouvant être comblés par des immigrants; - encourager l'accueil d'immigrants moins qualifiés. • Engager des actions auprès d'Emploi-Québec pour notamment : - faire reconnaître l'industrie touristique comme un secteur prioritaire à soutenir pour le développement des ressources humaines; - obtenir un soutien financier pour appuyer les actions adoptées dans le cadre de ce PDRH. • Engager des actions auprès des organismes de formation et des entreprises pour notamment : - créer des occasions pour accroître les liens entre les organisations de l'industrie et les institutions d'enseignement; - sensibiliser les institutions d'enseignement à l'importance de l'expérience client (notamment en impliquant leurs représentants dans les comités de l'industrie).	Tourisme Montréal Associations sectorielles
Autres actions • Faire connaître et reconnaître les pratiques novatrices en gestion des ressources humaines (concierge pour les employés, gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, temps partagé, programme de compagnonnage, etc.). Des programmes de certification « Employeur de choix » ou des concours « Meilleurs employeurs » pourraient être considérés à cet effet.	Tourisme Montréal CQRHT
• Poursuivre et élargir les initiatives permettant de faire vivre aux employés l'expérience client (par exemple : Portes ouvertes du 6 juin, touristes mystères, etc.)	Tourisme Montréal Associations sectorielles Entreprises

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
• Offrir des programmes intégrés de développement des compétences (coaching individuel, formation en groupe, codéveloppement, etc.) aux entreprises visant à : - améliorer les pratiques d'encadrement des ressources humaines pour des superviseurs; - améliorer les pratiques de planification, d'entraînement et de formation pour des formateurs désignés; - améliorer la capacité du personnel de gestion à faire progresser le service client vers l'expérience client; - améliorer l'accueil et l'intégration des immigrants pour des gestionnaires.	CQRHT Organismes de formation Spécialistes Entreprises

Pour y arriver, le comité de ressources humaines formule les recommandations suivantes.

Tableau A2 – Recommandations du comité des ressources humaines

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ
À court terme • Recruter une ressource pour l'assigner à la coordination des actions découlant du PDRH. • Créer un comité intersectoriel qui sera responsable de faire un suivi stratégique et d'offrir un support pour la mise en œuvre des actions découlant du PDRH. • Assurer l'adhésion des associations sectorielles au PDRH. • Détailler les activités pour réaliser le plan d'action adopté. • Développer un plan de communication concerté pour les activités découlant du PDRH.
À court et moyen termes • Déployer le plan d'action en engageant : - les actions liées à la promotion et la sensibilisation de l'expérience client, - les actions politiques globales. • Mettre en place les actions de reconnaissance de type « Employeurs de choix » et les programmes intégrés de développement des compétences. • Capitaliser sur les nombreuses initiatives existantes dans les différents sous-secteurs de l'industrie pour maintenir une cohérence au sein de l'industrie dans son ensemble et éviter un étalement des ressources.
À moyen et long termes • Maintenir l'adhésion des acteurs de l'industrie dans la poursuite : - des actions liées à la promotion et la sensibilisation de l'expérience client, - des actions politiques globales, - des actions de reconnaissance et de développement des compétences. • Suivre les indicateurs de réussite suivants : - au niveau économique : croissance des revenus et des retombées touristiques, accroissement de la satisfaction des clients; - auprès des employés de l'industrie : accroissement de l'engagement affectif des employés; amélioration de la capacité d'attraction et de rétention; - auprès des entreprises de l'industrie : participation des entreprises aux actions découlant du PDRH; accroissement des taux de participation aux activités organisées à Montréal; - au niveau politique : désignation de l'industrie touristique comme un secteur prioritaire d'intervention par Emploi-Québec; adaptation des critères de sélection pour faciliter l'acceptation d'immigrants moins scolarisés par le MICC.

SECTION A – CONTEXTE DU MANDAT

2. RAPPEL DU MANDAT

Au mois de novembre 2005, Tourisme Montréal, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) et Emploi-Québec Montréal, confiait à FRP Groupe-Conseil inc. l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH) pour la région de Montréal. Le but de cette démarche était de doter le milieu touristique montréalais d'un plan d'action concret afin de lui permettre de préparer et de qualifier sa main-d'œuvre à répondre aux exigences grandissantes de la clientèle.

En partant de la prémisse qu'en faisant vivre aux employés une expérience de travail positive et enrichissante, ceux-ci seront à même de faire vivre une expérience mémorable à la clientèle touristique. Cette notion d'expérience client est donc au cœur des préoccupations des acteurs de l'industrie, que ce soit pour attirer un plus grand nombre de visiteurs, accroître les retombées économiques ou pour développer la main-d'œuvre au sein de l'industrie.

Dans le contexte socioéconomique actuel où notamment les organisations doivent être en mesure de faire face aux changements démographiques actuels et aux besoins de main-d'œuvre qui dépassent la disponibilité et les qualifications des employés, la gestion des ressources humaines devient plus stratégique et centrale dans leur succès à moyen et long termes. Cette nécessité est d'autant plus criante pour l'industrie touristique montréalaise qui se retrouve parmi les huit premiers secteurs en importance en termes d'emplois et de retombées économiques, mais pour ce qui est de ses pratiques de gestion de personnel, est historiquement moins proactive et innovatrice.

Considérant l'étendue de l'industrie touristique (8 secteurs) et de la diversité des fonctions de travail dans chacun des secteurs, cinq secteurs furent priorités par le Comité de planification stratégique des ressources humaines en tourisme de la région métropolitaine de Montréal (voir l'annexe A pour la liste des membres), soit l'hébergement, la restauration, les attractions, les congrès et les événements. Enfin, les cibles du PDRH étaient les gestionnaires/dirigeants de l'industrie touristique ainsi que les employés réguliers (plus de 40 semaines/année – temps plein et partiel).

Plus spécifiquement, l'étude visait à :

- dresser le profil de la main-d'œuvre touristique et planifier les besoins de main-d'œuvre à court, moyen et long termes;
- évaluer le niveau de satisfaction de la main-d'œuvre touristique en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les gestionnaires et les dirigeants touristiques;
- analyser les tendances et changements des critères de l'immigration au Québec et évaluer leurs impacts sur l'offre de main-d'œuvre montréalaise;
- poser un diagnostic sur les enjeux reliés aux ressources humaines pour chacun des cinq secteurs identifiés;
- identifier et proposer les actions à instaurer afin que les gestionnaires et dirigeants améliorent leurs pratiques en ressources humaines et puissent compter sur des ressources compétentes et enthousiastes;
- proposer des actions pour permettre à Montréal de se différencier des autres destinations grâce à une main-d'œuvre sensibilisée à l'importance d'un service à la clientèle en permettant de passer de l'accueil à l'expérience touristique.

Ce rapport contient quatre sections : le contexte du mandat, les enjeux régionaux pour l'industrie touristique, le diagnostic des pratiques en ressources humaines dans l'industrie et le plan de développement des ressources humaines.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Notes au lecteur

D'entrée de jeu, la nature de la présente étude nécessite, d'un point de vue méthodologique, quelques spécifications. L'étude réalisée s'inscrit à l'intérieur des paramètres définissant une recherche exploratoire de nature qualitative.

Ce type de recherche permet de cerner les perceptions et les opinions d'individus à propos d'une situation donnée. Il est également possible d'effectuer des hypothèses et des interprétations sur la base des données obtenues. Il est toutefois impossible de généraliser l'information à l'ensemble de la population en affirmant ou en extrapolant la valeur statistiquement représentative des résultats présentés.

L'approche de recherche utilisée est très riche et utile pour analyser une situation dans sa globalité. Sa flexibilité permet d'approfondir des dimensions et de confronter des points de vue. Les résultats sont présentés comme étant des pistes de questionnement, de réflexion et d'orientation qui devraient servir Tourisme Montréal et ses partenaires dans leur processus d'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH), en vue de faire face aux enjeux RH. De plus, des comparaisons avec les études quantitatives déjà réalisées ont été effectuées de manière à valider les perceptions, les préoccupations et les besoins des principales personnes œuvrant au sein de l'industrie.

3.2 Démarche d'intervention

La présente section décrit la méthodologie qui a été utilisée dans le cadre de cette étude. La description des catégories de répondants et des outils de collecte de données sera d'abord effectuée. Ensuite, une présentation de la méthode d'échantillonnage permettra de comparer les cibles projetées avec les résultats obtenus lors de la consultation.

Les participants à l'étude et les outils de collecte de données

Pour atteindre les objectifs de l'étude, il a été établi que la consultation devait être effectuée selon un modèle axé sur trois méthodes de cueillette d'informations reconnues, soit un sondage sous forme d'entrevues téléphoniques individuelles auprès des dirigeants d'entreprises et, pour les employés de l'industrie, un questionnaire en version électronique ou papier ainsi que des groupes de discussion.

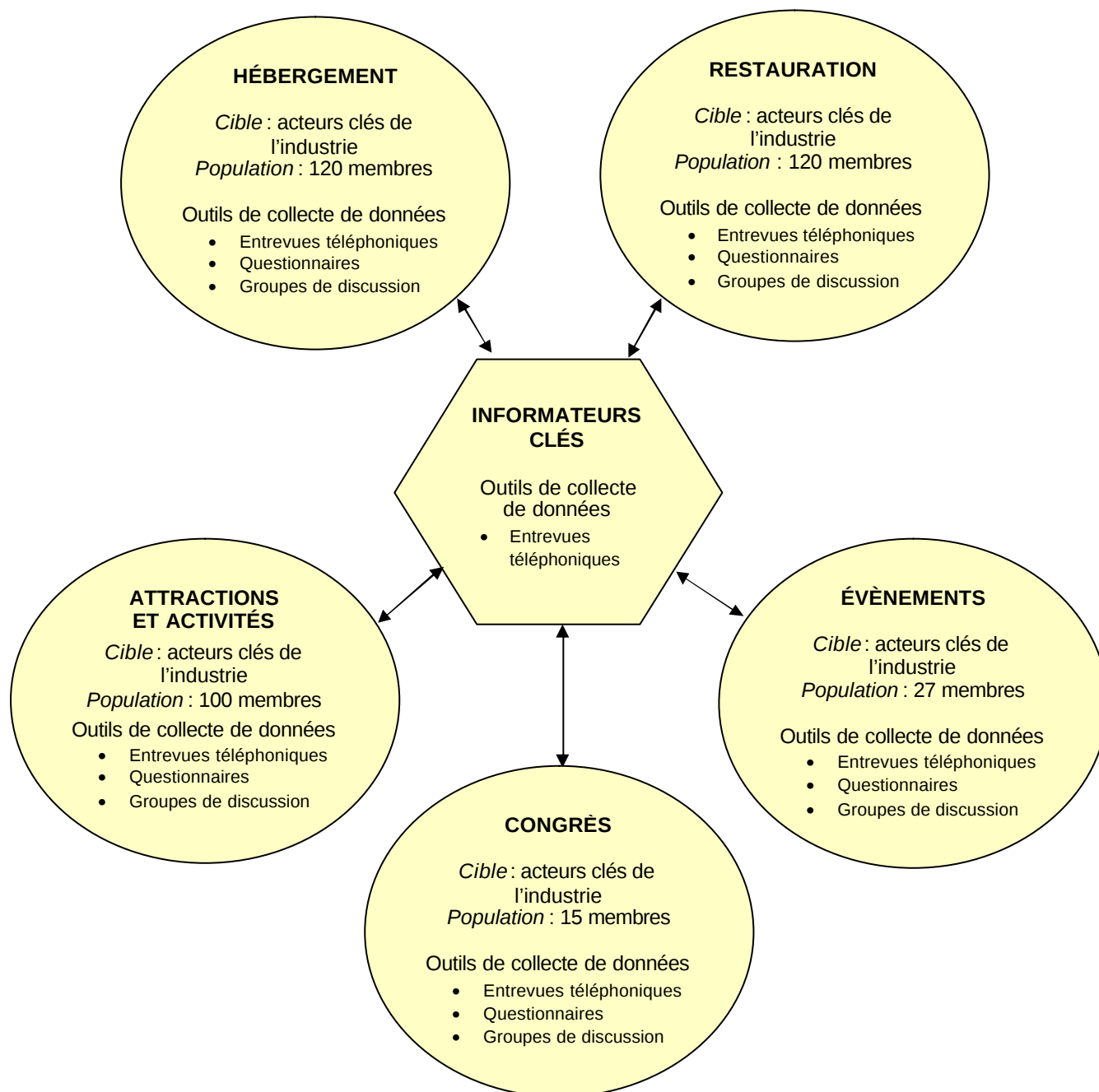
Ces différents moyens de consultation étaient répartis également entre les cinq secteurs identifiés comme prioritaires par les membres du comité de planification stratégique selon leur représentativité ou les critères établis par le comité.

La figure A1 présente les différentes catégories de répondants ciblés pour l'étude.

- 40 entrevues téléphoniques individuelles auprès des dirigeants (10 % des membres);
- 300 questionnaires distribués aux employés;
- 5 groupes de discussion composés d'employés (8 à 12 participants/groupe).

3.2 Démarche d'intervention (suite)

Figure A1 – Catégories de répondants ciblés



3.2 Démarche d'intervention (suite)

3.2.1. Conception des outils de collecte de données

Pour effectuer l'enquête, trois différents outils de collecte de données ont été élaborés. Il s'agit d'un canevas d'entrevue téléphonique pour les dirigeants de l'industrie touristique montréalaise, d'un guide d'animation pour les groupes de discussion et d'un questionnaire confidentiel et anonyme sur les pratiques de gestion en tourisme.

Des discussions avec les membres du Comité des ressources humaines de Montréal (voir annexe B pour la liste des membres du comité) ont permis de clarifier les attentes par rapport aux dimensions les plus importantes à explorer auprès des différentes catégories de répondants. Par la suite, plusieurs études disponibles sur le site Internet du CQRHT (www.cqrht.qc.ca) furent consultées afin de compléter la conception des outils, dont notamment l'outil diagnostic sectoriel axé sur les ressources humaines⁷.

Puisque l'optique de cette démarche est de doter la région montréalaise d'une main-d'œuvre sensibilisée à l'importance du concept d'expérience client, cette dimension a été identifiée comme fil conducteur de l'étude. Les autres dimensions retenues étaient la perception des répondants sur les enjeux actuels et futurs en termes de ressources humaines, l'arrimage entre l'offre et la demande de formation, les besoins et attentes des répondants envers les partenaires de l'industrie et enfin, leurs perceptions sur les solutions et les orientations devant être privilégiées afin de différencier Montréal de ses concurrentes. À partir de ces dimensions, il a été possible d'identifier les données spécifiques à explorer, de formuler les questions et d'élaborer un plan de traitement pour chacune d'elles.

L'ensemble des outils a été par la suite présenté et validé par les membres du Comité des ressources humaines.

3.2.2. Méthodologie et détermination de l'échantillon

Une méthode non probabiliste dite empirique a été utilisée afin de déterminer les échantillons pour chacun des cinq secteurs touristiques ciblés. Ainsi, bien que cette méthode soit non probabiliste, cet échantillonnage typique, aussi appelé échantillon intentionnel⁸, permet de s'assurer que les organisations choisies soient sélectionnées selon les caractéristiques qu'elles représentent et non tirées au sort.

Choix des organisations

Sur cette base méthodologique, les membres du Comité des ressources humaines ont présélectionné les organisations représentatives des critères que l'on retrouve dans chacun des secteurs. Une fois ces organisations identifiées, des contacts ont été faits auprès de chacune des organisations afin de valider leur disponibilité à participer et d'identifier le dirigeant le mieux placé pour répondre aux questions. Un rendez-vous pour une entrevue téléphonique de 30 minutes a ensuite été fixé avec cette personne.

Au total, 40 entreprises ont été sollicitées et 36 ont accepté de participer, ce qui représente 9% de l'échantillon total (les 400 membres de Tourisme Montréal). La collecte des données pour les entrevues téléphoniques s'est déroulée du 12 janvier au 10 février 2006.

⁷ Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Région touristique de Montréal, 9 avril 2005. CQRHT et Emploi-Québec

⁸ Robert Mayer et Francine Ouellet, *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Gaétan Morin Éditeur, 1991

Choix des organisations (suite)

Le tableau A3 trace le portrait des organisations sélectionnées et leurs critères.

Tableau A3 – Répartition de l'échantillon pour les entreprises ciblées

	HÔTELLERIE	RESTAURATION	ATTRACTIONS	CONGRÈS	ÉVÈNEMENTS
Nombre d'entreprises visées	10	10	10	5	5
Nombre d'entreprises recrutées	9	9	9	4	5
Nombre d'entrevues complétées	9	8	9	4	5
Répartition de l'échantillon	• 6 grands hôtels • 2 hôtels de taille moyenne • 1 hôtel boutique	• 5 restaurants dits « tendance » • 2 restaurants gastronomiques • 1 restaurant de groupe	• 3 corporations municipales • 1 corporation provinciale • 1 corporation fédérale • 3 organisations privées • 1 OBNL	• 2 centres de congrès • 2 planificateurs de congrès	• 4 membres du REMI • 1 festival de petite envergure

Choix des participants aux groupes de discussion

Les participants aux groupes de discussion ont été identifiés par les dirigeants interviewés ou par les directeurs de département de service à la clientèle concernés. D'une durée de 2 heures, chaque groupe réunissait les employés appartenant au même secteur à l'exception des secteurs « Congrès » et « Événements » qui ont été rassemblés en un groupe. Afin de sélectionner les participants, les critères suivants avaient été donnés comme directives :

- être un employé permanent, à temps partiel (moins de 30 heures/semaine) ou à temps plein depuis au moins 2 ans dans l'industrie touristique;
- être directement impliqué au service à la clientèle dans les postes tels que : préposés à la réception, à l'accueil, à la billetterie, à l'entretien, aux mets et boissons, chasseurs, concierges, hôtes, chefs, cuisiniers et aides, coordonnateurs et représentants divers;
- avoir un intérêt à faire connaître ses opinions de façon constructive.

Au total, 50 personnes ont été sollicitées, 19 se sont désistées pour un total de 31 personnes ayant participé, ce qui représente une participation de 62 %. Les groupes de discussion se sont déroulés du 6 février au 16 février 2006.

Choix des participants aux groupes de discussion (suite)

Le tableau A4 trace le portrait des employés sélectionnés et leurs types de postes.

Tableau A4 – Répartition de l'échantillon pour les groupes de discussion

	HÔTELLERIE	RESTAURATION	ATTRACTIONS	CONGRÈS	ÉVÈNEMENTS
Nombre de participants aux groupes de discussion	5 (jeudi 16 février)	5 (mercredi 8 février)	8 (lundi 6 février)	6 (mardi 7 février)	7 (mardi 7 février)
Représentation de l'échantillon	• 2 représentants aux ventes • 1 chasseur • 1 concierge • 1 réceptionniste	• 2 serveurs • 3 gérants de service	• 3 préposés à la clientèle • 2 représentants aux ventes • 3 éducateurs/animateurs	• 1 responsable du service client • 1 sous-chef exécutif • 1 préposé à l'accueil • 2 directeurs des ventes • 1 coordonnateur	• 1 VP marketing – service client • 1 directeur ventes et service • 1 hôte • 3 coordonnateurs • 1 représentant

Choix des répondants au questionnaire

Les répondants au questionnaire ont également été présélectionnés par les dirigeants et/ou les directeurs de service à la clientèle. Par la suite, les répondants identifiés ont complété les questionnaires de façon volontaire soit en mode électronique (via Internet) ou sur document papier selon ce qui convenait le mieux à l'organisation. Les critères de sélection suivants devaient être respectés :

- avoir cumulé au minimum 3 mois d'ancienneté dans l'industrie (temps partiel, temps plein, occasionnel et permanent)
- être directement impliqué au service à la clientèle dans les postes tels que : préposés à la réception, à l'accueil, à la billetterie, à l'entretien, aux mets et boissons, chasseurs, concierges, hôtes, chefs, cuisiniers et aides, coordonnateurs et représentants divers.

Comme l'indique le tableau A5, au total, 614 questionnaires ont été envoyés et 309 ont été reçus, pour un taux de réponse de 50 %. La passation des questionnaires s'est déroulée du 29 janvier au 14 février 2006.

Le questionnaire utilisé comportait 47 questions avec une échelle de type Likert (1 : tout à fait en désaccord à 5 : tout à fait en accord). Ces questions visaient notamment à mesurer la clarté des politiques en service à la clientèle, la possibilité d'acquisition de compétences, l'influence des employés sur la prise de décisions et la façon d'effectuer leur travail et l'appréciation reçue. De plus l'engagement envers les tâches, envers les membres de l'équipe, envers la clientèle a aussi été mesuré. Treize questions sociodémographiques ont aussi été posées pour des fins statistiques.

Tableau A5 – Répartition de l'échantillon pour les questionnaires aux employés

		Hôtellerie	Restauration	Attractions	Congrès/ Événements	Total
Questionnaires envoyés	Papier	130	131	84	35	380
	Électronique	22	0	145	67	234
Total		152	131	229	102	614
Questionnaires reçus	Papier	74	60	33	27	204
	Électronique	12	0	54	39	105
Total		96	60	87	66	309
Taux de réponse	Papier	57 %	46 %	39 %	77 %	54 %
	Électronique	55 %	–	37 %	58 %	45 %
Total		63 %	46 %	38 %	65 %	50 %

SECTION B – ENJEUX RÉGIONAUX POUR L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

4. PORTRAIT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE À MONTRÉAL

4.1 Introduction

Globalement, les travailleurs du tourisme comptent pour près de 4 % de la population active du Canada. Le tourisme au Canada est le secteur d'activités qui génère le plus grand nombre de nouveaux emplois⁹. Au Canada, entre 1986 et 2002, le nombre total d'emplois attribuables au tourisme a connu une progression de 44 %.

Au Québec¹⁰, le tourisme est aussi un important moteur économique. Il figure au sixième rang des produits d'exportation et représente 2,8 % du PIB. Le tourisme est responsable d'un peu plus du tiers des 388 000 emplois dénombrés dans les secteurs reliés au tourisme, soit près de 133 500 emplois directs à temps plein, temps partiel et saisonnier. Il est également responsable de la création de près de 48 000 emplois indirects dans les autres secteurs.

À Montréal, avec des dépenses totales de plus de 2,7 milliards de dollars en 2004, le tourisme représente une industrie majeure pour la grande région de Montréal. Selon les estimations de Tourisme Montréal, ce sont plus de 73 000 emplois directs/année qui découlent du tourisme en 2004. Les secteurs de la restauration et de l'hébergement emploient à eux seuls 91 500 personnes (emplois directs et indirects) au total dans la région métropolitaine de Montréal. Alors que les prévisions de croissance touristique se situent autour de 2,5 % par année, les prévisions de croissance de l'emploi sont évaluées à 1,6 % par année pour les cinq prochaines années, ce qui représente approximativement 1 700 nouveaux emplois par année.

L'industrie touristique est un secteur économique majeur qui a connu une croissance constante au cours des dernières années. Cette croissance a cependant été ponctuée par différents aléas tels que le terrorisme, la fluctuation des taux de change, les guerres, les épidémies. Avec des incidents tel que Septembre 2001 et le SRAS, il est clair que l'industrie touristique du Québec a aussi été affectée. Suite au SRAS, par exemple, une baisse des recettes touristiques de près de 600 millions a été enregistrée en 2003 au Québec, passant de 9 649 millions à 9 053 millions. En termes de nombre d'emplois, l'industrie a connu une bonne progression au cours des dernières années. Toutefois malgré cette croissance globale, elle a connu une évolution en dents de scie, perdant souvent une année les emplois qu'elle avait gagnés au cours de l'année précédente en raison des différents événements politiques et économiques.

De ce fait, on peut dire que l'industrie touristique en est une en santé mais tout de même fragile aux différentes crises. Selon un scénario international calme, une progression encourageante des recettes est envisagée pour le Québec d'ici 2010. Les perspectives de croissance en termes de recettes et du nombre d'emplois sont en croissance autant pour le Canada que le Québec. Par contre, lorsque l'on compare ces données avec les données internationales, nos perspectives de croissance semblent inférieures. Selon un article récent paru dans le journal *Les affaires*¹¹ :

- la croissance prévue de touristes internationaux au niveau mondial, par l'Organisation mondiale du Tourisme (hausse de 4,1 %), ne semble pas se maintenir pour le Canada et le Québec;
- les experts s'attendent au mieux à une hausse des voyages de 3,5 % par rapport à 2005 au pays, contrairement à des augmentations de l'ordre de 6 % pour le reste du monde;
- les données recueillies par Statistique Canada au cours des 10 derniers mois de 2005 laissent craindre une chute du nombre de voyageurs durant l'année complète;

⁹ Le tourisme : un secteur économique important, vers une stratégie nationale sur le tourisme (cadre de consultation), Strategis.gc.ca.

¹⁰ Vers un tourisme durable, Politique touristique du Québec – Un nouveau partenariat industrie-gouvernement, ministère du Tourisme. 2005.

¹¹ Jolicoeur, Martin. « Tourisme : une reprise dont le Canada peine à profiter », *Journal Les affaires*. 7 janvier 2006.

- durant les 10 derniers mois de 2005, le nombre de voyages d'une nuit ou plus d'Américains a chuté de 4,6 % au Canada et de 5,7 % au Québec. À noter qu'au cours des dernières années, les touristes américains étaient responsables à eux seuls de la moitié des recettes enregistrées concernant le tourisme étranger.

C'est donc dire que le Canada et le Québec évoluent dans un contexte de compétitivité mondiale pour l'attraction des touristes internationaux. Toutes les destinations étant sensibles aux secousses politiques ou économiques qui ébranlent l'industrie, on peut avancer que c'est surtout l'évolution des préférences des consommateurs qui permet de distinguer une destination d'une autre. On dit, avec raison, que « Le tourisme est affaire de concurrence ». On constate donc que le Québec et la région de Montréal doivent développer des stratégies pour se démarquer et tirer une plus grande part de ce marché global en croissance. Certaines mesures ont été prises à cet effet, notamment la politique vers un tourisme durable adoptée par le Gouvernement du Québec.

Le partenariat industrie-gouvernement : La politique « Vers un tourisme durable »

Afin de poursuivre les activités de développement du Québec comme destination de choix, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant. La nouvelle stratégie de développement économique du Québec appuyée par le Conseil des partenaires de l'industrie touristique (conseil créé en 2005), « Vers un tourisme durable », a pour objectif économique de :

- faire passer les recettes touristiques du Québec de 9 milliards en 2003 à 13 milliards en 2010, soit une augmentation des recettes touristiques de l'ordre de 4 milliards \$ sur une période de 7 ans, donc une croissance annuelle moyenne des recettes de 5,3 % ou quelque 500 millions \$ par année.

Ce scénario suppose que le nombre de visiteurs passera de 52 à 60 millions au cours de la même période, permettant d'anticiper la création de plus de 38 000 nouveaux emplois touristiques (27 950 directs et 10 100 indirects).

Plusieurs mécanismes seront mis en place pour atteindre ces objectifs et ce dans 7 domaines d'intervention : connaissances et recherche, qualité, ressources humaines, accès et transport, développement de l'offre, promotion, accueil et renseignements touristiques.

Pour le domaine d'intervention concernant les ressources humaines, l'objectif général poursuivi consiste à « disposer de ressources humaines compétentes et reconnues pour leur professionnalisme ». Telle que mentionné dans cette politique, « les employés du secteur touristique sont le point de contact entre l'offre et la demande et le trait d'union entre le visiteur et le visité ».

Les mesures privilégiées pour le volet ressources humaines dans le cadre de cette politique sont au nombre de quatre :

- identifier et mettre en place les mécanismes appropriés favorisant l'adéquation et la rapidité d'adaptation des programmes de formation en fonction des besoins de développement des compétences de l'industrie;
- mettre à la disposition des gestionnaires du tourisme les outils qui les aideront à mieux faire face à un environnement d'affaires complexe et compétitif;
- privilégier les solutions réalistes et adaptées au milieu régional et local face aux problématiques de main-d'œuvre;
- promouvoir l'importance des ressources humaines auprès des décideurs de l'industrie touristique comme facteur stratégique de rentabilité, de qualité et de durabilité de la destination.

Compte tenu de l'ensemble de ces constatations au niveau de l'activité touristique, la section qui suit tente de dresser le portrait de l'offre et de la demande de main-d'œuvre de l'industrie touristique montréalaise. Vous y trouverez un portrait comparatif, lorsque possible, entre la région de Montréal et des environs et la province de Québec. Cette analyse a été effectuée dans le but de déterminer s'il existe un écart entre l'offre et la demande de main-d'œuvre et, si oui, de déterminer son ampleur. Un horizon de vingt-quatre mois est visé pour dresser ce constat et lorsque possible, un horizon à plus long terme est exposé.

4.2 La demande de main-d'œuvre

La section qui suit présente l'état de la demande de main-d'œuvre de l'industrie touristique. Pour ce faire, les principales variables ayant une influence sur la demande de main-d'œuvre seront abordées, soit les projets de développement et les perspectives de croissance, l'état actuel de la main-d'œuvre de l'industrie, les perspectives professionnelles préparées par Emploi-Québec, le niveau d'achalandage et les prévisions d'embauche par les entreprises touristiques.

4.2.1 Les projets de développement et les perspectives de croissance

Plusieurs projets de développement peuvent supporter la croissance du secteur touristique montréalais. Tourisme Montréal privilégie 10 projets pour les années à venir¹². De ceux-ci, la potentielle nouvelle vocation multifonctionnelle de la Gare maritime prévue pour 2009 est celui qui aurait un impact à long terme sur l'augmentation des emplois du secteur. Les autres projets de développement ne semblent pas indiquer d'augmentation significative en termes de main-d'œuvre. En fait, selon les experts de Tourisme Montréal, il est difficile d'estimer précisément l'impact spécifique de ces projets sur la demande globale de main-d'œuvre.

Tourisme Montréal tient des données plus détaillées concernant les projets de construction d'hôtels. À ce titre, cinq (5) nouveaux hôtels ouvriront leurs portes en 2006 et 2007 sur l'île de Montréal, créant ainsi 1 140 chambres.

Tableau B1 – Projets de construction d'hôtels – Montréal (2006, 2007 et 2008)

Arrondissement	Nombre de chambres	Bannière	Montant (M\$)	Début des travaux	Fin des travaux
Hôtels en construction					
Ville-Marie	400	Westin (à confirmer)	100	Décembre 05	Fin 2007
Saint-Laurent	350	Courtyard Residence Inn	27	Mars 05	Septembre 2006
Saint-Laurent	110	Novotel	15	Juin 05	Octobre 2006
Ville-Marie	72 chambres et suites 4 salles de réunion	Le Dauphin	—	—	Ouverture août 2006
Hôtels/condos en construction					
Ville-Marie	130	Le Crystal de la montagne	80	Août 05	Été 2007
Ville-Marie	35	Le Riopelle	40	Août 05	Décembre 2006
Agrandissement d'hôtels					
Dorval	Ajout de 43 chambres et d'un centre de conférence	Hampton Inn et Suite	—	—	Mai 2006
Projets d'hôtels à confirmer					
Ville-Marie	125	—	—	—	2008
Dorval	300	—	—	—	2008

Source : Commission de la construction du Québec, 3^e trimestre 2005 et Tourisme Montréal.

¹² Tourisme Montréal, Plan de développement touristique de Montréal : 2003-2010, novembre 2003.

Selon Tourisme Montréal, il est généralement prévu que l'augmentation de deux chambres se traduit par la création d'un emploi. En appliquant ce ratio, **les projets de construction actuels représentent la création de 570 nouveaux emplois**. Mentionnons aussi que bien qu'elle ne soit pas confirmée, la construction d'un hôtel de 300 chambres près de l'aéroport de Dorval représenterait l'ajout de 150 emplois supplémentaires pour 2008.

Toujours en provenance de Tourisme Montréal, **les prévisions du nombre de touristes sont en croissance jusqu'en 2010 de même que les taux d'occupation**. Ces prévisions tiennent compte que bien que certains congrès et événements tels que le Congrès international des Kiwanis et la tenue de l'évènement Rendez-vous Montréal auront lieu cet été, très peu de congrès d'envergure internationale sont prévus pour 2007 et 2008.

Tableau B2 – Augmentation de touristes et du taux d'occupation à Montréal 2002-2010

Année	Taux d'occupation (%)	Nombre de touristes	Variation du nombre de touristes avec l'année précédente
2002	68,5	7 711 000	Non comparable
2003	64,5	6 900 000	-2,95 %
2004	66,7	7 339 000	+6,35 %
2005	67,3	7 574 000	+3,2 %
2006	68,0	7 794 000	+2,9 %
2007	68,0	7 973 000	+2,3 %
2008	69,0	8 164 000	+2,4 %
2009	70,0	8 450 000	+3,5 %
2010	71,0	8 687 000	+2,8 %

4.2.2 La taxe sur l'hébergement

Inspirée du modèle de plusieurs grandes villes américaines, la taxe sur l'hébergement a été mise en place sur l'Île de Montréal comme solution d'avenir pour le financement de Tourisme Montréal. Le principe est simple, les touristes financent la promotion touristique.

Depuis le 1^{er} avril 1997, la taxe spécifique sur l'hébergement de 2 \$ par nuitée fut implantée sur l'Île de Montréal. Découlant de la loi 76 concernant le fonds de partenariat touristique, chaque région du Québec qui a démontré un consensus du milieu quant à l'application de la taxe sur l'hébergement peut la mettre en vigueur. Les fonds retournent presque entièrement à l'association touristique régionale concernée. Pour Montréal, les fonds provenant de cette mesure fiscale sont investis totalement pour la promotion des activités touristiques de la région de Montréal hors Québec. En outre, près de 10 % du montant total est affecté pour le financement spécifique des activités du secteur des événements montréalais.

Depuis avril 1997, c'est près de 60 millions qui ont été investis en promotion touristique hors Québec en lien direct avec cette mesure fiscale. Entre 1997 et 2003, Montréal a connu la meilleure performance canadienne. En fait, **depuis 3 ans, Montréal a le plus haut taux d'occupation hôtelier (64,5 %) des grandes villes canadiennes et le prix moyen par nuitée le plus élevé (136 \$)**. Ainsi on peut penser que les actions posées avec les fonds accumulés par cette mesure fiscale ont eu pour effet d'amenuiser, par exemple, les contrecoups causés par les différents événements politiques et économiques. Bien que toutes les régions aient connu une baisse suite à ces événements, la baisse connue à Montréal aurait pu être davantage marquée sans les efforts promotionnels mis de l'avant.

Récemment, **la taxe sur l'hébergement est passée de 2 \$ par nuitée à 3 % de la facture** d'hébergement, une augmentation qui viendra s'ajouter aux fonds disponibles pour la promotion de la région de Montréal hors Québec. Il faut cependant noter que Toronto a également mis en place cette taxe en 2004 et profitera des fonds accumulés pour promouvoir également Toronto comme destination de choix auprès des touristes internationaux.

4.2.3 L'état de la main-d'œuvre par secteur d'activités touristiques

Les secteurs ciblés par cette étude (le secteur du voyage n'a pas été conservé) comptaient en 2001, 234 845 employés pour la province de Québec et 61 615 employés pour la région administrative¹³ de Montréal.

Tableau B3 – Répartition des employés selon les secteurs touristiques par région – 2001¹⁴

Secteurs touristiques	Montréal 2001	%	Province de Québec 2001	%
Attraits touristiques	7 100	11 %	20 605	9 %
Évènements et Congrès	3 540	6 %	9 620	4 %
Hébergement	6 710	11 %	33 040	14 %
Restauration	44 265	72 %	171 580	73 %
TOTAL :	61 615	100 %	234 845	100 %

Afin de dresser le portrait détaillé de la demande de main-d'œuvre dans l'industrie touristique, les données fournies par Emploi-Québec concernant les perspectives professionnelles par fonction de travail ont été utilisées.

4.2.4 Les perspectives professionnelles

Les perspectives professionnelles produites par Emploi-Québec sont des tendances du marché du travail, sur un horizon de cinq ans pour une profession. Ces perspectives découlent d'analyse économétrique de la demande de main-d'œuvre de la part des employeurs et de l'état de l'offre de main-d'œuvre. Suite à ces analyses, les perspectives de la profession sont qualifiées selon six niveaux de diagnostic (de très favorables à très restreintes). La définition des niveaux de diagnostic et des variables utilisées est présentée à l'annexe F.

4.2.4.1 Profil général province de Québec et région de Montréal – secteur de l'hébergement et de la restauration

PRÉCISION QUANT AU SECTEUR DE L'HÉBERGEMENT ET DE LA RESTAURATION

Le secteur de l'hébergement et de la restauration¹⁵ utilisé par Emploi-Québec ne couvre pas l'ensemble des secteurs visés par cette étude et inclut tous les emplois, peu importe s'ils sont liés à l'activité touristique ou locale. Les secteurs des événements et congrès ainsi que le secteur des attraits touristiques ne sont pas inclus dans les données fournies par Emploi-Québec. Il demeure que la proportion des emplois reliés aux secteurs de l'hébergement et de la restauration représentait, en 2001, 83 % des emplois totaux pour la région de Montréal.

Afin de pallier à cette lacune, la section suivante présente l'analyse détaillée des perspectives d'emploi par fonction de travail et par région. Les emplois tels que planificateur de congrès et d'évènements ainsi que les emplois de guides font partie de cette analyse et permettront de contribuer à améliorer le portrait de la situation pour les secteurs des attraits touristiques et des congrès et événements.

¹³ Division territoriale servant de cadre à l'activité des ministères et des organismes publics. La région administrative de Montréal est délimitée par l'île de Montréal et se confond avec la Ville de Montréal.

¹⁴ CQRHT et Emploi-Québec. Diagnostic des ressources humaines, Horizon 2004-2009, octobre 2004, p.22.

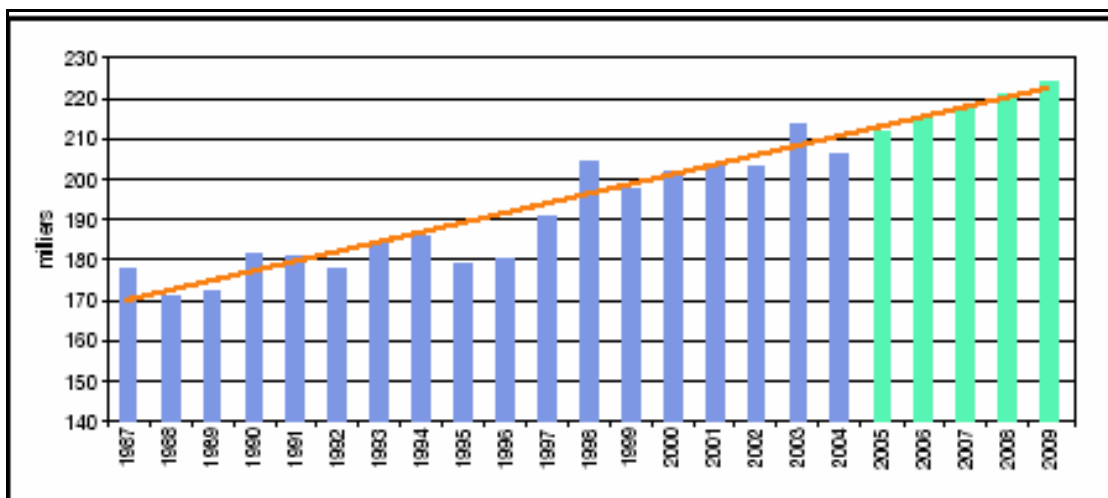
¹⁵ Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, à des vacanciers et à d'autres personnes dans des installations telles que des hôtels, des auberges routières, des centres de villégiature, des motels, des hôtels-casinos, des gîtes touristiques, des chalets et cabines sans services, des parcs pour véhicules de plaisance et des campings, des camps de chasse et de pêche et différents types de camps de loisirs et de camps d'aventure. Sont aussi compris dans ce secteur les établissements dont l'activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandés par les clients pour consommation immédiate sur place ou à l'extérieur de l'établissement.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES PERSPECTIVES D'EMPLOI PROVINCE DE QUÉBEC

Le secteur de l'hébergement et de la restauration fournissait 206 000 emplois en 2004¹⁶. L'industrie de la restauration, qui fournit près de 85 % de l'emploi de ce secteur, a enregistré une croissance de sa main-d'œuvre de 25 % depuis 1987, ce qui est légèrement au-dessus de la moyenne. L'industrie de l'hébergement, tributaire du tourisme¹⁷, est exposée à de plus grandes fluctuations que le domaine de la restauration qui repose en grande partie sur une clientèle locale.

Une croissance moyenne de l'emploi de 1,6 % par année est prévue par Emploi-Québec, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne pour l'ensemble des secteurs et qui portera l'effectif total dans la restauration et l'hébergement à 223 000 personnes en 2009.

**Graphique B1 – Évolution des emplois dans l'hébergement et les services de restauration
1987 à 2009**



PORTRAIT DE LA RÉGION DE MONTRÉAL, DE LA RÉGION MÉTROPOLITAINE DE RECRUTEMENT DE MONTRÉAL (RMR) ET DE LA PROVINCE DE QUÉBEC

En 2004, près de 47 000 emplois était occupés à Montréal par des employés du secteur de la restauration et de l'hébergement. Selon l'augmentation prévue annuellement de 1,6 %, en 2009 il y aura près de 51 000 emplois pour ce secteur. Pour la région métropolitaine de recrutement de Montréal (RMR), 91 500 emplois étaient occupés par des employés du secteur de la restauration et de l'hébergement en 2004.

En 2009, les prévisions de croissance porteront ce nombre à tout près de 100 000 emplois, pour une croissance totale de 9,3 %.

¹⁶ Emploi-Québec, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie. Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2005-2009.

¹⁷ Selon certaines études macroéconomiques, la part du PIB qui relève du tourisme a été estimée pour chacun des secteurs. Par exemple, dans le secteur de la restauration seulement 27,7 % des emplois sont liés au tourisme alors que pour le secteur de l'hébergement, cette proportion est de près de 65 % (voir annexe G).

4.2.4.2 Analyse par fonction de travail et par région

Dix fonctions de travail ont été ciblées dans le cadre de cette étude, soient :

- cuisinier;
- chef;
- réceptionniste d'hôtel;
- guide touristique et guide itinérant;
- serveur d'aliments et de boissons;
- serveurs au comptoir, les aides de cuisine, les aides de services alimentaires et personnels assimilés;
- préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers;
- autres préposés en hébergement et en voyage;
- planificateurs de congrès et d'événements;
- barmans.

Il est important de préciser que les différentes fonctions de travail retenues contiennent chacune un plus ou moins grand nombre d'appellations d'emploi¹⁸. Les fonctions de travail, telles que présentées par Emploi-Québec, ne tiennent pas compte uniquement des emplois du secteur du tourisme.

Les perspectives professionnelles¹⁹ présentées dans les propos qui suivent dressent le portrait des tendances prévues pour la période entre 2005 et 2009 pour chacune des fonctions de travail et ce, pour l'ensemble des appellations d'emploi. Lorsque la demande pour une profession sur les 12 prochains mois se distingue de la tendance dressée pour la fonction à laquelle elle se rattache, des précisions sont offertes. Dans les propos qui suivront, le terme profession fait référence à la fonction de travail telle que définie dans le Code national des professions et utilisée par Emploi-Québec.

Ainsi, pour les professions de **cuisiniers**, de **préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers** ainsi que de **serveurs d'aliments et de boissons**, la demande pour les 12 prochains mois est différente des perspectives professionnelles (qui elles, ont un horizon de cinq ans) pour les fonctions qui y sont rattachées. Ainsi, **pour ces trois professions et ce, pour l'ensemble du Québec, la demande est très forte actuellement**.

- Cuisiniers : c'est en raison du développement du secteur du tourisme et de la restauration que cette profession est très en demande.
- Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage : la demande provient principalement du secteur hôtelier.
- Serveurs d'aliments et de boissons : la croissance des secteurs touristiques et de la restauration est favorable à la demande de cette profession.

Les perspectives professionnelles sont le résultat d'un modèle économétrique produit par Emploi-Québec et les données sont revues deux fois par année. Le taux de chômage et la demande de main-d'œuvre sont également des variables retenues dans les analyses qui suivent²⁰.

¹⁸ Encore une fois, les emplois réfèrent ici aux dénominations de « fonction » du Code national des professions. Par exemple, dans la fonction « cuisinier », il existe plus de 30 différentes appellations directement liées, telles qu'apprenti cuisinier, commis de cuisine, cuisinier, cuisinier de banquet, cuisinier de restaurant, etc. Pour consulter la liste complète des appellations d'emploi pour chacune des fonctions de travail à l'étude, veuillez vous référer à l'annexe E.

¹⁹ Il s'agit ici de tendances du marché du travail produites par Emploi-Québec sur un horizon de cinq ans pour une fonction de travail (Direction générale à la planification et au développement de l'emploi – Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Directions régionales de la planification, du partenariat et de l'IMT, novembre 2005. Voir le site Internet imt.emploi.quebec.net). Les perspectives professionnelles sont basées sur l'évolution de la demande de main-d'œuvre de la part des employeurs et de l'état de l'offre de main-d'œuvre. Ces tendances peuvent être qualifiées selon six niveaux de diagnostics. Pour consulter la signification des différents niveaux, voir l'annexe F.

²⁰ La définition de la terminologie utilisée par Emploi-Québec dans les données suivantes est précisée à l'annexe F.

**Tableau B4 – Perspectives professionnelles par fonction de travail et par région
2005-2009**

Fonction de travail (code CNP)	Région	Personnes en emploi 2004	Taux de chômage 2004	Demande de main-d'œuvre 2005-2009	Perspectives professionnelles 2005-2009
Cuisiniers (6242)	<i>Montréal</i>	9 000	Modéré	Modérée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	18 000			
	<i>Province de QC</i>	46 000			
Chef (6241)	<i>Montréal</i>	2 000	Modéré	Modérée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	3 000			
	<i>Province de QC</i>	6 000			
Réceptionnistes d'hôtel (6435)	<i>Montréal</i>	800	Modéré	Modérée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	1 500	Modéré		Acceptables
	<i>Province de QC</i>	3 000	Élevé		Restreintes
Guides touristiques et guides itinérants (6441)	<i>Montréal</i>	300	Élevé	Modérée	Restreintes
	<i>RMR - Montréal</i>	500			
	<i>Province de QC</i>	1 500			
Serveurs d'aliments et de boissons (6453)	<i>Montréal</i>	10 000	Élevé	Élevée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	21 000			
	<i>Province de QC</i>	50 000			
Serveurs au comptoir, aides de cuisine, aides de services alimentaires et personnels assimilés (incluant les plongeurs) (6641)	<i>Montréal</i>	12 000	Élevé	Élevée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	25 000			
	<i>Province de QC</i>	53 000			
Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers (6661)	<i>Montréal</i>	12 000	Élevé	Modérée	Restreintes
	<i>RMR - Montréal</i>	21 000			
	<i>Province de QC</i>	51 000			
Autres préposés en hébergement et en voyage (incluant – chasseur en hôtellerie, bagagiste) (6672)	<i>Montréal</i>	250	Non publié	Non publiée	Non publiées
	<i>RMR - Montréal</i>	400	Élevé	Modérée	Restreintes
	<i>Province de QC</i>	700			
Planificateurs de congrès et d'évènements (1226)	<i>Montréal</i>	1 000	Modéré	Faible	Restreintes
	<i>RMR - Montréal</i>	2 000		Faible	Restreintes
	<i>Province de QC</i>	3 000		Modérée	Acceptables
Barmans (6452)	<i>Montréal</i>	2 500	Élevé	Élevée	Acceptables
	<i>RMR - Montréal</i>	5 000			
	<i>Province de QC</i>	13 000			

FAITS SAILLANTS CONCERNANT LE TAUX DE CHÔMAGE 2004²¹

- Les fonctions de cuisiniers, chefs, planificateurs de congrès et d'évènements ont connu un taux de chômage modéré pour 2004 et ce, autant pour Montréal que pour la province de Québec.
- La fonction de réceptionnistes d'hôtel a également un taux de chômage modéré pour les régions de Montréal et de la RMR de Montréal. Pour la province de Québec, le taux de chômage était en 2004 qualifié comme élevé²².

²¹ La définition de la terminologie utilisée par Emploi-Québec dans les données suivantes est précisée à l'annexe F.

²² Paradoxalement, l'*Enquête sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme et les pratiques en gestion des ressources humaines* (CQRHT, avril 2005, p. 14) souligne que ce poste ainsi que celui de préposé à l'accueil est de ceux actuellement les plus difficiles à combler par les entreprises. Cette situation est peut être due au bilinguisme souvent exigé qui n'est pas nécessairement maîtrisé par les candidats disponibles.

- Les fonctions de guides touristiques et guides itinérants, serveurs d'aliments et de boissons, serveurs au comptoir, aide-cuisiniers et personnels assimilés, préposés à l'entretien ménager et nettoyage – travaux légers, barmans, ont tous vu leur taux de chômage être élevé.
- Pour les fonctions Autres préposés en hébergement et en voyage, bien que pour les régions de Montréal et de la RMR-Montréal le taux de chômage soit non publié, pour la province de Québec le taux de chômage en 2004 était élevé.

FAITS SAILLANTS CONCERNANT LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE 2004-2009

- Les fonctions de chefs, réceptionnistes d'hôtel, guides touristiques et guides itinérants et les aide-cuisiniers et personnels assimilés voient leur demande de main-d'œuvre être considérée modérée autant pour Montréal que pour la province de Québec.
- Pour les fonctions de guides d'activités récréatives et sportives de plein air et les postes autres préposés en hébergement et en voyage, bien que pour les régions de Montréal et de la RMR-Montréal la demande de main-d'œuvre soit non publiée, pour la province de Québec la demande de main-d'œuvre est considérée comme modérée.
- Pour les fonctions de planificateurs de congrès et d'évènements, la demande de main-d'œuvre prévue est faible pour les régions de Montréal et de la RMR de Montréal et modérée pour la province de Québec.

Faits saillants des perspectives professionnelles 2005-2009

- Les fonctions de :
 - cuisiniers,
 - chefs,
 - serveurs d'aliments et de boissons,
 - serveurs au comptoir, les aides de cuisine et personnels assimilés,
 - barmans,
 sont toutes considérées comme acceptables pour 2004-2009.
- Pour les fonctions de réceptionnistes d'hôtel de la région de Montréal et de la RMR de Montréal, les perspectives professionnelles sont considérées comme acceptables alors qu'elles sont restreintes pour la province de Québec.
- Pour les fonctions d'Autres préposés en hébergement et en voyage, bien que pour les régions de Montréal et de la RMR-Montréal les perspectives soient non publiées, pour la province de Québec les perspectives sont considérées comme restreintes.
- Les fonctions de guides touristiques et guides itinérants et préposés à l'entretien ménager et nettoyage – travaux légers voient leurs perspectives professionnelles être restreintes.
- Les fonctions de planificateurs de congrès et d'évènements présentent des perspectives professionnelles restreintes pour les régions de Montréal et de la RMR de Montréal alors que les perspectives sont acceptables pour la province de Québec.

4.2.5 L'achalandage comme indicateur des intentions d'embauche

Selon L'Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines²³, 69 % des entreprises sondées (selon une classification en 8 secteurs) ont mentionné que leur achalandage augmentera d'ici les deux prochaines années, mais le fait est que seulement 32 % d'entre elles prévoient une croissance de leur personnel au cours de la même période. (Sur 406 entreprises échantillonnées, seulement 130 d'entre elles devraient connaître une augmentation de leur main-d'œuvre.) Donc **l'augmentation de l'achalandage n'apparaît pas directement proportionnelle à l'augmentation de la main-d'œuvre et varie d'un secteur à l'autre.**

Dans le même rapport, **24 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient subi un manque d'employés en 2004, ne précisant cependant pas pour quelles types de fonctions ce manque c'était fait ressentir.** De plus, 9% des mêmes entreprises ont indiqué que ce manque de ressources humaines avait fait en sorte qu'ils avaient dû refuser de la clientèle.

4.2.6 Les prévisions d'embauche des entreprises de l'industrie

Toujours selon L'Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines (9 avril 2005), les entreprises sondées ont avancé que leur prévision d'embauche était de 384 employés pour 2005-2006; cependant les embauches de nouveaux employés en 2004 ont été de 1890 nouveaux employés, les auteurs de cette enquête suspectent donc la possibilité que les entreprises interrogées aient sous-estimé les prévisions d'embauche.

Tableau B5 – Intentions d'embauche par type d'emploi

Type d'emploi	Nombre	%
Temps plein régulier	120	31%
Temps plein saisonnier	101	26 %
Temps partiel régulier	81	21 %
Temps partiel saisonnier	82	21 %
Total	384	100 %

4.2.7 Bilan de la demande de main-d'œuvre de l'industrie touristique

En résumé, voici les grandes conclusions concernant la demande de main-d'œuvre.

- Une **croissance moyenne de l'emploi de 1,6 %** par année est prévue jusqu'en 2009.
- Plusieurs **projets de développement et de construction** de nouveaux hôtels sont prévus dans la région de Montréal au cours des prochaines années, qui devraient **avoir un impact positif sur la création d'emplois** (création prévue de 720 nouveaux emplois).
- Les **prévisions de fréquentation** touristique sont à la **hausse** pour les prochaines années.
- L'augmentation de la **taxe sur l'hébergement** apportera des investissements plus importants en promotion touristique, ce qui devrait résulter en une augmentation de la fréquentation touristique.
- L'augmentation de l'achalandage n'apparaît pas directement proportionnelle à l'augmentation de la main-d'œuvre et varie d'un secteur à l'autre.
- Les **différents secteurs d'activités touristiques possèdent des dynamiques particulières**, bien que faisant partie de la même industrie. Par exemple, le secteur de l'hébergement est davantage touché par les fluctuations dues à l'affluence touristique que le secteur de la restauration.
- Les professions de cuisiniers, de préposés à l'entretien ménager ainsi que de serveurs d'aliments et de boissons sont en forte demande (pour les 12 prochains mois) dans l'industrie touristique.

²³ Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Région touristique de Montréal, CQRHT et Emploi-Québec. 9 avril 2005.

- Malgré une demande forte pour les douze prochains mois, les fonctions de préposés à l'entretien serveurs d'aliments et de boissons connaissent des taux de chômage élevé en 2004. La fonction de cuisinier a un taux de chômage modéré.
- Dans la région métropolitaine de recensement de Montréal, les perspectives professionnelles sont restreintes pour les fonctions de planificateurs de congrès et d'événements et les différentes fonctions de guides.
- La planification de la main-d'œuvre par les entreprises du secteur s'effectue principalement à court terme, ce qui pourrait entraîner un manque de main-d'œuvre et conséquemment un refus de clientèle.

En résumé, la demande de main-d'œuvre devrait suivre une croissance constante pour les cinq prochaines années. Cette demande devrait être vécue différemment d'un secteur à l'autre et certaines catégories d'emplois devraient être particulièrement affectées.

4.3 L'offre de main-d'œuvre

Dans un contexte où la demande de main-d'œuvre va en s'accroissant, il est essentiel d'analyser de l'autre côté l'offre de main-d'œuvre dans l'industrie touristique. Les principales variables affectant l'offre sont le niveau de scolarité dans le secteur du tourisme, le lieu de travail choisi par les diplômés, les gradués de l'enseignement secondaire professionnel et de l'enseignement collégial, l'âge ainsi que le statut d'emploi des travailleurs. Ces différentes variables sont abordées dans les sections qui suivent.

4.3.1 Le niveau de scolarité dans le secteur du tourisme

Globalement, les emplois dans l'industrie touristique requièrent un niveau de scolarité moindre en comparaison avec l'ensemble des travailleurs au Québec. Toutefois, les exigences concernant le niveau de scolarité varient d'un secteur à un autre.

Tableau B6 – Niveau de scolarité de la main-d'œuvre en tourisme²⁴

Niveau de scolarité/secteurs	Total Québec	Hébergement	Restauration	Attraites	Événements et congrès
Aucun diplôme	20 %	28 %	33 %	11 %	17 %
Diplôme d'études secondaires	26 %	29 %	36 %	27 %	26 %
Diplôme de métier	13 %	14 %	11 %	8 %	9 %
Certificat non universitaire	19 %	19 %	14 %	25 %	21 %
Certificat et baccalauréat	16 %	9 %	5 %	21 %	20 %
Diplômes de 2 ^e et 3 ^e cycle	6 %	2 %	1 %	8 %	6 %

Note : le diplôme de métiers correspond à un D.E.P. alors que le certificat non universitaire correspond à un diplôme ou une attestation de niveau collégial.

En fait, on observe 2 réalités.

- **Les secteurs de l'hébergement et de la restauration ont un haut pourcentage d'employés peu scolarisés.**
 - Hébergement : aucun diplôme (28 %), diplôme d'études secondaires (29 %).
 - Restauration : aucun diplôme (33 %), diplôme d'études secondaires (36 %).

²⁴ Diagnostic des ressources humaines en tourisme, horizon 2004-2009. CQRHT et Emploi-Québec. Octobre 2004, p.37.

- **Les secteurs des attraits ainsi que celui des événements et des congrès emploient un fort pourcentage d'employés ayant complété des études universitaires** (respectivement 29 % et 26 %).
- Dans le même ordre d'idées, selon le recensement de 2001 pour l'Île de Montréal, 14,2 % de la population de 15 ans et plus possédait une scolarité inférieure à une neuvième année. Aussi, entre le recensement de 1996 et de 2001, cette proportion a connu une baisse de 18 %. Il est à noter que la population de 20 ans et plus n'ayant pas de diplôme est de 26,5 % à Montréal, tout secteur confondu²⁵.

Nous avons discuté avec certains intervenants des institutions d'enseignement. Voici certains constats recueillis de ces discussions.

- Les programmes sont offerts en conformité avec les normes ministérielles. **Il y a actuellement très peu de contacts avec l'industrie touristique tant dans l'élaboration des contenus que dans l'enseignement en soi.**
- Selon les représentants consultés, même si les diplômes ne sont pas vraiment reconnus lors de l'embauche, les diplômés auraient une progression de carrière plus rapide que les non-diplômés.
- La formation en tourisme est peu connue. Dans la population en général, la formation en tourisme est associée au travail effectué en agence de voyages uniquement. Selon eux, il y aurait avantage à promouvoir la formation en tourisme ainsi que les possibilités de carrière qui y sont rattachées.
- Pour plusieurs programmes, **les taux de placement des diplômés en tourisme sont très bons puisqu'il y a une forte demande dans l'industrie touristique**. Toutefois, de ce nombre de diplômés, plusieurs changent de carrière ou quittent l'industrie touristique à cause des conditions de travail présentes dans l'industrie actuellement.

4.3.2 L'âge et le statut d'emploi de la main-d'œuvre

L'âge actuel et le statut d'emploi des travailleurs du tourisme ont été retenus comme des variables importantes dans l'analyse.

Tableau B7 – Répartition en fonction de l'âge pour la Province de Québec et la région de Montréal – Ensemble des professions

Région	Tranche d'âge Représentation en %		Personnes en emploi à temps partiel (2004)
Montréal	15 à 24 ans	15 %	18,5 % ²⁶
	25 à 44 ans	51 %	
	45 ans et plus	34 %	
Province de Québec	15 à 24 ans	15 %	18,2 %
	25 à 44 ans	50 %	
	45 ans et plus	35 %	

L'âge et le statut d'emploi sont présentés dans le tableau ci-dessous pour les 10 fonctions de travail sélectionnées. Il est important de se rappeler que les fonctions de travail (code national des professions) à l'étude incluent plusieurs appellations d'emploi œuvrant dans différents secteurs d'emploi dont le secteur du tourisme.

²⁵ Emploi Québec, Portrait et problématique du marché du travail 2005-2006 – Région de Montréal, avril 2005.

²⁶ Portrait et problématique du marché du travail 2005-2006, Région de Montréal. Direction de la planification, du suivi et de l'information sur le marché du travail, avril 2005.

Tableau B8 – Groupe d'âge et statut d'emploi des fonctions de travail liées à l'industrie touristique

Fonction de travail (code CNP)	Groupes d'âges			Personnes en emploi à temps partiel ²⁷	
	Province de Québec ²⁸	Montréal ²⁹	Montréal 45 ans et + (moyenne pour l'ensemble des professions : 34 %)	Montréal	Province de Québec
Cuisiniers (6242)	Forte représentation des moins de 25 ans		29 %	31 %	33 %
	29 %	25 %			
Chefs (6241)	Présence marquée des 25 à 44 ans		32 %	13 %	11 %
	57 %	60 %			
Réceptionnistes d'hôtel (6435)	Forte représentation des moins de 25 ans		16 %	26 %	33 %
	40 %	35 %			
Guides touristiques et guides itinérants (6441)	Forte représentation des 25 ans et moins	Proportions similaires à l'ensemble des professions	33 %	33 %	34 %
	28%				
Serveurs d'aliments et de boissons (6453)	Forte représentation des moins de 25 ans		16 %	43 %	47 %
	35 %	39 %			
Serveurs au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé (6641)	Forte représentation des moins de 25 ans		20 %	52 %	55 %
	54 %	52 %			
Préposés à l'entretienménager et au nettoyage – travaux légers (6661)	Présence marquée des 45 ans et plus		46 %	28 %	38 %
	45 %	46 %			
Autres préposés en hébergement et en voyage (6672)	Forte représentation des moins de 25 ans		33 %	24 %	18 %
	29%	39%			
Planificateurs/planificatrices de congrès et d'évènements (1226)	Présence marquée des 25 à 44 ans		26 %	12 %	14 %
	64 %	60 %			
Barmans/barmaids (6452)	Forte représentation des moins de 25 ans		15 %	42 %	44 %
	37 %	38 %			

²⁷ Personnes qui travaillent habituellement moins de 30 heures par semaine à leur emploi principal ou à leur emploi unique.

²⁸ Rappelons que pour l'ensemble des professions, les pourcentages pour chacun des groupes d'âges dans la province de Québec sont : 15 à 24 ans – 15 % ; 24 à 44 ans – 50 % ; 45 ans et plus – 35 %.

²⁹ Rappelons que pour l'ensemble des professions, les pourcentages pour chacun des groupes d'âges à Montréal sont : 15 à 24 ans – 15 % ; 25 à 44 ans - 51 % ; 45 ans et plus - 34 %.

L'âge moyen

- À Montréal, comme pour la province de Québec, le secteur de la restauration et de l'hébergement comporte une forte représentation d'employés de moins de 25 ans (en comparaison à la proportion d'individu de cette tranche d'âge pour Montréal et la province de Québec établit à 15 % selon les statistiques d'Emploi-Québec) et ce, pour 7 des 10 fonctions de travail ciblées soit pour les postes de :
 - cuisiniers (Montréal – 25 % ; Province de Québec – 29 %);
 - réceptionnistes d'hôtel (Montréal – 35 % ; province de Québec 40 %);
 - guides touristiques et guides itinérants/guides itinérantes (province de Québec seulement – 28 %);
 - serveurs d'aliments et de boissons (Montréal – 39 % ; province de Québec – 35 %);
 - serveurs au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé (Montréal – 52 % ; province de Québec 52 %);
 - autres préposés en hébergement et en voyage (Montréal – 39 % ; province de Québec – 29 %);
 - barmans/barmaids (Montréal – 38 % ; province de Québec – 37 %).
- Les fonctions de planificateur de congrès et d'évènements et de chefs présentent une présence marquée des 25 à 44 ans (Montréal – 60 % ; province de Québec – 64 %).
- La fonction de préposés à l'entretien ménager voit une présence marquée des 45 ans et plus (Montréal - 46 % ; province de Québec – 45 %).
- Plusieurs autres fonctions, quoique dans une moindre mesure considérant une moyenne de 34 % pour cette tranche d'âge dans la région de Montréal, ont également une proportion élevée d'employés se trouvant dans la catégorie 45 ans et plus :
 - autres préposés en hébergement et en voyage (33 %);
 - guides touristiques et guides itinérants (33 %);
 - chefs (32 %);
 - cuisiniers (29 %).

Compte tenu de ces conclusions, il serait juste de croire que **plusieurs postes, particulièrement ceux de préposés à l'entretien, seront touchés par des départs à la retraite** incessamment et pourraient avoir des problématiques de relève.

Le statut d'emploi à temps partiel

Le statut d'emploi à temps partiel demeure relativement élevé, malgré la réalité touristique montréalaise spécifique où l'achalandage est plus stable tout au long de l'année. Les fonctions de serveurs d'aliment et de boisson, celles de serveurs au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé, ainsi que celles de barmans présentent toutes une proportion de travailleurs à temps partiel très élevée (Montréal – 42 à 52 %, province de Québec 44 à 55 %). Néanmoins, le pourcentage d'employés à temps partiel est généralement inférieur à Montréal qu'au Québec et ce, dans toutes les fonctions d'emplois sauf pour les chefs (13 % vs 11 %) et les autres préposés en hébergement et en voyage (24 % vs 18 %).

4.3.3 L'enseignement secondaire professionnel en tourisme

La Relance effectuée par le ministère de l'Éducation dresse un portrait de la situation des diplômés environ 10 mois après l'obtention de leur diplôme et ce, à chaque année pour tous les programmes reconnus. Les données ainsi obtenues permettent de mieux comprendre l'état de l'intégration au marché du travail des nouveaux diplômés. Les données ont été recueillies selon une méthode d'enquête téléphonique au cours de l'année qui suit la diplomation et ce entre juin et septembre à chaque année auprès de personnes qui ont obtenu un diplôme d'études professionnelles (D.E.P.) ou une attestation de spécialisation professionnelle (A.S.P.) au cours de 2002-2003. Il est important de préciser que cette période constitue la haute saison dans l'industrie touristique et pourrait, conséquemment, avoir eu un effet sur les taux de réponse. Le taux de réponse moyen de la relance 2005 a été de 69,7 % pour l'ensemble des D.E.P./A.S.P.. Les taux de réponse pour chacun des programmes sont présentés à l'annexe H.

4.3.3.1 Le nombre de diplômés

La section qui suit dresse le portrait du nombre de diplômés des fonctions de travail retenus pour 2003, 2004 et 2005 par programme de formation secondaire professionnelle et présente les faits saillants selon les différentes régions³⁰.

Tableau B9 – Nombre de diplômés par programme de formation secondaire professionnelle en tourisme 2003-2005 (Province de Québec, région de Montréal, Laval et la Montérégie)³¹

Programme de formation (A.S.P. et D.E.P.)	Diplômés Province de Québec (N)			Diplômés Région administrative de Montréal (N)			Diplômés Région administrative de Laval (N)			Diplômés Région administrative de la Montérégie		
Année	03	04	05	03	04	05	03	04	05	03	04	05
Cuisine d'établissement (D.E.P.)	907	777	809	190	190	190	58	74	78	72	51	75
Cuisine d'établissement* (D.E.P.)	123	147	151	107	126	132	—	—	—	12	18	8
Boulangerie (D.E.P.)	34	45	38	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Pâtisserie (D.E.P.)	215	234	259	68	62	95	16	12	18	21	18	—
Pâtisserie* (D.E.P.)	32	21	23	32	21	23	—	—	—	—	—	—
Pâtisserie de restaurant (A.S.P.)	46	32	27	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Réception en hôtellerie (D.E.P.)	143	127	79	47	37	—	—	—	—	—	7	6
Réception en hôtellerie* (D.E.P.)	16	25	17	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Service de la restauration (D.E.P.)	329	351	341	59	46	56	20	32	21	37	21	33
Service de la restauration* (D.E.P.)	—	—	6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Pâtisserie* (D.E.P.)	32	21	23	32	21	23	—	—	—	—	—	—
Cuisine actualisée (A.S.P.)	58	103	116	22	-	26	—	13	15	—	9	10
Cuisine actualisée* (A.S.P.)	7	11	13	7	11	13	—	—	—	—	—	—
Sommellerie (A.S.P.)	101	73	106	15	—	16	14	—	16	—	—	—
Total :	2043	1967	2008	579	514	574	108	131	148	142	124	132

* programmes anglophones

FAITS SAILLANTS, PROVINCE DE QUÉBEC

- Il y a eu une moyenne de **1 980 diplômés** par année au cours de la période 2003-2005.
- Le programme de cuisine d'établissement francophone connaît une baisse importante de diplômés entre 2003 (907) et 2004 (777). En 2005, le nombre de diplômés pour ce programme est de 807.

³⁰ La Rive sud de Montréal aurait été une région visée par cette étude, seulement les données fournies par le ministère de l'Éducation couvrent la région de la Montérégie, zone plus vaste que souhaité. Par conséquent, cette région n'a pas été conservée pour fin d'analyse.

³¹ Les données de 2003 ont été conservées en raison du fait que celles pour l'année 2005 sont des résultats préliminaires non publiés fournis par un responsable d'Emploi-Québec : Alain Robitaille, Agent de recherche, Direction régionale de Montréal.

FAITS SAILLANTS, RÉGION ADMINISTRATIVE DE MONTRÉAL

- En moyenne pour les années 2003-2005, le nombre de diplômés a été de **530 diplômés**, soit environ le tiers (27 %) du nombre de diplômés total de la province.
- Le nombre total de diplômés a subi une baisse de 2003 à 2004, soit de 54 diplômés. Cette baisse s'explique en partie par l'absence de diplômés pour les programmes A.S.P. de cuisine actualisée – francophone et de sommellerie. Compte tenu du fait que les programmes d'A.S.P. sont des spécialisations et que, par conséquent, il est normal que des diplômés ne soient pas présents à chaque année, cette baisse n'est probablement pas significative. De plus, les 551 diplômés de 2005 ramènent la situation à ce qu'elle était en 2003 (547).
- En 2005, aucun diplômé en réception d'hôtellerie (D.E.P.) n'est prévu (contrairement à 47 en 2003 et 37 en 2004).
- On constate une augmentation dans le programme en pâtisserie (D.E.P.) entre 2003 et 2005 (de 68 à 95).
- En 2005, les programmes reliés à la cuisine représentent 65 % du total des diplômés des programmes professionnels liés au tourisme (cuisine d'établissement – version francophone [190]; version anglophone [moyenne de 122]; cuisine actualisée – francophone [13]; version anglophone [11]).
- Le programme de cuisine d'établissement version francophone voit le nombre de diplômés être resté fixe au cours des trois dernières années (190).
- Le programme de cuisine d'établissement version anglophone connaît une légère croissance pour les différentes régions entre 2003 et 2005.
- Les programmes d'A.S.P. de pâtisserie de restaurant et de boulangerie (D.E.P.) ne comptent aucun diplômé pour la région de Montréal (bien que présents en nombre limité pour la province de Québec).

FAITS SAILLANTS RÉGION ADMINISTRATIVE DE LAVAL

- En 2005, les programmes de D.E.P. de cuisine d'établissement francophone (78), de pâtisserie francophone (18); de service de la restauration francophone (21) et les programmes d'A.S.P. de cuisine actualisée francophone (15) et de sommellerie (16) ont généré des diplômés pour cette région, pour un total de 131 diplômés, soit environ 7 % du total des diplômés de la province.
- Le nombre de diplômés est en croissance depuis les trois dernières années, passant de 108 en 2003, à 131 en 2004, puis à **148 en 2005**.

FAITS SAILLANTS RÉGION ADMINISTRATIVE DE LA MONTÉRÉGIE

- Les programmes de D.E.P. de cuisine d'établissement francophone et anglophone ainsi que de service de la restauration francophone maintiennent entre 2003 et 2005 un nombre moyen de diplômés relativement stable chaque année (respectivement 79 et 30).
- Le programme de pâtisserie (D.E.P.) n'a vu aucun diplômé en 2005, alors qu'il y en avait une moyenne de 20 en 2003 et 2004.
- Le nombre total de diplômés est relativement stable depuis les trois dernières années, passant de 142 en 2003 à **132 en 2005**.

4.3.3.2 L'enseignement secondaire professionnel en tourisme : vue détaillée Montréal 2004-2005

Pour la région de Montréal en 2005 seulement huit programmes de formation secondaire étaient offerts soit :

- cuisine d'établissement – francophone (D.E.P.);
- cuisine d'établissement – anglophone (D.E.P.);
- pâtisserie – francophone (D.E.P.);
- pâtisserie – anglophone (D.E.P.);
- service de la restauration – francophone (D.E.P.);
- cuisine actualisée – francophone (A.S.P.);
- cuisine actualisée – anglophone (A.S.P.);
- sommellerie – francophone (A.S.P.).

Ce sont ces programmes qui font l'objet de la présente analyse (les programmes de boulangerie (D.E.P.), de pâtisserie de restaurant (A.S.P.), de réception en hôtellerie (D.E.P.) [francophone et anglophone] et de service de la restauration anglophone (D.E.P.) offert ailleurs au Québec, ne sont pas offerts à Montréal). Les variables telles que le pourcentage des diplômés en emploi, à la recherche d'un emploi, étant toujours aux études, le taux de chômage, le pourcentage des diplômés qui œuvrent à temps plein et qui travaillent dans un domaine en lien avec leurs études ainsi que le salaire hebdomadaire brut ont fait l'objet de cette analyse.

Tableau B10 – Portrait des diplômés par programme de formation secondaire professionnelle en tourisme 2004-2005 (Région de Montréal)

Secteur de formation (D.E.P. et A.S.P.)	Diplômés (N)		En emploi (%)		À la recherche d'un emploi (%)		Aux études (%)		Taux de chômage (%)		À temps plein (%)		En rapport avec la formation (%)		Salaire hebdo brut (\$)
Année	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	2005
Cuisine d'établissement (D.E.P.)	190	190	75	71	6	12	16	14	7	14	88	89	86	91	492
Cuisine d'établissement* (D.E.P.)	126	132	63	66	12	8	16	24	16	11	78	84	75	73	453
Pâtisserie (D.E.P.)	62	95	74	62	5	18	21	11	7	22	93	92	69	75	418
Pâtisserie* (D.E.P.)	21	23	82	53	6	6	12	35	7	10	100	78	86	86	442
Réception en hôtellerie (D.E.P.)	37	0	65	NA	13	NA	13	NA	17	NA	80	NA	67	NA	NA
Service de la restauration (D.E.P.)	46	56	49	74	3	9	46	18	6	11	75	80	83	90	492
Cuisine actualisée (A.S.P.)	–	26	NA	89	NA	6	NA	6	NA	6	NA	94	NA	93	538
Cuisine actualisée* (A.S.P.)	11	13	57	75	43	–	–	25	43	–	75	50	100	100	607
Sommellerie (A.S.P.)	–	16	NA	80	NA	7	NA	13	NA	8	NA	83	NA	80	513
Ensemble des programmes reliés au tourisme	493	551	68,5	69,1	8,5	10,8	18,7	17,1	10,8	13,3	84,5	86,1	79,7	83,6	473
Ensemble des D.E.P.	-	-	-	73,1	-	11,5	-	10,5	-	13,6	-	93,6	-	77,8	561

* Programmes anglophones

LE TAUX D'EMPLOI

- Le pourcentage moyen d'individus « en emploi » pour les gradués des programmes reliés au tourisme est de 69 %, similaire à la moyenne pour l'ensemble des D.E.P. (73,1 %).
- Le programme de cuisine d'établissement anglophone connaît un taux d'emploi plutôt bas, soit de 66 % en 2005 et de 63 % en 2004.
- Le programme de réception en hôtellerie francophone qui ne comptait que 37 diplômés en 2004 avec un taux d'emploi de 65 % n'en compte aucun en 2005.
- Bien que le programme de pâtisserie francophone ait connu une augmentation de diplômés entre 2004 (62) et 2005 (95), le taux d'emploi est passé de 74 % à 62 % respectivement.

LE SALAIRE

- Les salaires en **pâtisserie** sont particulièrement bas comparativement à 561 \$ pour l'ensemble des détenteurs d'un D.E.P. (francophone – 418 \$/anglophone – 442 \$), suivis de près par les programmes de **cuisine d'établissement anglophone** (453 \$), puis des programmes de **cuisine d'établissement francophone et de Service de la restauration** (492 \$). En ce qui concerne les emplois en service de la restauration, le salaire peut, dans les faits, être plus élevé si l'on considère des pourboires reçus par les employés occupant cette fonction.

4.3.4 L'enseignement collégial en tourisme

De la même façon que pour les programmes de niveau secondaire, La Relance effectuée par le ministère de l'Éducation tente de dresser un portrait de la situation des diplômés de niveau collégial environ 10 mois après l'obtention de leur diplôme. Les résultats de l'enquête téléphonique ont été obtenus au cours de la période située entre juin et septembre de l'année suivant la diplômation. Les taux de réponse pour chacun des programmes à l'étude en 2005 sont présentés à l'annexe H. Le taux de réponse pour l'ensemble des répondants à La Relance pour tous les programmes de D.E.C. n'était pas disponible au moment du dépôt de ce rapport.

4.3.4.1 Le nombre de diplômés

La section qui suit dresse le portrait du nombre de diplômés des six (6) programmes de formation collégiale retenus pour 2003, 2004 et 2005 et présente les faits saillants selon les différentes régions.

Il est important de préciser que le programme « Technique du tourisme » a été revu en 2000. Ce programme³² a été retiré pour être remplacé par trois programmes plus spécialisés :

- Technique du tourisme, spécialisation mise en valeur de produits touristiques;
- Technique du tourisme, spécialisation accueil et guidage touristique;
- Technique du tourisme, spécialisation développement et promotion de produits de voyage.

³² Dominic Beaussier, Responsable de l'ingénierie et de la formation, Ministère de l'Éducation.

**Tableau B11 – Nombre de diplômés par programme de formation collégiale en tourisme
2003-2005 (Province de Québec, région de Montréal, de Laval et de la Montérégie)³³**

Secteur de formation (D.E.C.)	Diplômés Province de Québec (N)			Diplômés Région administrative de Montréal (N)			Diplômés Région administrative de Laval (N)			Diplômés région administrative de la Montérégie		
Année	03	04	05	03	04	05	03	04	05	03	04	05
Gestion des services alimentaires et de restauration	62	59	79	50	42	51	—	—	—	—	—	—
Gestion hôtelière	169	181	180	—	82	84	—	—	—	—	—	—
Technique du tourisme	227	49	17	64	11	7	—	—	—	43	16	—
Technique du tourisme spécialisation : mise en valeur de produits touristiques	25	84	106	—	28	23	—	—	—	16	18	19
Technique du tourisme spécialisation : accueil et guidage touristique	10	32	50	—	13	24	—	—	9	—	—	—
Technique du tourisme spécialisation : développement et promotion de produits de voyage	—	55	109	—	—	—	—	—	54	—	19	18
Total :	493	460	541	114	176	189	—	—	63	59	53	37

FAITS SAILLANTS POUR LA PROVINCE DE QUÉBEC

- Bien que le nombre total de diplômés en 2004 (405) ait subi un recul important comparativement à 2003 (493), en 2005 le nombre de diplômés est supérieur aux deux années précédentes avec un total de **541 diplômés**.
- Suite à la refonte, le nombre de diplômés de la technique de tourisme décroît entre 2003 et 2005, passant de 227 en 2003, à 49 en 2004, puis à 17 en 2005. Les trois programmes spécialisés de remplacement connaissent en contrepartie des augmentations importantes avec 87 diplômés en 2003, 198 en 2004 et finalement **294 en 2005**.
- La technique du tourisme spécialisation développement et promotion de produits de voyage a vu les premiers étudiants gradués en 2004 (55). Ce nombre a pratiquement doublé l'année suivante avec un total de 109 diplômés.
- La technique du tourisme spécialisation mise en valeur de produits touristiques a, quant à elle, connu une augmentation importante, passant de 25 diplômés en 2003 à 106 en 2005.
- La technique du tourisme spécialisation accueil et guidage est passée de 10 diplômés en 2003 à 32 en 2004 puis à 50 en 2005.

FAITS SAILLANTS RÉGION ADMINISTRATIVE DE MONTRÉAL

- Entre 2003 et 2005, la proportion de diplômés des différents programmes en tourisme a connu une croissance marquée, passant de 114 en 2003, à 176 en 2004, puis en 2005, **189 étudiants ont été diplômés en tourisme**.
- En 2003, seulement deux programmes de formation (gestion des services alimentaires et de restauration [50] et technique du tourisme [64]) avaient vu des diplômés dans les programmes ciblés.

³³ Les données de 2003 ont été conservées en raison du fait que celles pour l'année 2005 sont des résultats préliminaires non publiés fournis par un responsable d'Emploi-Québec : Alain Robitaille, Agent de recherche, Direction régionale de Montréal.

FAITS SAILLANTS RÉGION ADMINISTRATIVE DE LAVAL

- Seulement deux programmes de technique ont vu des diplômés : la technique du tourisme spécialisation accueil et guidage avec 9 gradués et la technique en développement et promotion de produits de voyage (nouveau programme offert depuis 2000) avec 54 étudiants; un total de **63 diplômés** pour ces deux programmes.

FAITS SAILLANTS RÉGION ADMINISTRATIVE DE LA MONTÉRÉGIE

- Entre 2003 et 2005, le nombre de diplômés a connu une baisse moyenne passant de 59 en 2003 à 53 en 2004 puis à **37 diplômés en 2005**.
- Le nombre de diplômés des programmes spécialisés en 2004 et 2005 (37) ne remplace pas le nombre de gradués de la technique du tourisme en 2003 (43).

4.3.4.2 L'ENSEIGNEMENT COLLEGE EN TOURISME : VUE DETAILLEE DE MONTREAL 2004-2005

Cinq programmes de formation collégiale font l'objet de la présente analyse. Tel que vu à la section présentant les programmes de formation secondaire, les variables telles que le pourcentage des diplômés en emploi, à la recherche d'un emploi, étant toujours aux études, le taux de chômage, le pourcentage des diplômés qui œuvrent à temps plein et qui travaillent dans un domaine en lien avec leurs études ainsi que le salaire hebdomadaire brut ont fait l'objet de cette analyse.

Tableau B12 – Portrait des diplômés par programme de formation collégiale en tourisme 2004-2005 (Région de Montréal)

Secteur de formation	Diplômés (N)		En emploi (%)		À la recherche d'un emploi (%)		Aux études (%)		Taux de chômage (%)		À temps plein (%)		En rapport avec la formation (%)		Salaire hebdo brut (\$)
Année	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	04	05	2005
Gestion des services alimentaires et de restauration	42	51	89	71	–	6	11	20	–	7	88	100	100	84	484
Gestion hôtelière	82	84	75	77	2	–	20	21	2	–	93	82	92	81	553
Technique du Tourisme	11	7	100	60	–	–	–	20	–	–	100	67	43	50	NA
Technique du tourisme spécialisation Mise en valeur de produits touristiques	28	23	60	65	15	–	25	18	20	–	92	82	73	56	542
Technique du tourisme spécialisation Accueil et guidage touristique	13	24	88	67	–	7	13	27	–	9	57	80	75	50	423
Ensemble des programmes reliés au tourisme	176	189	78,5	72,0	3,3	2,5	16,9	21,1	4,1	3,0	89,4	86,0	86,6	73,7	496
Ensemble des D.E.C.	–	–	–	64,2	–	3,6	–	29,6	–	5,3	–	83,9	–	79,7	565

LE TAUX D'EMPLOI

- Le pourcentage moyen « en emploi » des gradués des formations reliées au tourisme (72 %) est plus élevé que le taux moyen pour les diplômés de l'ensemble des programmes de D.E.C. (64,2 %).

LE SALAIRE

- Le programme de technique du tourisme spécialisation **accueil et guidage présente un salaire brut hebdomadaire moyen par semaine très bas** (423 \$) comparativement au salaire moyen de l'ensemble des D.E.C. (565 \$), mais aussi comparativement aux autres programmes en tourisme. **En fait, le salaire obtenu par les diplômés de ce programme est même plus bas que le salaire obtenu par les diplômés des programmes de formation secondaire professionnelle.**
- Le programme de gestion des services alimentaires et de restauration offre également un salaire plutôt bas (484 \$) comparativement à l'ensemble des D.E.C.

4.3.5 Autres programmes d'enseignement en tourisme et l'offre de formation continue³⁴

4.3.5.1 AUTRES PROGRAMMES

Les résultats globaux de La Relance effectuée par le ministère de l'Éducation incluent l'ensemble des institutions d'enseignement publiques. À titre d'exemple, les institutions telles que l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), l'École secondaire Jacques-Rousseau, la Polyvalente Calixa-Lavallée, l'École hôtelière de Laval font partie des écoles publiques et par conséquent, de la Relance. Les données de graduation des institutions d'enseignement privé, comme Le Collège Lasalle par exemple, n'en font pas partie et il n'a pas été possible de les obtenir.

Pour la fonction de concierge, principalement présente dans le secteur de l'hébergement en nombre restreint, l'ITHQ offre une attestation d'études collégiales (A.E.C.) en conciergerie pour hôtels et entreprises. Selon les données déclaratives reçues par le responsable du programme³⁵, cette A.E.C. est une formation aux adultes (comprendre qui a un coût) pour laquelle seulement un groupe a reçu la formation en 2000-2001. Environ 10 étudiants avaient alors reçu leur diplôme. Il semble que les demandes pour l'entrée dans ce programme sont présentes, cependant les préalables requis font que les candidats, ne les possédant pas, sont refusés.

De la même façon, il existe une attestation d'études collégiales (A.E.C.) en coordination d'événements et de congrès offerte par l'ITHQ. Selon le responsable du programme³⁶ au cours des trois dernières années, 9 finissants de ce programme ont reçu leur diplôme. Bien que le programme soit offert à temps plein et à temps partiel, le programme est surtout suivi à temps partiel. Il y a une cohorte (14 étudiants) en cours actuellement pour ce programme. Le responsable prévoit que 12 des 14 étudiants termineront le programme à l'hiver 2007.

Ces deux programmes, conciergerie pour hôtels et entreprises et coordination d'événements et de congrès, ne font pas partie des statistiques recueillies par le ministère de l'Éducation, étant donné que ce ne sont pas des programmes réguliers.

³⁴ Récemment, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport faisait l'annonce de la construction d'une nouvelle école d'hôtellerie qui fera partie de la Commission scolaire de la Pointe-de-L'Île (arrondissement de Montréal-Nord) et qui ouvrira ses portes à l'automne 2007. Le centre de formation professionnelle Calixa-Lavallée, voyant ses locaux actuels devenir inadéquats, emménagera dans cette nouvelle construction.

³⁵ Claude Lafrenière, ITHQ.

³⁶ Bernard Légaré, ITHQ.

4.3.5.2 FORMATION CONTINUE

Pour qualifier l'offre de formation continue, nous avons interrogé des intervenants qui offrent de la formation spécifiquement pour l'industrie montréalaise du tourisme³⁷. Pour ce faire, nous avons contacté trois intervenants : deux consultants et une représentante d'une institution d'enseignement qui offrent de la formation continue aux entreprises.

Voici les principaux constats émergeant de ces entretiens.

- Les consultants interrogés n'offrent pas seulement de la formation, **ils offrent une gamme de services complémentaires qui visent le développement touristique et le développement organisationnel**. Quand ceux-ci travaillent au niveau de l'expérience client, une attention particulière est accordée à la définition de l'expérience client pour l'organisation, mais aussi à la cohérence du discours des gestionnaires face à l'expérience client.
- **La formation offerte aux employés ne comporte que rarement des suivis** et peu de temps serait accordé à l'intégration des acquis. Selon les intervenants interrogés, les gestionnaires considèrent que la formation devrait être suffisante pour répondre aux besoins de développement des compétences.
- La formation continue suivie en cours d'emploi par les employés est généralement peu reconnue par les organisations ou au sein de l'industrie.
- La formation continue est, dans la majorité des cas, sur mesure et adaptée pour répondre aux besoins exprimés par la clientèle. L'offre de formation continue offerte par les fournisseurs externes est souple et proactive. Toutefois, malgré le fait que les entreprises touristiques de la région de Montréal offrent plus de formation que les entreprises des autres régions (environ 20 000 \$ annuellement par entreprise³⁸), les principaux acteurs de l'industrie sondés dans le cadre de cette étude croient **qu'il serait important que l'offre de formation s'harmonise mieux avec les besoins de l'industrie pour favoriser l'expérience client à Montréal ainsi que la rétention des employés dans l'industrie**.
- Les intervenants en formation continue sont des alliés importants dans l'augmentation de l'engagement des employés ou dans la publicisation de l'expérience client à Montréal. Toutefois, selon leurs dires, il sera essentiel que les organisations présentes dans l'industrie du tourisme prennent conscience de l'importance de la situation actuelle (pénurie de main-d'œuvre, vieillissement de la population, diminution de la main-d'œuvre qualifiée, etc.) pour que des actions concrètes soient prises. Selon eux, cette préoccupation n'est pas encore saillante dans les organisations.
- Les grandes organisations en tourisme à Montréal utilisent plus la formation continue que les petites organisations. Ces dernières utilisent plutôt l'entraînement à la tâche comme moyen de formation. Selon les fournisseurs de formation continue, c'est auprès de celles-ci qu'un effort de promotion de la formation continue doit être effectué puisque celles-ci considèrent la formation davantage comme une dépense que comme un investissement.

³⁷ Un échantillon de ce qui est offert en formation continue sur le thème de l'approche client est présenté à l'annexe J.

³⁸ CQRHT, Enquête sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme et les pratiques en gestion des ressources humaines 9 avril 2005, p. 33.

4.3.6 Bilan de l'offre de main-d'œuvre de l'industrie touristique

Le nombre de diplômés des programmes de formation secondaire professionnelle reliés au tourisme est stable

- Le nombre total de diplômés à Montréal, Laval et la Montérégie a été relativement stable au cours des trois dernières années (829 en 2003, 769 à 2004, à 854 en 2005). La situation est semblable pour l'ensemble du Québec.
- Le programme de cuisine d'établissement, version francophone, voit que son nombre de diplômés est resté fixe au cours des trois dernières années (190).
- Le programme de réception en hôtellerie (D.E.P.) n'a reçu aucun diplômé en 2005 (contrairement à 47 en 2003 et 37 en 2004). Les programmes (D.E.P.) de boulangerie, de réception en hôtellerie (francophone et anglophone) et de service de la restauration anglophone ne comptent aucun diplômé pour la région de Montréal (bien que présents en nombre limité pour la province de Québec).

Le nombre de diplômés des programmes de formation collégiale reliés au tourisme a suivi une croissance au cours des trois dernières années

- Le nombre total de diplômés à Montréal, Laval et la Montérégie a suivi une croissance importante au cours des trois dernières années (173 en 2003, 229 à 2004, à 289 en 2005). La croissance est toutefois plus modérée pour l'ensemble du Québec (493 en 2003, 460 à 2004, à 541 en 2005).
- Suite à la refonte de la technique de tourisme, le nombre de diplômés des différentes spécialisations de cette technique est en croissance (265 pour les trois spécialisations en 2005 versus 227 pour la technique générique en 2003). Le programme générique ne devrait plus compter aucun diplômé au cours des prochaines années ayant été définitivement remplacé par ses trois voies de spécialisation.
- La région de Montréal ne voit aucun diplômé pour le nouveau programme de technique de tourisme spécialisation « Développement et promotion de produits de voyages ».

Certains programmes ont des taux d'emploi et des salaires plutôt bas comparativement aux autres domaines de formation

- Le programme de cuisine d'établissement anglophone par exemple, a connu un taux d'emploi de 66 % en 2005 et de 63 % en 2004 (par rapport à 73 % pour l'ensemble des D.E.P.). Ce programme est non seulement un des programmes qui comprend le plus de diplômés, mais cette profession est en forte demande.
- Les salaires hebdomadaires moyens pour les diplômés des programmes de formation secondaire professionnelle en tourisme sont de 473 \$ par rapport à 561 \$ pour l'ensemble des D.E.P. Pour les programmes de formation collégiale reliés au tourisme, les diplômés déclarent un salaire hebdomadaire moyen de 496 \$ par rapport à 565 \$ pour l'ensemble des D.E.C.

Alors que la demande de main-d'œuvre est en croissance (particulièrement pour les postes requérant une formation de niveau secondaire professionnel), l'offre de main-d'œuvre des écoles de formation devrait demeurer relativement stable et au mieux suivre une légère croissance. De plus, les départs à la retraite de certains groupes d'employés (particulièrement les préposés à l'entretien ménager) devraient réduire le nombre d'employés disponibles. Cette situation devrait continuer à affecter la capacité de recrutement des entreprises de l'industrie.

5. PORTRAIT DE L'IMMIGRATION AU QUÉBEC

L'industrie touristique, particulièrement à Montréal, a historiquement fait appel à une population immigrante pour combler des besoins de main-d'œuvre, spécialement dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. De façon à évaluer les impacts potentiels sur l'offre globale de main-d'œuvre de l'industrie touristique, il a été considéré important de faire le point sur l'évolution touristique québécoise et les priorités gouvernementales actuelles.

5.1 Court historique

C'est en 1968 que la province de Québec s'est dotée d'un ministère de l'Immigration. Depuis ce jour, plusieurs changements ont été apportés au rôle et fonctionnement des organismes gouvernementaux, dont voici les principaux.

- 1971 : Établissement du premier accord Canada-Québec permettant au Québec d'être représenté dans les ambassades canadiennes et de faire du counselling à l'étranger.
- 1975 : Entente Andras-Bienvenue permettant au Québec de jouer un rôle dans la sélection des immigrants.
- 1978 : Entente Cullen-Couture donne une voix au Québec en matière de sélection à l'étranger en permettant au Québec d'établir ses propres critères de sélection.
- 1991 : Accord Canada-Québec s'appuie sur les engagements précédents et donne au Québec, pour la première fois, un rôle en matière de sélection sur place.

L'Accord Canada-Québec est celui qui, encore aujourd'hui, détermine les rôles et responsabilités des gouvernements fédéral et provincial en matière d'immigration. Ainsi, lorsqu'un candidat à l'immigration se présente au Canada, il doit d'abord indiquer l'endroit où il désire s'installer. Si celui-ci désire s'installer dans une province autre que le Québec, c'est le gouvernement fédéral qui l'assistera dans les procédures. Toutefois, si le candidat désire s'installer au Québec, c'est alors le gouvernement québécois qui sera responsable de son admission.

5.2 Rôles des gouvernements et des ministères

En résumé, voici une liste des principales responsabilités des gouvernements fédéral et provincial en matière d'immigration.

Québec

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)

Rôle : promouvoir l'immigration au Québec; sélectionner les candidats à l'immigration et veiller à leur intégration au sein de la société québécoise.

Plus particulièrement, ce rôle consiste à :

Pour l'immigration permanente (responsabilité exclusive du Québec)

- déterminer le nombre d'immigrants que le Québec désire accueillir;
- établir la grille des critères d'admission entourant le processus de sélection;
- sélectionner les candidats qui désirent s'installer au Québec en utilisant la grille d'admission;
- gérer les engagements de parrainage souscrits au Québec et en déterminer la durée, établir les barèmes et assurer le suivi des engagements.

Québec (suite)

Pour l'immigration temporaire

- émettre les permis de travail et admettre les travailleurs temporaires en suivant les règles relatives à la disponibilité des travailleurs canadiens;
- émettre les permis d'études et admettre les étudiants étrangers;
- autoriser un visiteur à se rendre au Québec pour s'y faire soigner.

Canada

Ministère de la Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)

Rôle : admettre les immigrants, les étudiants étrangers, les visiteurs et travailleurs temporaires (en conformité avec l'accord Canada-Québec); offrir l'asile aux réfugiés; contribuer à l'intégration des nouveaux arrivants; gérer l'accès au Canada afin de protéger la santé et la sécurité des canadiens.

Plus particulièrement, ce rôle consiste à :

- déterminer le nombre d'immigrants que le Canada désire accueillir en tenant compte des besoins québécois;
- établir et appliquer les critères d'admission au Canada (à l'exception du Québec);
- déterminer et définir les différentes catégories d'immigrants;
- déterminer, en matière de parrainage familial, pour quels membres de la famille le garant sera tenu de démontrer sa capacité financière;
- recevoir et gérer toutes les demandes d'asile au Canada (incluant pour le Québec);
- déterminer si une demande de résidence permanente peut être traitée sur place ou à l'étranger (règle générale).

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR)

Rôle : tribunal administratif pour les questions touchant les immigrés et les réfugiés.

5.3 Sélection québécoise des immigrants

De façon à sélectionner les candidats à l'immigration en conformité avec les besoins actuels du Québec et les objectifs gouvernementaux établis, le gouvernement du Québec a instauré une grille de sélection. Cette grille, créée en 1996, a subi quelques modifications mineures en 1999/2000, mais est encore utilisée aujourd'hui dans le choix des candidats à l'immigration.²²

Plusieurs critères guident la sélection des candidats tels que l'âge, le niveau de scolarité et d'expérience, le degré d'autonomie financière, etc. De façon générale, les orientations gouvernementales actuelles en matière d'immigration tendent à favoriser l'arrivée d'immigrants qui ont moins de 45 ans, qui possèdent une formation universitaire, qui connaissent la langue française et qui ont une bonne connaissance du Québec.

Il est également à noter que, parallèlement à l'évaluation des candidatures par le gouvernement du Québec, les candidats doivent être en mesure d'assumer eux-mêmes les frais reliés à leur demande d'immigration. De plus, les candidats doivent pouvoir subvenir à leurs besoins pendant les 3 premiers mois suivant leur arrivée au Québec et ce, sans pouvoir recourir aux programmes sociaux existants. Tous ces facteurs contribuent à mettre une certaine pression sur les candidats qui quelquefois doivent emprunter les fonds nécessaires auprès des membres de leur famille.

²² Le règlement sur la pondération applicable à la sélection des ressortissants étrangers est disponible à l'adresse suivante : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/l_0_2/l0_2R3_01.HTM

5.4 Caractéristiques des immigrants au Québec³⁹

- Selon le dernier recensement effectué par Statistique Canada, 89,5 % de la population du Québec est constituée de gens nés au pays, 9,9 % est constituée d'immigrants et 0,6 % est composée de résidents non permanents⁴⁰.
- Il y a une grande concentration de la population immigrée du Québec dans la région de Montréal. En 2001, cette population constituait **23,6 % de la population de la région métropolitaine de Montréal (RMM)**, 27,6 % de la population de l'Île de Montréal, 15,5 % de la population de Laval et 12 % de la population de Longueuil⁴¹.
- **La plupart des immigrants admis au Québec au cours des dernières années ont moins de 45 ans** (91 % en moyenne de 2002 à 2004). On note également sensiblement la même proportion pour les immigrants admis au Québec entre 1994 et 2003 et qui se sont établis dans la région administrative de Montréal (89,4 %). Ces statistiques confirment donc la volonté gouvernementale de favoriser l'immigration au Québec de jeunes personnes et constituent un bassin intéressant de main-d'œuvre pour l'industrie touristique (rf. Tableaux K-1 et K2 à l'annexe K).
- En 2004, **74,9 % des immigrants projetaient de s'installer à Montréal** comparativement à 3,7 % à Laval, 7 % en Montérégie et 14,5 % dans toutes les autres régions du Québec. Toutefois, le pourcentage des immigrants s'établissant à Montréal a chuté quelque peu au cours des dernières années, passant de 79,3 % pour la période 1998-2003 à 75,7 % en 2003. Cette baisse pourrait s'expliquer par la volonté gouvernementale de favoriser l'installation des immigrants en région. Malgré ce fait, les personnes consultées s'entendent pour dire que Montréal demeure le pôle d'attraction le plus important et prévoient que cette situation perdurera dans le temps en dépit des efforts gouvernementaux. (rf. Tableau K-7 à l'annexe K).
- Généralement, **presque autant d'hommes que de femmes ont été admis au Québec**. Pour la période de 1993 à 2004, 202 557 femmes (50,21 %) ont été admises comparativement à 200 853 hommes (49,79 %). Ces pourcentages sont demeurés similaires pour les immigrants admis au Québec de 1994 à 2003 et qui se sont établis dans la région administrative de Montréal en janvier 2005, soit 84 479 femmes (49,7 %) et 85 566 hommes (50,3 %).

Tableau B13 – Immigrants admis au Québec selon le sexe, 2000-2004⁴²

	Nombre de femmes admises	%	Nombre d'hommes admis	%	Total
1993-1997	80 557	51,17	76 875	48,83	157 432
1998-2002	80 479	49,32	82 703	50,68	163 182
2003	19 674	50,00	19 675	50,00	39 349
2004	21 847	50,28	21 600	49,72	43 447
Total	202 557	50,21	200 853	49,79	40 3410

* Données préliminaires pour 2004

³⁹ Les statistiques détaillées sont présentées à l'annexe K.

⁴⁰ Statistique Canada, recensement 2001 dans Caractéristiques de l'immigration au Québec – Statistiques, Direction de la population et de la recherche, MICC, 2003, p. 6.

⁴¹ Statistique Canada, recensement 2001 dans Caractéristiques de l'immigration au Québec – Statistiques, Direction de la population et de la recherche, MICC, 2003, p. 6.

⁴² Caractéristiques de l'immigration au Québec - Statistiques, Direction de la population et de la recherche, MICC, 2003, p. 11. Tableaux sur l'immigration au Québec 2000-2004, Direction de la population et de la recherche, MICC, mars 2005, p. 5.

- Les immigrants **proviennent majoritairement d'Afrique, d'Asie et d'Europe**. On dénote que le pourcentage des immigrants provenant de l'Afrique a sensiblement augmenté au cours des années, passant de 13,8 % (93-97) à 26,8 % en 2004. De plus, le pourcentage des personnes admises provenant des pays asiatiques a beaucoup diminué depuis quelques années, passant de 43,2 % (93-97) - à 29,8 % pour l'année 2004. Toutefois, malgré cette baisse, 8,9 % des immigrants du Québec en 2004 sont nés en Chine, ce pays occupant maintenant le premier rang des principaux pays de naissance des immigrants du Québec (rf. Tableaux K3 à K6 à l'annexe K).
- Les immigrants admis au Québec **sont davantage scolarisés que la moyenne des québécois**. En 2003, 63,6 % des immigrants admis possédaient plus de 14 années de scolarité dans leur pays d'origine alors que seulement 22,6 % de la population québécoise avait des études universitaires en 2001. Cette tendance s'est également maintenue en 2004 alors que 64,3 % des arrivants avaient plus de 14 années de scolarité (rf. Tableaux K8 et K10 à l'annexe K).

Ces statistiques démontrent clairement la volonté gouvernementale de favoriser l'accès aux personnes les plus scolarisées. D'ailleurs, au fil des ans le pourcentage des immigrants possédant plus de 14 ans de scolarité est passé de 36,6 % pour la période 1993-1997 à 53,5 % pour la période 1998-2003.

- De plus en plus d'immigrants envisagent une carrière reliée aux sciences naturelles ou appliquées. Le pourcentage des immigrants visant ce groupe d'emplois est passé de 15,3 % pour la période 1993-2002 à 19,7 % pour la période 2003-2004 (approx. 4900 personnes/an). Évidemment, on peut voir un lien entre le niveau élevé de scolarisation des arrivants et la profession choisie par ceux-ci. De plus, **de moins en moins d'immigrants choisissent des professions dans le secteur vente et service** (où l'on retrouve potentiellement les emplois reliés à l'industrie touristique). Le pourcentage des immigrants s'orientant vers ce secteur est passé de 8,5 % pour la période 1993-2002 à 6,2 % en 2003 et 5,5 % en 2004 (approx. 1 450 personnes/an) (rf. Tableau K11 à l'annexe K).
- À peine un immigrant sur cinq (19,3 %) admis au Québec entre 1994 à 2003 et établis dans la région de Montréal en janvier 2005 déclarait connaître le français et l'anglais. De plus, **une personne sur trois (33,5 %) ne parlait ni l'anglais ni le français**. Ces statistiques pourraient d'ailleurs expliquer, en partie, les difficultés rencontrées par ceux-ci lors de leurs démarches de recherche d'emploi (rf. Tableau K12 à l'annexe K).

5.5 Caractéristiques des immigrants de Montréal œuvrant dans des emplois reliés à l'industrie touristique

En plus de l'analyse présentée ci-dessus, les données suivantes permettent de dresser un profil plus précis des immigrants admis au Québec et se destinant à des professions reliées à l'industrie touristique montréalaise⁴³.

- Ces immigrants ont généralement moins de 45 ans (tout comme l'ensemble des immigrants admis au Québec).

⁴³ Les statistiques complètes sont présentées à l'annexe K.

Tableau B14 – Âge des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005)⁴⁴

CNP	Descriptif	TOTAL	Âge (années)											
			15-24		25-34		35-44		45-54		55-64		65 et +	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1414	Réceptionnistes et standardistes	139	10	7,2	102	73,4	23	16,5	–	–	5	3,6	–	–
1424	Téléphonistes	41	5	12,2	26	63,4	7	17,1	–	–	–	–	–	–
6212	Superviseurs des services alimentaires	74	–	–	49	66,2	20	27,0	–	–	–	–	–	–
6213	Gouvernants principaux d'hôtel ou d'établissement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6241	Chefs	99	–	–	50	50,5	30	30,3	17	17,2	–	–	–	–
6242	Cuisiniers	466	39	8,4	276	59,2	107	23,0	30	6,4	12	2,6	5	1,1
624	Total (6241 + 6242)	565	39	6,9	326	57,7	137	24,2	47	8,3	12	2,1	5	0,9
6435	Réceptionnistes d'hôtel	157	5	3,2	135	86,0	17	10,8	–	–	–	–	–	–
6451	Maîtres d'hôtel et hôtes	91	6	6,6	65	71,4	20	22,0	–	–	–	–	–	–
6453	Serveurs d'aliments et de boissons	238	27	11,3	172	72,3	33	13,9	5	2,1	–	–	–	–
6661	Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	43	–	–	18	41,9	18	41,9	5	11,6	5	11,6	–	–
6663	Concierges et concierges d'immeubles	42	–	–	17	40,5	13	31,0	8	19,0	–	–	–	–
6672	Autres préposés en hébergement et en voyage	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

- Les hommes immigrants se retrouvent majoritairement dans les professions suivantes.
 - Superviseurs des services alimentaires
 - Chefs
 - Cuisiniers
 - Maîtres d'hôtel
 - Réceptionnistes d'hôtel
 - Serveurs d'aliments et de boissons
 - Concierges
- Les immigrantes, quant à elles, se dirigent principalement vers les professions suivantes.
 - Réceptionnistes
 - Téléphonistes
 - Préposées à l'entretien ménager et au nettoyage (travaux légers)

⁴⁴ MICC, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2005. Compilation spéciale régionale d'Emploi-Québec de Montréal, janvier 2006. Note méthodologique : la somme des données pour chacune des variables peut différer de la somme totale en raison de l'arrondissement des données inférieures à 5 ou en cas de certaines informations manquantes. Les chiffres présentés sont des données administratives ne résultant pas d'une enquête ou d'un recensement. Par conséquent, ils reflètent davantage une tendance qu'un résultat précis.

Il est intéressant de constater, que comme dans la population québécoise en général, les hommes et les femmes ont tendance à se diriger vers des professions traditionnellement considérées à prédominance masculine ou féminine⁴⁵.

- L'Europe constitue le pays de provenance de 43,1 % des réceptionnistes et standardistes, de 33,3 % des superviseurs des services alimentaires, de 36,3 % des chefs et cuisiniers, de 60 % des maîtres d'hôtel et de 56 % des serveurs d'aliments et de boissons. Quand on sait qu'environ 24 % des immigrants admis au Québec depuis 2003 proviennent d'Europe, on pourrait conclure que le cachet européen du Québec vient expliquer ces statistiques.

Tableau B15 – Provenance des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005)³⁰

CNP	Descriptif	Total	Afrique		Amérique		Asie		Europe		Océanie	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1414	Réceptionnistes et standardistes	144	38	26,4	34	23,6	10	6,9	62	43,1	–	–
1424	Téléphonistes	47	20	42,6	17	36,2	–	–	10	21,3	–	–
6212	Superviseurs des services alimentaires	81	34	42,0	10	12,3	10	12,3	27	33,3	–	–
6213	Gouvernants principaux d'hôtel ou d'établissement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6241	Chefs	97	11	11,3	19	19,6	32	33,0	35	36,1	–	–
6242	Cuisiniers	462	103	22,3	72	15,6	119	25,8	168	36,4	–	–
624	Total (6241 + 6242)	559	114	20,4	91	16,3	151	27,0	203	36,3	–	–
6435	Réceptionnistes d'hôtel	155	50	32,3	16	10,3	22	14,2	67	43,2	–	–
6451	Maîtres d'hôtel et hôtes	90	19	21,1	0	0,0	17	18,9	54	60,0	–	–
6453	Serveurs d'aliments et de boissons	234	41	17,5	35	15,0	27	11,5	131	56,0	–	–
6661	Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	27	–	–	27	100,0	–	–	–	–	–	–
6663	Concierges et concierges d'immeubles	32	–	–	22	68,8	5	15,6	5	15,6	–	–
6672	Autres préposés en hébergement et en voyage	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

- Les immigrants se destinant au marché du travail de Montréal qui choisissent un emploi relié à l'industrie touristique sont plus scolarisés que la moyenne des québécois. Ceci s'explique par le fait que, tout d'abord, le gouvernement favorise l'immigration de personnes scolarisées. De plus, les nouveaux arrivants choisissent souvent d'occuper temporairement des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés, car la formation et l'expérience acquises dans leur pays d'origine ne sont pas nécessairement reconnues au Québec.

⁴⁵ MICC, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2005. Compilation spéciale régionale d'Emploi-Québec de Montréal, janvier 2006. Note méthodologique : la somme des données pour chacune des variables peut différer de la somme totale en raison de l'arrondissement des données inférieures à 5 ou en cas de certaines informations manquantes. Les chiffres présentés sont des données administratives ne résultant pas d'une enquête ou d'un recensement. Par conséquent, ils reflètent davantage une tendance qu'un résultat précis.

Tableau B16 – Niveau de scolarité des immigrants admis au Québec et se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005)⁴⁶

CNP	Descriptif	Total	Scolarité											
			00-06		7-11		12-13		14-16		17 et +		Non disp.	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1414	Réceptionnistes et standardistes	139	5	3,6	14	10,1	31	22,3	61	43,9	30	21,6	–	–
1424	Téléphonistes	41	–	–	7	17,1	10	24,4	15	36,6	6	14,6	–	–
6212	Superviseurs des services alimentaires	74	–	–	7	9,5	9	12,2	38	51,4	19	25,7	–	–
6213	Gouvernants principaux d'hôtel ou d'établissement	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6241	Chefs	99	–	–	25	25,3	22	22,2	33	33,3	16	16,2	–	–
6242	Cuisiniers	466	9	1,9	115	24,7	156	33,5	143	30,7	39	8,4	5	–
624	Total (6241 + 6242)	565	9	1,6	140	24,8	178	31,5	176	31,2	55	9,7	5	–
6435	Réceptionnistes d'hôtel	157	5	3,2	5	3,2	15	9,6	88	56,1	49	31,2	–	–
6451	Maîtres d'hôtel et hôtes	91	–	–	11	12,1	22	24,2	45	49,5	13	14,3	–	–
6453	Serveurs d'aliments et de boissons	238	6	2,5	40	16,8	71	29,8	86	36,1	32	13,4	5	2,1
6661	Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	43	6	14,0	15	34,9	14	32,6	8	18,6	–	–	–	–
6663	Concierges et concierges d'immeubles	42	–	–	8	19,0	11	26,2	13	31,0	5	11,9	–	–
6672	Autres préposés en hébergement et en voyage	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

- Toutefois, les statistiques démontrent également que ces immigrants sont moins scolarisés que la moyenne des immigrants québécois. En effet, nous avons précédemment identifié qu'en 2003, 63,6 % des immigrants admis possédaient plus de 14 années de scolarité. En prenant pour exemple les chefs et cuisiniers admis au Québec et se destinant au marché du travail de Montréal (cumulatif de 2002 à nov. 2005), 24,8 % de ceux-ci possédaient entre 7 et 11 ans de scolarité; 31,5 % possédaient entre 12 et 13 ans de scolarité et 40,9 % possédaient plus de 14 ans de scolarité. Cette situation pourrait s'expliquer par le niveau de scolarité inférieur nécessaire à l'occupation des métiers de l'industrie touristique.
- On note le même phénomène pour le métier de serveur d'aliments ou de boissons où 49,5 % de ceux-ci ont plus de 14 ans de scolarité. Ce pourcentage est moindre que les 63,6 % cités précédemment, mais plus que le niveau de scolarité général de ces travailleurs.

⁴⁶ MICC, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2005. Compilation spéciale régionale d'Emploi-Québec de Montréal, janvier 2006. Note méthodologique : la somme des données pour chacune des variables peut différer de la somme totale en raison de l'arrondissement des données inférieures à 5 ou en cas de certaines informations manquantes. Les chiffres présentés sont des données administratives ne résultant pas d'une enquête ou d'un recensement. Par conséquent, ils reflètent davantage une tendance qu'un résultat précis.

Tableau B17 – Connaissance de la langue des immigrants admis au Québec se destinant au marché du travail de Montréal dans des professions liées à l'industrie touristique (données cumulatives 2000-2005)⁴⁷

CNP	Descriptif	Total	Connaissance de la langue							
			Français		Anglais		Les deux		Aucune des deux	
			N	%	N	%	N	%	N	%
1414	Réceptionnistes et standardistes	139	39	28,1	11	7,9	80	57,6	9	6,5
1424	Téléphonistes	41	16	39,0	5	12,2	16	39,0	5	12,2
6212	Superviseurs des services alimentaires	74	24	32,4	5	6,8	42	56,8	5	6,8
6213	Gouvernants principaux d'hôtel ou d'établissement	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6241	Chefs	99	28	28,3	29	29,3	29	29,3	13	13,1
6242	Cuisiniers	466	138	29,6	103	22,1	187	40,1	38	8,2
624	Total (6241 + 6242)	565	166	29,4	132	23,4	216	38,2	51	9,0
6435	Réceptionnistes d'hôtel	157	24	15,3	8	5,1	122	77,7	5	3,2
6451	Maîtres d'hôtel et hôtes	91	20	22,0	7	7,7	64	70,3	–	–
6453	Serveurs d'aliments et de boissons	238	53	22,3	37	15,5	131	55,0	17	7,1
6661	Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	43	19	44,2	12	27,9	5	11,6	9	20,9
6663	Concierges et concierges d'immeubles	42	20	47,6	8	19,0	5	11,9	7	16,7
6672	Autres préposés en hébergement et en voyage	–	–	–	–	–	–	–	–	–

- Les immigrants recensés sont bilingues dans une proportion de 45,2 %, faisant ressortir la nécessité de parler plusieurs langues pour occuper un emploi dans le secteur touristique. Évidemment, les personnes en lien direct avec la clientèle sont davantage bilingues (77,7 % pour les réceptionnistes d'hôtel, 70,3 % pour les maîtres d'hôtel et 55 % pour les serveurs d'aliments et de boissons) que ceux occupant des emplois sans lien direct avec la clientèle (29,3 % pour les chefs et 40,1 % pour les cuisiniers).

⁴⁷ MICC, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2005. Compilation spéciale régionale d'Emploi-Québec de Montréal, janvier 2006. Note méthodologique : la somme des données pour chacune des variables peut différer de la somme totale en raison de l'arrondissement des données inférieures à 5 ou en cas de certaines informations manquantes. Les chiffres présentés sont des données administratives ne résultant pas d'une enquête ou d'un recensement. Par conséquent, ils reflètent davantage une tendance qu'un résultat précis.

5.6 Principales difficultés rencontrées par les immigrants

Une fois admis, les immigrants doivent mettre beaucoup d'efforts afin de s'intégrer à la société québécoise. Plusieurs d'entre eux font face à d'importantes difficultés lors de leurs démarches de recherche d'emploi. Ces difficultés trouvent généralement leurs sources dans les éléments suivants :

- problèmes reliés à la reconnaissance de la formation et de l'expérience professionnelles, particulièrement les métiers reliés à la médecine ou au droit, par exemple. Les données actuelles ne permettent toutefois pas de conclure que ce problème existe au sein de l'industrie touristique;
- absence d'expérience nord-américaine;
- méconnaissance du français ou de l'anglais ou des deux;
- méconnaissance de la culture québécoise;
- discrimination à l'égard de la minorité visible.

D'ailleurs, les statistiques suivantes tendent à renforcer ces éléments⁴⁸.

- Le taux de chômage de la population immigrée est plus élevé que celui de la population non immigrée (11,7 % vs 7,8 %, statistiques de 2001).
- Le taux de chômage de la population ayant immigré entre 1996 et 2000 (de 20,5 %), dépasse celui de la population immigrée (11,7 %) et celui de la population non immigrée (7,8 %).
- Le taux de chômage est plus élevé chez les membres des minorités visibles immigrés (15,1 %) et ceux nés ici (14,0 %) que dans la population immigrée en général (11,7 %).

Certaines difficultés ont également été notées au niveau de l'établissement des immigrants en région malgré une volonté du gouvernement. Alors que les objectifs initiaux étaient établis entre 15 à 20 %, seulement 13 à 18 % des immigrants s'installent actuellement en région. Toutefois, il a été noté qu'après une période de 5 à 10 ans, les immigrants ont davantage tendance à aller s'installer à l'extérieur de Montréal.

5.7 Orientations ministérielles pour 2005-2007

En mai 2004, le conseil des ministres du gouvernement québécois a adopté les orientations suivantes quant à l'immigration à accueillir au Québec pour les années 2005-2007⁴⁹.

- Deux mesures visent à améliorer la démographie actuelle du Québec, compte tenu des changements en cours (vieillesse de la population, diminution du taux des naissances, etc.).
 - Assurer une progression du nombre d'immigrants admis afin d'atteindre un total de 48 000 personnes en 2007.
 - Augmenter le nombre et le pourcentage de jeunes personnes actives et de jeunes familles.
- Une mesure vise à assurer la pérennité de la langue française au Québec et est un outil important de l'intégration des nouveaux arrivants au Québec.
 - S'assurer qu'au moins 50 % des personnes immigrantes connaissent le français au moment de leur admission. Idéalement, le pourcentage de personnes connaissant le français devrait atteindre 52 % en 2007.
- Une mesure vise à arrimer les besoins du marché du travail aux critères de sélection des immigrants.
 - Augmenter le nombre et le pourcentage des travailleurs sélectionnés de façon à accroître la part de l'immigration destinée à satisfaire les besoins du marché du travail québécois. Ainsi, le nombre de travailleurs qualifiés qui seront admis passera de 25 700 en 2006 à 27 500 en 2007.

⁴⁸ La planification des niveaux d'immigration 2005-2007, Direction de la population et de la recherche du MICC, 2003, p.23.

⁴⁹ La planification triennale de l'immigration 2005-2007, ministère des Relations avec les citoyens, Gouvernement du Québec, mai 2004, p. 2.

5.8 Objectifs gouvernementaux 2004-2007

Suite à la définition des orientations ministérielles, une consultation générale réunissant des représentants municipaux et syndicaux, des gens du milieu des affaires et du milieu communautaire, a été menée par le Conseil des relations interculturelles, de façon à mieux connaître les attentes du milieu. Ces rencontres ont permis de préciser les objectifs à atteindre et les moyens d'action envisagés. De façon générale, ceux-ci visent à permettre aux personnes des communautés culturelles de mieux s'intégrer à la culture québécoise afin de pallier aux problèmes reliés à la dénatalité, au vieillissement de la population et à une pénurie anticipée de main-d'œuvre au cours de prochaines années. Ainsi, douze objectifs ont été déterminés pour la période 2004-2007 dont les suivants contribueront sûrement à l'amélioration de l'offre de main-d'œuvre pour l'industrie touristique.

- **Stimuler une offre d'immigration permanente et temporaire en fonction des besoins de la Capitale nationale, de la métropole et des régions**

L'augmentation constante de l'offre d'immigration au cours des prochaines années contribuera à augmenter le bassin potentiel de personnes intéressées à travailler au sein de l'industrie touristique.

- **Assurer une meilleure adéquation entre la sélection économique (travailleurs et gens d'affaires) et les besoins du Québec**

En faisant mieux connaître les besoins en main-d'œuvre de l'industrie touristique aux instances gouvernementales concernées, une meilleure adéquation entre le niveau de scolarité des nouveaux arrivants et celui requis pour travailler au sein de l'industrie touristique (généralement une formation de niveau secondaire ou collégial) pourra être établie de façon à augmenter le bassin de travailleurs potentiels.

- **Accélérer et personnaliser la démarche d'intégration**

Une des plus grandes difficultés des nouveaux arrivants est liée à leur intégration à la culture québécoise. La volonté gouvernementale d'améliorer la situation permettra certainement de faciliter l'intégration en entreprise de ces travailleurs et ainsi permettre à celles-ci d'améliorer le taux de rétention actuel de ces travailleurs.

- **Faciliter et assurer la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger**

Un certain nombre d'immigrants travaillent temporairement au Québec au sein de l'industrie touristique durant le temps requis pour faire reconnaître les diplômes obtenus dans leur pays d'origine. Cet objectif pourrait donc avoir un impact négatif sur la main-d'œuvre disponible, quoique, dans l'état actuel des choses, il est difficile de déterminer le nombre exact de travailleurs qui seraient touchés.

- **Encourager les entreprises et les organismes publics à accueillir et à maintenir en emploi une main-d'œuvre diversifiée**

Les facteurs discriminatoires à l'égard des immigrants viennent nuire aux efforts de recrutement mis de l'avant dans les organisations. Par conséquent, une meilleure connaissance des différentes cultures par les organisations contribuera à favoriser davantage l'embauche de ces travailleurs.

- **Accélérer l'apprentissage du français**

Comme 33,5 % des immigrants admis au Québec de 1994 à 2003 et établis dans la région administrative de Montréal en janvier 2005 ne connaissaient ni le français ni l'anglais, l'amélioration de l'apprentissage du français chez les immigrants contribuera à améliorer le niveau d'employabilité de ces personnes au sein de l'industrie touristique et permettra à plusieurs d'entre eux d'augmenter leur polyvalence au sein des entreprises.

5.9 Liste des mesures en lien avec les objectifs établis⁵⁰

Pour faire suite à ces objectifs, une série de mesures ont été établies en partenariat avec différents intervenants des régions du Québec. (Il existe une volonté gouvernementale de régionalisation de l'immigration en mettant en place des plans d'action adaptés qui visent une prise en charge par les différents intervenants régionaux et municipaux.) Parmi ces mesures, certaines d'entre elles s'avèrent particulièrement intéressantes par rapport aux besoins de main-d'œuvre actuels de l'industrie touristique de Montréal.

- Actualiser les modalités de sélection des travailleurs qualifiés en fonction des besoins présents et futurs du Québec

L'intention gouvernementale est de réviser les facteurs de la grille de sélection ainsi que les facteurs de pondération de façon à favoriser l'arrivée de personnes possédant une formation intermédiaire professionnelle ou technique. Cette mesure serait donc facilitante pour l'admission de personnes se destinant au métier de cuisinier, par exemple.

- Arrimer les postes vacants au Québec avec des candidats à l'étranger dont le profil professionnel répond aux besoins exprimés

Un des objectifs de cette mesure est de mettre en lien les connaissances d'Emploi-Québec au sujet des professions les plus en demande au profit du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. De plus, en utilisant le site Internet « Placement en ligne » d'Emploi-Québec pour les appels de candidatures à l'étranger, on pourrait arriver à combler les postes plus rapidement.

De son côté, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles travaillera davantage à :

- concilier l'offre (candidats sélectionnés) et la demande (compétences recherchées);
- informer les employeurs des possibilités de recruter à l'étranger des travailleurs dont les postes ne peuvent être remplis par le marché québécois;
- appuyer les employeurs dans la réalisation d'activités de recrutement de candidats à l'étranger;
- accélérer l'admission de candidats lorsque ceux-ci détiennent une offre d'emploi formelle.

- Offrir un accompagnement personnalisé aux personnes immigrantes

De façon à faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, le gouvernement mettra à la disposition de ceux-ci un nouvel outil, le « Carnet de route », afin de faciliter les démarches d'intégration. Ce nouvel instrument permettra aux immigrants d'obtenir plus de renseignements sur les thèmes suivants : responsabilités de l'immigrant et de la société d'accueil, documents à se procurer, l'apprentissage du français, connaissance des valeurs du Québec, choix d'une région d'établissement, évaluation des possibilités d'exercer une profession ou un métier, évaluation des études effectuées hors Québec, particularités du marché du travail québécois, etc.

De plus, un agent d'accueil sera assigné au nouvel arrivant afin de faciliter son intégration.

Enfin, des efforts d'intégration entre le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Emploi-Québec et les organismes communautaires impliqués seront déployés dans le même sens.

- Améliorer la réponse aux besoins des nouveaux arrivants et des personnes appartenant aux minorités visibles en utilisant l'offre de service d'Emploi-Québec de façon à faire connaître aux nouveaux arrivants les possibilités d'emploi dans leur domaine

Cette visibilité accrue aiderait l'industrie touristique à mieux faire connaître les possibilités d'emploi aux nouveaux arrivants et, par le fait même, aiderait à sensibiliser davantage le personnel d'Emploi-Québec aux réalités et besoins spécifiques de l'industrie, pour qui les besoins de l'industrie touristique ne semblent pas prioritaires par rapport à d'autres industries.

⁵⁰ Des valeurs partagées, des intérêts communs, plan d'action 2004-2007, ministère des Relations avec les citoyens, Gouvernement du Québec, mai 2004.

- Examiner la possibilité de créer un programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi en :
 - compensant l'employeur pour une partie du salaire du participant pour un maximum de 6 mois et celui de l'accompagnateur du nouvel employé;
 - compensant l'employeur pour une partie des coûts liés à l'intégration, sensibilisation du personnel, adaptation du matériel d'accueil;
 - compensant l'employeur pour les coûts de formation associés à la mise à niveau des compétences (incluant activités de francisation).
- Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action régionaux, en collaboration avec les acteurs socioéconomiques concernés des régions, incluant les organismes des communautés culturelles
 - Programmes de mentorat à l'intention des travailleurs immigrants.
 - Mesures pour favoriser l'arrimage entre les besoins de main-d'œuvre et les profils des immigrants.
 - Création de tables de concertation en relations interculturelles pour établir les liens nécessaires entre la communauté et les immigrants.

Il semble toutefois que cet objectif soit difficile à mettre en place actuellement puisqu'il existe un clivage important entre les différentes parties impliquées.

5.10 Travail hors campus des étudiants internationaux

En plus des objectifs énumérés ci-dessus, le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral, suite à un programme expérimental réalisé en 2004, ont conclu une nouvelle entente en novembre 2005 concernant le travail hors campus des étudiants internationaux. Cette nouvelle entente donnera la possibilité aux étudiants internationaux de toutes les régions du Québec d'occuper un emploi hors de leur campus respectif.

La nouvelle entente prévoit les améliorations suivantes (par rapport au programme expérimental) :

- étudiants internationaux inscrits à temps plein dans un établissement reconnu et ayant complété six mois d'études réussies;
- nombre d'heures de travail autorisé par semaine passe de 15 à 20;
- permis de travail valide jusqu'à l'échéance du permis d'étude (au lieu d'une année seulement).

Ce programme est graduellement implanté au courant de l'hiver 2006. La liste des établissements admissibles au programme figure à l'annexe L.

5.11 En conclusion

En conclusion, des efforts importants sont actuellement mis en place par le gouvernement du Québec afin de favoriser l'arrivée et l'intégration des immigrants à la société québécoise. L'industrie touristique devrait notamment bénéficier des objectifs gouvernementaux d'accroître le nombre d'immigrants admis, d'assurer une meilleure adéquation entre la sélection et les besoins de main-d'œuvre, d'améliorer le processus d'intégration des nouveaux immigrants ainsi que d'accélérer l'apprentissage du français.

Toutefois, les mesures envisagées ne répondent que partiellement aux besoins de main-d'œuvre de l'industrie touristique montréalaise. En effet, l'industrie nécessite souvent l'embauche de personnel peu scolarisé, alors que le gouvernement québécois mise davantage sur l'arrivée d'immigrants possédant une formation universitaire. De plus, plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont mentionné que les procédures administratives que les employeurs doivent suivre pour embaucher des employés provenant de pays étrangers sont si importantes qu'elles en découragent plus d'un.

En contrepartie, les employeurs de l'industrie devront faire des efforts supplémentaires pour faciliter l'embauche et l'intégration des personnes immigrantes au sein de leurs organisations. Entre autres, une meilleure connaissance des différentes cultures et la mise en place de programmes d'intégration plus adaptés contribueront sûrement à l'augmentation du nombre de candidatures au sein de l'industrie touristique montréalaise. Et à leur rétention...

6. CONSTATS GLOBAUX : TENDANCES ET AMPLEUR

Au bilan, qu'est-il possible d'avancer quant à l'arrimage entre la demande et l'offre de main-d'œuvre pour l'industrie touristique montréalaise? Voici les principaux constats qui ressortent.

Constats liés à la demande de main-d'œuvre

- **Une croissance continue de la demande de main-d'œuvre sera observée au sein de l'industrie touristique montréalaise au cours des cinq prochaines années**

Selon Emploi-Québec, un taux de croissance moyen de la main-d'œuvre dans la restauration et l'hébergement de 1,6 % par année est prévu jusqu'en 2009. Pour la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal, le nombre d'emplois pour ces secteurs passera de 91 500 emplois en 2004 à près de 100 000 emplois au cours de cette période, soit une augmentation annuelle d'approximativement 1700 emplois. Les projets sérieux de construction de nouveaux hôtels devraient représenter à eux seuls une création nette de 720 emplois. L'augmentation de 2 \$ à 3 % de la facture de la taxe sur l'hébergement apportera des investissements plus importants en promotion touristique, ce qui devrait résulter en une augmentation de la fréquentation touristique. Enfin, les prévisions d'achalandage de l'industrie sont à la hausse jusqu'en 2010.

- **Cette demande de main-d'œuvre sera vécue inégalement par les différents sous-secteurs ciblés**

Bien que faisant partie de la même industrie, les différents secteurs d'activités touristiques possèdent des dynamiques particulières et sont touchés de façon différente par les prévisions de croissance de l'industrie. Par exemple, alors que le secteur de l'hébergement est directement touché par les fluctuations dues à l'affluence touristique, la restauration et les attractions comptant également sur une clientèle locale le sont dans une moindre mesure.

- **Une problématique de relève est à prévoir pour certaines catégories d'emplois**

Les postes de préposés à l'entretien ménager sont occupés par une proportion importante d'employés (46 %) se trouvant dans la tranche d'âge des plus de 45 ans, ce qui risque de représenter un problème de relève à moyen terme. Plusieurs autres postes⁵¹, quoique dans une moindre mesure, ont également une proportion élevée d'employés se trouvant dans cette catégorie d'âge : préposés en hébergement et en voyage (33 %), guides touristiques et itinérants (33 %), chefs (32 %) et cuisiniers (29 %)⁵².

Certaines catégories d'emplois devraient vivre de façon plus marquée les effets d'un manque de main-d'œuvre. Les postes de cuisiniers, de préposés à l'entretien ménager ainsi que de serveurs d'aliments et de boissons sont déjà parmi les professions les plus en demande actuellement dans l'industrie touristique. Avec les prévisions de croissance, ces postes pourraient être les premiers affectés par les effets de rareté de main-d'œuvre anticipés dans les données d'emploi.

- **Certaines organisations pourraient devoir revoir leurs perspectives de croissance**

La planification de la main-d'œuvre par les entreprises du secteur s'effectue principalement à court terme. Or, lorsqu'elles sont dans l'incapacité de recruter une main-d'œuvre dans les périodes où elles en ont besoin, certaines entreprises disent déjà devoir refuser de la clientèle.

⁵¹ Toutes les dénominations de poste sont basées sur le Code nationale de profession. Par exemple, la fonction « Autres préposés/préposées en hébergement et en voyage » inclut plusieurs emplois tels que chasseur, porteur, portier – hébergement et portier d'hôtel, etc. Pour consulter la liste complète des appellations d'emploi du Code, consulter l'annexe E.

⁵² Selon le recensement 2001 de Statistique Canada, pour toutes professions confondues sur l'Île de Montréal, le pourcentage des personnes en emploi de 45 ans et plus est de 34,3 %. Aussi, pour ces dernières professions, quoique le nombre d'employés soit élevé, la proportion des employés de 45 ans et plus demeure dans la moyenne.

Constats liés à l'offre de main-d'œuvre

- **Le nombre de diplômés des programmes de formation secondaire professionnelle reliés au tourisme est stable** (cuisine d'établissement, boulangerie, pâtisserie, réception en hôtellerie, service de la restauration)

Durant la période 2003-2005, une réduction de 1,3 % du nombre de diplômés est constatée dans la province de Québec (2 011 diplômés en 2003; 1 985 en 2005). Pour Montréal, Laval et la Montérégie, le nombre total de diplômés a été relativement stable au cours des trois dernières années (829 en 2003, 769 à 2004, à 854 en 2005).

Certains programmes de formation connaissent des baisses ou ne sont pas offerts dans la région de Montréal. On pense notamment au programme en réception d'hôtellerie (D.E.P.) n'ayant reçu aucun diplômé en 2005 ainsi qu'aux programmes absents de la région (pâtisserie de restaurant, boulangerie, réception d'hôtellerie anglophone, service de restauration anglophone).

- **Le nombre de diplômés des programmes de formation collégiale reliés au tourisme est en croissance** (gestion des services alimentaires, gestion hôtelière, tourisme)

Pour la province de Québec, le nombre de diplômés a suivi une croissance avec 493 diplômés en 2003 et 541 en 2005. Pour Montréal, Laval et la Montérégie, l'augmentation du nombre de diplômés a été plus importante au cours des trois dernières années (173 en 2003, 229 à 2004, à 289 en 2005).

- **L'arrimage demeure difficile entre les programmes de formation initiale et les postes offerts dans l'industrie touristique**

Lors du recrutement, l'industrie privilégie des candidats qui ont de l'expérience plutôt que des diplômes, en offrant notamment un salaire identique aux diplômés et aux non-diplômés. D'autre part, les attentes des diplômés ne sont pas toujours comblées par les postes offerts dans les entreprises de l'industrie : les employés espèrent généralement occuper des postes réguliers à temps complet et les nouveaux diplômés souhaitent souvent obtenir des postes de niveau supérieur à ce qui leur est généralement offert. Néanmoins, les employés diplômés seraient susceptibles d'avoir une progression de carrière plus rapide que les employés sans diplôme.

Devant une telle situation, beaucoup de diplômés des nombreuses institutions d'enseignement spécialisées en tourisme aboutiraient dans d'autres secteurs d'activités économiques. En corollaire, certaines institutions d'enseignement qui offrent les programmes retenus dans la présente étude ne se considèrent pas liées étroitement au secteur touristique. Par exemple, des responsables des programmes de D.E.P. qui offrent les programmes de cuisine mentionnent que seulement 10 à 15 % de leurs finissants vont travailler dans l'industrie touristique en terminant leurs études; la plupart des gradués opéreraient plutôt pour des cuisines institutionnelles (hôpitaux, garderies, supermarchés, etc.).

- **Dans les conditions actuelles, l'immigration ne pourra être une source suffisante de recrutement pour combler les emplois disponibles**

L'immigration au Québec, bien qu'elle soit un enjeu gouvernemental important pour pallier aux besoins démographiques de la province, ne répond que partiellement aux besoins de main-d'œuvre de l'industrie touristique montréalaise. En effet, quoique le nombre d'immigrants soit en croissance depuis plusieurs années (plus de 40 000 par année), les nouveaux arrivants sélectionnés sont plus scolarisés, ne parlent ni français, ni anglais dans plus de 33 % des cas et s'orientent davantage vers des professions qui ne sont pas liées à l'industrie touristique.

Néanmoins, c'est un total de plus de 1 300 immigrants qui se sont destinés entre 2000 et 2005 à des postes reliés à des secteurs touristiques, particulièrement chefs, cuisiniers, serveurs d'aliments et de boissons, réceptionnistes, standardistes et maîtres d'hôtel.

Par ailleurs, l'intégration des immigrants est souvent rendue plus difficile dans certains secteurs de l'industrie à cause de l'absence d'expérience nord-américaine, de leur méconnaissance du français ou de l'anglais, de la discrimination à leur endroit et de leur méconnaissance de la culture québécoise.

- **Le niveau d'attractivité des emplois de l'industrie demeure faible**

Dans l'ensemble des données statistiques, plusieurs catégories d'emplois affichent des salaires moyens très bas comparativement aux autres domaines de formation. Par exemple, les salaires hebdomadaires en pâtisserie sont particulièrement bas comparativement à la moyenne des détenteurs d'un D.E.P. (418 \$ par rapport à 561 \$), suivis de près par les diplômés de cuisine d'établissement anglophone (453 \$), de cuisine d'établissement francophone et de service de la restauration (492 \$).

De plus, malgré les dires des dirigeants d'entreprises quant aux difficultés de recrutement, les données de chômage démontrent des taux d'emploi plutôt bas pour certaines catégories d'emplois. Par exemple, le programme de cuisine d'établissement anglophone a connu un taux d'emploi de 66 % en 2005 et de 63 % en 2004. Ce programme est non seulement un des programmes qui comprend le plus de diplômés mais cette profession est considérée en forte demande. Une analyse plus approfondie serait requise pour expliquer cette situation.

- **La concurrence pour le recrutement d'une main-d'œuvre peu qualifiée devrait s'accroître**

Les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie recrutent traditionnellement une proportion importante de leurs employés d'une main-d'œuvre n'ayant aucun diplôme ou simplement un diplôme d'études secondaires générales. Or, ce bassin de main-d'œuvre n'est pas appelé à croître de manière significative au cours des prochaines années et plusieurs autres secteurs d'activité économique s'y approvisionneront déjà.

- **L'offre de formation continue dans son ensemble ne correspond pas bien dans le contexte actuel à la volonté de positionner l'expérience client au centre du développement de l'industrie**

Malgré le fait que les entreprises touristiques de la région de Montréal offrent plus de formation que les entreprises des autres régions (environ 20 000 \$ par entreprise⁵³), les principaux acteurs de l'industrie sondés dans le cadre de cette étude croient qu'il serait important que l'offre de formation s'harmonise mieux avec les besoins de l'industrie pour favoriser l'expérience client à Montréal ainsi que la rétention des employés dans l'industrie.

La majorité des organismes de formation externes développent des formations dites « sur mesure » aux organisations de l'industrie touristique en tentant de répondre à leurs besoins actuels. Par conséquent, les formations diffusées abordent en majorité des thèmes qui correspondent aux éléments de base du service à la clientèle (normes de service à la clientèle, gestion des plaintes, etc.). De plus, la formation offerte aux employés ne comporte que rarement des suivis.

Bilan de l'offre et de la demande de main-d'œuvre

En résumé, d'un côté, la demande de main-d'œuvre devrait suivre une croissance constante pour les cinq prochaines années. Cette demande devrait être vécue différemment d'un secteur à l'autre et certaines catégories d'emplois devraient être particulièrement affectées.

De l'autre côté, l'offre de main-d'œuvre des écoles de formation devrait demeurer relativement stable et au mieux suivre une légère croissance. Les autres sources de main-d'œuvre devraient, quant à elles, être appelées à s'amenuiser : nombre d'immigrants moins scolarisés, concurrence plus soutenue pour le recrutement d'une main-d'œuvre moins qualifiée. De plus, la capacité d'attraction limitée de l'industrie et les départs à la retraite prévus pour certaines catégories d'emplois devraient continuer à affecter la capacité de recrutement des entreprises de l'industrie.

Quoique à court terme les écarts n'apparaissent pas démesurés, on peut croire qu'à moyen terme, l'industrie est appelée à vivre des difficultés de plus en plus marquées à recruter de la main-d'œuvre et ce, particulièrement pour les postes de cuisiniers, de préposés à l'entretien ménager ainsi que de serveurs d'aliments et de boissons.

⁵³ CQRHT, Enquête sur la situation de la main-d'œuvre en tourisme et les pratiques en gestion des ressources humaines, avril 2005, p. 33.

SECTION C – DIAGNOSTIC DES PRATIQUES EN RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE

Le diagnostic actuel dresse le portrait de la main-d'œuvre touristique telle que sondée par nos trois méthodes d'enquêtes présentées dans la section A-3 « Méthodologie ». Cette étape importante a permis de récolter une information davantage qualitative afin de nuancer et/ou valider les résultats des enquêtes réalisées précédemment auprès de la main-d'œuvre touristique.

Dans la section satisfaction de la main-d'œuvre, les résultats des employés ayant répondu au questionnaire sont analysés afin de faire ressortir le degré d'engagement des employés envers leur emploi et l'industrie. Par la suite, les résultats des entrevues téléphoniques avec les dirigeants d'entreprises ainsi que les commentaires des participants aux groupes de discussion sont analysés conjointement et présentés de façon à pouvoir dresser le diagnostic global de la main-d'œuvre à Montréal, ceci tout en faisant ressortir les différences majeures entre les différents (5) secteurs analysés ainsi qu'entre la région de Montréal et l'industrie touristique québécoise et nord-américaine dans son ensemble.

Enfin, dans la section diagnostic sectoriel, un portrait de chacun des secteurs est présenté séparément, soit les attractions, la restauration, l'hébergement, ainsi que les événements et congrès. Cette analyse sectorielle permet de mettre en lumière la situation actuelle quant à l'expérience client et de faire ressortir les portraits globaux de la main-d'œuvre en ce qui a trait aux pratiques de gestion des ressources humaines. Enfin, les problématiques ressources humaines spécifiques à chaque secteur complètent chacune des sections.

7. SATISFACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La prémisse de base de l'étude en cours était qu'en faisant vivre aux employés une expérience de travail positive et enrichissante, ceux-ci seront à même de faire vivre une expérience mémorable à la clientèle touristique. Selon Chevrier⁵⁴, « la mobilisation des ressources humaines contribue à l'amélioration de la satisfaction face au travail et il appert que les employés satisfaits et heureux dans leur milieu de travail offrent un service de qualité supérieure ». Pour Madeleine Chenette, « (...) l'engagement des employés se reflète directement dans leurs [les employés] interactions avec les clients⁵⁵. Les indicateurs choisis pour déterminer dans quelle mesure les employés vivaient une expérience de travail positive et enrichissante sont l'engagement et la mobilisation des employés participant à l'étude. Voici les variables qui ont été mesurées.

Les pratiques de gestion à mettre en place pour favoriser l'engagement et la mobilisation sont les suivantes.

- **LA CLARTÉ** : connaissance et compréhension des conditions requises pour une excellente expérience client.
 - Connaissance et compréhension des politiques de service à la clientèle.
- **LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES** : perception que les efforts sont mis de l'avant pour développer les employés pour qu'ils accomplissent un travail de qualité. Concrètement, les indicateurs mesurés sont :
 - avoir accès à de l'entraînement, de la formation et avoir du temps planifié pour le faire,
 - développer son sentiment d'efficacité personnelle au travail,
 - avoir les outils et les ressources pour effectuer mon travail,
 - avoir du support dans l'accomplissement du travail et dans l'acquisition de compétences
- **L'INFLUENCE** : sentiment des employés en regard du pouvoir qu'ils ont sur le travail qu'ils effectuent et s'ils ont la possibilité d'exprimer leurs opinions. Concrètement les indicateurs mesurés sont :
 - avoir la latitude pour améliorer les façons de faire,
 - être impliqué dans la prise de décisions,
 - avoir un travail qui a du sens, de la signification.

⁵⁴ Chevrier, François, G, Mobiliser votre personnel pour surpasser les attentes de vos clients, 30 novembre 2005, Réseau de veille en tourisme.

⁵⁵ Chenette, Madeleine, Mobiliser par l'approche client, Publications SECOR.

- L'APPRÉCIATION : perception que le travail a de l'importance aux yeux des employés et de leurs collègues. Reconnaissance du travail effectué et des efforts investis. Les indicateurs mesurés pour cette pratique de gestion sont :
 - la reconnaissance reçue du supérieur immédiat,
 - les perspectives de développement de carrière.

Il existe plusieurs types d'engagement. L'engagement peut être défini comme l'attachement, l'identification et l'implication des employés envers une organisation ou sa mission. **La force de l'engagement** d'un employé peut s'observer par :

- le degré de détermination qu'il démontre;
- les efforts qu'il fait pour conserver son lien avec l'organisation ou sa mission⁵⁶.

L'engagement peut être de deux natures.

- **Engagement de cœur** : engagement affectif envers les tâches et les objectifs du travail et engagement affectif envers les membres de l'équipe.
- **Engagement de tête** : évaluation en termes de coûts/bénéfices de la possibilité de quitter son emploi.

Finalement, puisque nous analysons l'engagement des employés comme ayant un impact sur la qualité du service à la clientèle, nous avons aussi mesuré l'**engagement** des employés **envers la clientèle**. Cet engagement peut aussi être de deux ordres, soit de cœur : attachement affectif envers la clientèle, ou de tête : lien avec les politiques et les normes liées au service à la clientèle.

Pour évaluer la capacité des organisations à retenir leurs employés, nous avons aussi mesuré les intentions des employés de quitter leur organisation dans la prochaine année.

7.1 Données sociodémographiques

Treize questions sociodémographiques ont été posées pour dresser un portrait des répondants. Le portrait complet des répondants de notre échantillon est présenté à l'annexe M.

Profil des répondants

Globalement, les répondants au questionnaire avaient le profil suivant.

- La moitié des répondants ont moins de 29 ans.
- 40 % ont un niveau universitaire, 35 % ont un niveau collégial complété professionnel ou général.
- 74 % n'ont pas complété des études en tourisme.
- 83 % sont canadiens d'origine.
- 68 % ont occupé moins de 3 emplois dans l'industrie touristique.
- 73 % ont plus de 4 années d'ancienneté.
- 62 % ont l'intention de travailler plus de 6 ans dans l'industrie touristique.
- Ont été attirés dans l'industrie et restent dans l'industrie touristique à cause de la possibilité de travailler avec le public et de l'ambiance de travail.



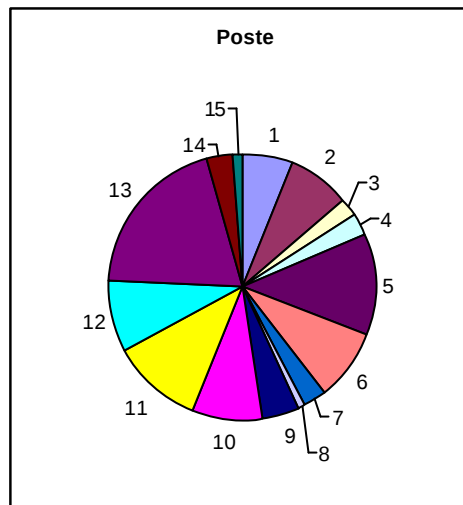
Les répondants de notre échantillon sont plus scolarisés que la moyenne de l'industrie (réf : 4.2.1), ce qui pourrait être expliqué par le fait que nous avons rejoints plusieurs employés de grandes organisations.

⁵⁶ MEYER, J.P., HERSCOVITCH, L., 2001. *Commitment in the workplace: towards a general model*, Human Resource Management Review, vol.11, p. 299-326.

Voici en détail les postes des répondants ainsi que le secteur d'activités dans lequel ils travaillent. De plus, vous trouverez en détail la constitution de l'échantillon en annexe M.

Tableau C1 – Poste des répondants

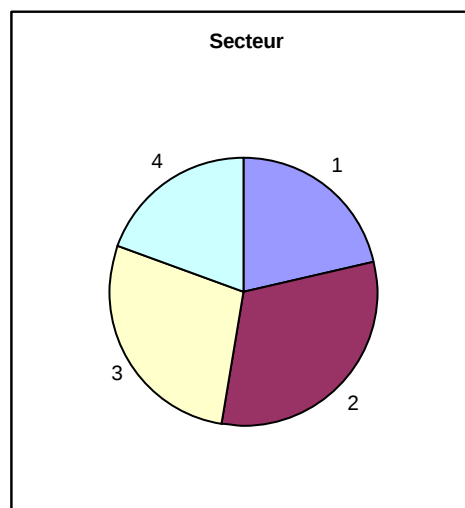
	Fréquence	Pourcentage valide
1. Guide-animateur	19	6,2 %
2. Préposé à la billetterie	23	7,5 %
3. Concierge	7	2,3 %
4. Hôte/hôtesse	8	2,6 %
5. Préposé à l'accueil	38	12,4 %
6. Préposé à l'entretien	26	8,5 %
7. Cuisiniers et aides	9	2,9 %
8. Chefs	2	0,7 %
9. Administration	14	4,6 %
10. Coordonnateurs	26	8,5 %
11. Représentants divers	34	11,1 %
12. Préposé à la réception	27	8,8 %
13. Préposé aux mets et boissons/serveur	60	19,5 %
14. Chasseur	11	3,6 %
15. Aucune réponse	3	1,0 %
Total	307	100,0 %



Le regroupement « représentants divers » présentent les postes reliés aux ventes, au développement des affaires, au service à la clientèle et aux relations publiques.

Tableau C2 – Secteur des répondants

	Fréquence	Pourcentage valide
1. Évènements/congrès	66	21,4 %
2. Hôtellerie	96	31,1 %
3. Attractions	87	28,2 %
4. Restauration	60	19,4 %
Total	309	100,0 %



7.2 Résultats de satisfaction de la main-d'œuvre par secteur d'activités

Les moyennes obtenues par les répondants à chacune des variables à l'étude sont présentées dans le tableau C3. Pour analyser les moyennes obtenues, il faut se référer à l'échelle de réponses proposée dans le questionnaire où 1 était le minimum et 5 le maximum.

Tableau C3 – Tableau avec des moyennes par secteur d'activités

	Attractions	Évènements/ congrès	Restaurants	Hôtels	Total
Clarté					
Connaître et comprendre les politiques de service à la clientèle	4,04	3,92	4,27	4,37	4,15
Compétences					
Avoir accès à de l'entraînement, de la formation et avoir du temps planifié pour le faire.	3,27	3,42	3,52	3,35	3,38
Avoir le sentiment d'efficacité personnelle au travail	4,43	4,36	4,43	4,42	4,41
Avoir les outils et les ressources pour effectuer mon travail	3,44	3,77	4,14	3,90	3,79
Avoir du support dans l'accomplissement du travail et dans l'acquisition de compétences	3,41	3,45	4,03	3,93	3,70
Influence					
Avoir la latitude pour améliorer les façons de faire	3,69	3,73	3,99	4,04	3,87
Être impliqué dans la prise de décisions	3,36	3,66	3,52	3,75	3,57
Avoir un travail qui a du sens, de la signification	3,95	4,11	3,97	4,26	4,08
Appréciation					
Reconnaissance de mon supérieur immédiat	3,14	3,36	3,61	3,83	3,49
Perspective de développement de carrière	2,80	3,12	3,55	3,56	3,257
Engagement de cœur					
Engagement envers les objectifs et le travail lui-même	3,81	3,96	3,86	4,18	3,96
Engagement envers les membres de mon équipe	3,67	3,58	3,98	3,84	3,76

	Attractions	Évènements/ congrès	Restaurants	Hôtels	Total
Engagement envers la clientèle					
De cœur : attachement envers la clientèle	3,78	3,84	3,83	4,05	3,89
De tête : lien avec les politiques et les normes liées au service à la clientèle	4,21	4,37	4,41	4,34	4,32
Engagement de tête					
<i>High Sacrifice</i> : évaluation en termes de coûts/bénéfices de la possibilité de quitter son emploi	3,21	3,02	3,32	3,48	3,27
Intentions de quitter	2,75	2,20	2,41	2,17	2,36

Ces résultats démontrent que :

- **les politiques de service à la clientèle sont généralement comprises et connues des employés;**
- **les employés ont un fort sentiment d'efficacité personnelle;**
- **le travail effectué par les répondants a du sens à leurs yeux.**

Toutefois,

- les répondants **n'ont pas l'impression qu'ils ont accès à de l'entraînement et à de la formation** et ils n'ont pas l'impression qu'ils ont du temps planifié pour le faire;
- les répondants **sont peu impliqués dans la prise de décision** et ont peu d'impact sur leur milieu de travail;
- les répondants **reçoivent peu de reconnaissance** de la part de leur supérieur immédiat;
- **les perspectives de développement de carrière sont peu présentes.**

En ce qui concerne le niveau d'engagement manifesté, nous observons que :

- l'engagement de cœur est assez élevé tant envers le travail effectué qu'envers les membres des équipes de travail; **les employés aiment ce qu'ils font ainsi que l'ambiance qui règne dans leur milieu de travail;**
- **l'engagement envers la clientèle est plus marqué par la tête (les normes) que par le cœur (l'attachement).** Les employés répondront aux besoins des clients en conformité avec les normes en place. Quoique habituelle, cette situation devrait être améliorée dans une optique d'expérience client, de façon à ce que les employés soient plus enclins à faire le pas de plus qui laissera une marque significative, une expérience mémorable, auprès de la clientèle;
- l'engagement de tête est moyennement élevé, ce qui signifie que de façon générale **les employés ont la perception qu'ils ne perdraient pas beaucoup à quitter l'organisation** pour laquelle ils travaillent.
- **la proportion des répondants ayant l'intention de quitter leur emploi est en corollaire considérée assez élevée**, et ce, particulièrement pour les employés non syndiqués.

L'amélioration des pratiques de gestion pour passer d'un service transactionnel à un service basé davantage sur l'expérience client requiert :

- une culture de service davantage orientée vers l'expérience client;
- une amélioration du soutien de l'organisation et du supérieur hiérarchique dans l'accomplissement du travail par les employés;
- des activités de formation et de perfectionnement professionnel liées à l'expérience client;
- une plus grande aptitude des employés pour améliorer le service à la clientèle :
 - en fournissant les outils et les ressources requises,
 - en offrant davantage de latitude pour améliorer les façons de faire et contribuer à la prise de décision.

7.3 Résultats des analyses croisées de la satisfaction de la main-d'œuvre

Pour pousser plus loin les constats globaux reliés à l'échantillon, des analyses croisées ont été effectuées sur les données (les données détaillées sont présentées à l'annexe N). Voici les conclusions de ces analyses qui pourront être utilisées pour guider les actions à prendre.

- Les répondants occupant des postes de première ligne (les préposés à l'accueil, les hôtes/hôtesse, les guides-animateurs, les préposés billetterie, les préposés à la réception) :
 - auraient moins de latitude pour améliorer les façons de faire leur travail;
 - seraient les moins impliqués dans la prise de décision;
 - croient que la reconnaissance qu'ils reçoivent n'est pas suffisante.

Les différences mentionnées touchent plus particulièrement les pratiques de gestion reliées à l'influence et à l'appréciation. Puisque ces personnes sont souvent un des points de contact important de l'organisation avec les clients, ce manque d'influence et d'appréciation peut avoir un impact direct sur la qualité du service rendu et ultimement sur l'expérience client.

- Lorsque nous utilisons l'âge comme facteur d'analyse, nous constatons que :
 - les employés de moins de 20 ans :
 - o ont moins l'impression que leur développement de carrière est important pour leur organisation
 - o ont un engagement de cœur, tant envers leur travail et les objectifs qu'envers la clientèle, plus faible.
 - Pour leur part, les employés de plus de 50 ans :
 - o sont très engagés affectivement envers leur travail et les objectifs et envers la clientèle.

Si l'industrie et les organisations ne sont pas en mesure d'augmenter l'engagement affectif des jeunes travailleurs, la pénurie de main-d'œuvre sera d'autant plus criante lors du départ à la retraite des employés de plus de 50 ans. Les constats effectués en fonction de l'âge sont très similaires à ceux effectués si nous utilisons l'ancienneté comme facteur d'analyse puisque ces deux données sont étroitement reliées.

- Les employés qui ont l'intention de travailler toute leur carrière dans l'industrie du tourisme :
 - croient le plus que leur développement de carrière est une priorité pour leur organisation;
 - ont le plus grand engagement envers le travail et les objectifs de leur organisation;
 - sont le plus engagés envers les membres de l'équipe;
 - sont le plus engagés affectivement envers la clientèle;
 - ont le plus l'impression d'être impliqués dans la prise de décision;
 - ont le plus l'impression que leur travail a du sens,
 - ont le moins l'intention de quitter.

Nous pouvons donc croire que les employés qui ont l'intention de travailler dans l'industrie du tourisme toute leur carrière offrent un meilleur service à la clientèle et seraient les plus aptes à proposer une expérience aux visiteurs. Lors du recrutement, il serait intéressant d'évaluer l'intérêt des candidats à faire carrière dans le domaine du tourisme et/ou déployer des efforts pour développer l'intérêt aux employés à faire carrière dans l'industrie.

- Les employés syndiqués de notre échantillon :
 - ont moins l'impression de recevoir de la reconnaissance de la part de leur supérieur immédiat;
 - ont moins l'impression d'avoir des perspectives de développement de carrière;
 - connaissent et comprennent moins les politiques de service à la clientèle;
 - ont moins l'impression d'avoir les outils et les ressources nécessaires pour bien effectuer leur travail;
 - ont moins l'impression d'avoir la latitude nécessaire pour améliorer les façons de faire;
 - ont moins l'impression d'être impliqués dans la prise de décision;
 - ont moins l'impression qu'ils ont le support de leur supérieur immédiat;
 - sont moins engagés affectivement envers les membres de leur équipe;
 - sont moins engagés envers les politiques de service à la clientèle;
 - ont moins l'intention de quitter.

Ces constats émergeants de notre échantillon visent à qualifier la réalité vécue dans les entreprises syndiquées. Puisque les employés syndiqués ont moins l'intention de quitter, il deviendra d'autant plus important pour les organisations syndiquées de mettre en place des pratiques de gestion favorisant l'engagement et la mobilisation des employés envers l'expérience client.

- Les répondants qui ont suivi une formation en service à la clientèle : ont moins l'impression d'avoir les ressources et les outils nécessaires pour bien effectuer leur travail. Ceci s'explique probablement par le fait que lorsque les employés suivent de la formation en service à la clientèle, ils abordent souvent l'idéal. Toutefois, lorsqu'ils reviennent dans leurs organisations, la réalité est souvent différente de ce qui a été abordé dans les formations. Pour les employeurs, il devient alors primordial qu'un suivi soit accordé et que les outils et les ressources soient disponibles pour appliquer les notions vues lors de la formation.
- Aucune différence entre les répondants ne s'est avérée statistiquement significative si on effectue les analyses statistiques en considérant leur sexe.

8. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES R.H. DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE MONTRÉALAISE

Pour compléter les données obtenues des employés, une analyse globale et par secteur de l'industrie a été réalisée pour dresser un portrait des réalités vécues. Sommairement, les principales conclusions du diagnostic qui touchent l'ensemble de l'industrie touristique montréalaise nous démontrent ce qui suit :

a) Concernant l'expérience client

- Tous les dirigeants interviewés sont d'avis que l'expérience client est un passage obligé pour la grande région de Montréal et se disent sensibles à l'importance d'offrir un excellent service à la clientèle.
- Plusieurs dirigeants n'ont pas conscience de la qualité réelle de leur service à la clientèle et de leur capacité actuelle à passer à l'expérience client. La compréhension même du concept d'expérience client varie grandement selon l'organisation, sa taille et sa clientèle.
- Les approches généralement considérées pour développer l'approche client suivent ces grandes lignes : attention aux détails, personnalisation et adaptation du service, accueil et information, ainsi qu'aptitude des employés à la prise de décision.
- Étant sensibles à la qualité du service à la clientèle offert, la plupart des dirigeants indiquent que cet aspect guide plusieurs de leurs interventions en matière de gestion des ressources humaines (sélection de candidats, gestion de la performance, formation, etc.).
- Il existe une perception générale que Montréal se démarque déjà des autres villes internationales par son expérience client. La réalité est que le service serait jugé plus « sympathique » à Montréal que professionnel dans son ensemble (réf. : Recherche et analyse de bonnes pratiques en ressources humaines).
- Plusieurs organisations ont déjà créé des collaborations intersectorielles pour offrir une expérience client plus complète. Ces partenariats gagneraient à être approfondis et élargis.

b) Concernant les enjeux R.H.

EN GÉNÉRAL

- Les entreprises ne sont généralement pas éveillées aux enjeux de pénurie et de rétention de la main-d'œuvre, quoique la plupart vivent des difficultés à recruter et à retenir des employés pour certaines catégories d'emplois;
- Alors que les dirigeants disent utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci ne sont pas nécessairement utilisées d'une façon systématisée et rigoureuse au sein des entreprises et ne contribuent donc pas aux effets escomptés (accroissement de la performance, rétention de main-d'œuvre, amélioration de l'expérience client, etc.).
- La taille de l'organisation a un impact direct sur le niveau de formalisation et d'intégration des pratiques de gestion ressources humaines. Les grandes organisations sont les plus structurées tandis que les petites organisations maintiennent des pratiques plus minimales assumées par les propriétaires, les directions générales et les responsables de services qui sont eux-mêmes souvent peu formés dans ce domaine. En corollaire, les employés ont généralement la perception que peu d'importance est accordée à la gestion des ressources humaines au sein des petites organisations.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

- La planification des besoins de main-d'œuvre se fait de façon très inégale et principalement à court terme en fonction des événements à venir, de la saison qui arrive, ou de certains ratios établis. La planification à moyen terme (6 mois et plus) des besoins de main-d'œuvre semble inexistante.
- Peu d'organisations recrutent au sein des écoles de tourisme, le niveau d'expérience des candidats étant le premier facteur de sélection du personnel.
- Les stages offerts sont généralement considérés positivement par les employés et les dirigeants. L'arrimage n'est toutefois pas parfait : d'une part, les dirigeants les considèrent généralement trop courts et souvent offerts à des périodes inappropriées pour l'industrie; d'autre part, le support donné aux stagiaires par les employeurs n'est pas toujours à la hauteur des attentes des étudiants et du milieu de l'éducation.
- Les immigrants sont encore peu considérés comme une source importante de recrutement au sein des organisations rejointes à Montréal (particulièrement pour les attractions et les congrès/événements). Lorsqu'ils le sont, c'est principalement pour des postes dans les cuisines ou au service aux chambres.
- Un grand nombre d'employés consultés disent pouvoir faire carrière dans l'industrie du tourisme. Toutefois, de nombreuses caractéristiques inhérentes à l'industrie contribuent à réduire son attrait auprès des employés potentiels (conditions générales de travail, pratiques de GRH, instabilité, etc.).
- Les défis que représente la gestion d'une main-d'œuvre plus jeune (génération Y) semblent se faire sentir de manière plus marquée.

Le développement des ressources humaines

- Dans les organisations consultées, il n'existe que rarement des procédures d'accueil structurées et standardisées. De plus, l'apprentissage des employés se fait généralement par l'observation des collègues et l'entraînement à la tâche.
- La sensibilisation des employés aux normes de service à la clientèle est généralement prise en charge au sein même des organisations. Les entreprises touristiques font peu appel aux écoles ou à des firmes externes de formation pour les soutenir dans la formation continue de leurs employés.
- Le processus d'évaluation du rendement est rarement structuré et se conduit généralement de façon informelle et ce, même au sein des organisations syndiquées. La performance est rarement reliée à la rémunération.
- Avec des structures simples et aplaties, les possibilités d'avancement sont généralement faibles dans l'industrie. Certaines organisations proposent de l'enrichissement latéral de tâches sans que ce soit nécessairement bien encadré dans un processus de gestion de la performance.

La rétention des ressources humaines

- La précarité de certains emplois et les conditions de travail jouent un rôle important dans la capacité des organisations de retenir leurs employés, ces derniers n'hésitant pas à changer d'emploi pour obtenir davantage d'heures de travail ou un salaire légèrement plus élevé. L'irrégularité des heures de travail et la difficulté à prévoir son horaire ont de fait été mentionnées comme des irritants majeurs par les employés consultés.
- Dans la majorité des entreprises consultées, peu d'actions sont formellement prises pour améliorer la rétention du personnel d'une saison à l'autre. Malgré la présence occasionnelle de listes de rappel, peu de suivi est effectué durant l'année pour conserver les liens avec les employés.
- Dans les plus grandes organisations, particulièrement celles qui sont syndiquées, la rétention n'est pas perçue comme problématique.
- Rares sont les organisations ayant mis en place des stratégies pour accommoder la vie personnelle des employés (conciliation travail et famille).
- Le temps supplémentaire est rarement payé. Il est quelques fois remis en temps, mais la plupart accumulent trop d'heures pour pouvoir les récupérer.

c) Les principales distinctions

Alors que plusieurs observations sont communes à l'industrie, on observe néanmoins des différences majeures d'un secteur touristique à l'autre et d'une entreprise à l'autre, en ce qui concerne notamment :

- le profil de la main-d'œuvre (bénévoles et temporaires pour les événements; population vieillissante dans le secteur hôtelier, population très jeune dans les secteurs des attractions et de la restauration, population immigrante dans l'hôtellerie et la restauration);
- le profil de formation académique très différent (formation universitaire dans les attractions et les événements/congrès, aucun diplôme ou un D.E.S. dans l'hôtellerie et la restauration);
- l'ampleur et la systématisation des pratiques de gestion des ressources humaines, beaucoup liées à la présence ou non de personnes formées à la gestion (plus avancées dans les grandes organisations, dans l'hôtellerie et les organisations syndiquées);
- l'ouverture des dirigeants et la capacité organisationnelle à passer d'un mode de gestion réactif à une approche proactive.

De plus, le contexte montréalais est très différent de la réalité vécue dans les régions québécoises.

- La pénurie prévue de main-d'œuvre se vit de façon moins sévère étant donné la disponibilité de sources distinctes importantes de personnel (étudiants, migrants, immigrants, etc.).
- La saisonnalité se vit de manière très différente (moins marquée pour la plupart des entreprises et vécue inégalement d'un secteur et d'une entreprise à l'autre).
- Il est très difficile de rejoindre, sensibiliser et engager les entreprises de la région autour d'enjeux communs, considérant leur grand nombre, leur positionnement stratégique propre et leur réalité très différente d'une entreprise à l'autre.
- Plusieurs entreprises liées à des entités nationales ou internationales voient une partie plus ou moins importante de leur pouvoir de décision concentrée à l'extérieur de Montréal (ex. : chaînes hôtelières, certains événements).
- L'adhésion des entreprises et des organismes de formation à l'industrie du tourisme n'est pas aussi manifeste.
- Le nombre d'acteurs économiques agissant directement et indirectement dans l'industrie de Montréal est beaucoup plus grand.

Enfin, il existe aussi des différences entre la réalité montréalaise et les autres grandes destinations nord-américaines.

- Le vieillissement progressif de la population est plus marqué.
- Les politiques d'immigration au Québec favorisent davantage l'acceptation d'une main-d'œuvre plus qualifiée.
- Le besoin d'adopter des pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines devient central dans l'optique où la destination Montréal veut se distinguer par l'expérience offerte à la clientèle.
- Les acteurs de l'industrie sont plus conscients de la problématique R.H. et de l'importance de se mobiliser autour d'un plan de développement des ressources humaines.

9. DIAGNOSTIC SECTORIEL DES PRATIQUES R.H.

En plus d'une courte présentation des secteurs de l'industrie touristique ciblés dans le cadre de cette étude, le diagnostic de cette section se concentre sur les résultats et les observations spécifiques à chacun de ces secteurs.

9.1 Secteur des attractions

Présentation générale du secteur

Selon la Société des Attractions Touristiques du Québec (SATQ)⁵⁷, « une attraction touristique est un lieu ou un produit, aménagé, construit ou créé, à caractère saisonnier ou permanent, qui possède la capacité d'attirer des excursionnistes et touristes grâce à une caractéristique distinctive ».

Bien que les retombées économiques générées par les attractions touristiques soient plus discrètes que les grands événements, elles ont l'avantage, à Montréal surtout, d'être en activité sur de longues périodes, accumulant ainsi, sans tapage, des retombées économiques significatives.

Au Québec, les 191 attractions touristiques et les 32 corporations touristiques membres de la SATQ attirent à elles seules près de cinquante millions de visiteurs annuellement. Ces chiffres ne tiennent évidemment pas compte du nombre d'attractions non membres de la SATQ (nombre que l'on estime à environ 1000 au Québec).

Voici quelques données concernant plus spécifiquement la région de Montréal⁵⁸.

- En 2005, la SATQ regroupe 34 membres à Montréal, ce qui représente 17,8 % des attractions touristiques membres.
- À Montréal, 32,4 % des attractions touristiques ont une activité saisonnière alors que 67,6 % sont ouvertes à l'année.
- Montréal est moins affectée par la saisonnalité puisque l'activité ne subit un réel fléchissement que pendant la saison hivernale (activités estivales 100 %, activités automnales 94,1 %, activités hivernales 67,6 % et activités printanières à 100 %).
- À Montréal, 56,6 % des membres ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 000 \$, alors que 20 % opèrent avec un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 \$.
- La plus grande partie du budget promotionnel des attractions touristiques est consacrée au marché québécois (89,2 %).
- Dans l'ensemble des attractions touristiques, 48 % de la main-d'œuvre salariée est composée d'employés à temps plein à l'année, 6 % sont à temps partiel à l'année et 35 % sont des employés temps plein saisonnier.
- Pour l'année 2004, la réalité administrative des membres de la SATQ se composait de 39 % d'OBNL, de 29 % d'entreprises privées, de 32 % de sociétés fédérales, provinciales ou municipales. On remarque donc une forte présence de l'autorité politique telle qu'on la retrouve dans les autres destinations urbaines au Canada et aux États-Unis⁵⁹.

⁵⁷ Rapport sur les réalités administratives des membres de la Société des Attractions Touristiques du Québec (SATQ), 2004-2005.

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Recherche et analyse de bonnes pratiques en ressources humaines (CQRHT).

L'expérience client

- La plupart des grandes organisations syndiquées ont déjà instauré la philosophie de l'expérience client au sein de leurs pratiques. Ces résultats confirment les constats d'un rapport du CQRHT ⁶⁰ où on mentionne que ce sont surtout les grands attraits qui misent sur des stratégies de développement de produits, englobant l'image de marque et le service à la clientèle.
- La plupart des employés interviewés lors du groupe de discussion ont conscience des efforts déployés par leur organisation afin d'y parvenir, quoique le niveau de connaissance des politiques de service et le niveau d'engagement des employés varient significativement.
- Pour les musées, un service à la clientèle qui se démarque implique la possession d'une culture générale en histoire nationale et/ou patrimoine religieux, en horticulture ou tout autre domaine pertinent au musée en question.
- Parmi les organisations sondées, une seule tente d'introduire le concept d'Expérience à ses employés saisonniers en proposant à ceux-ci de vivre l'Expérience telle que vécue par le client afin d'être en mesure de sentir ce que celui-ci vit.
- La Société des Attractions Touristiques du Québec (SATQ) s'est doté de la norme attractions et événements (NQ9700-085), un outil de référence permettant l'évaluation de la certification qualité en conformité avec le Bureau de Normalisation du Québec (BNQ). Parmi les neuf organisations sondées, une seule s'est dotée de ces normes, ce qui lui permet d'être accréditée par le Bureau de Normalisation du Québec

Portrait global des pratiques R.H.

En général

- Parmi l'ensemble des répondants au questionnaire sur la satisfaction, on trouve une plus grande proportion d'employés de moins de 29 ans dans le secteur des attractions et une forte proportion de jeunes étudiants (18-25 ans) pour les postes saisonniers.
- Selon les résultats d'un rapport du CQRHT ⁶¹, la main-d'œuvre de ce secteur est mieux rémunérée et plus diplômée que dans les autres secteurs avec 29 % possédant une formation universitaire. Tel que vu précédemment dans le niveau de scolarité de la main-d'œuvre touristique, c'est aussi dans ce secteur que l'on retrouve la plus faible proportion (11 %) de main-d'œuvre sans aucun diplôme.
- Selon le recensement de l'enseignement collégial en tourisme Horizon 2003-2005, ce sont les diplômés du programme « Accueil et guidage touristique » qui présentent un salaire brut par semaine le plus bas avec un taux moyen de 423 \$.
- Toujours selon ce même recensement, les postes de guides touristiques et guides itinérants à Montréal sont en grande proportion (33 %) des postes à temps partiel.
- En 2004, les postes de ce type ont vu leur taux de chômage être élevé, soit de plus de 12,9 % et les perspectives professionnelles pour 2004-2009 sont considérées restreintes.
- Il existe une forte proportion d'emplois syndiqués, incluant les postes saisonniers.
- On observe une faible proportion de main d'œuvre immigrante dans ce secteur. Aucune organisation ne dit miser sur cette main-d'œuvre pour combler ses besoins.
 - En fait, dans certains musées à caractère historique, la main-d'œuvre immigrante n'est pas ou peu considérée puisqu'on dit devoir répondre à une clientèle recherchant une expérience québécoise (comprendre de souche).
 - Par contre, dans les organisations membres de la corporation municipale, le multiculturalisme est vu comme un avantage qui permet d'accueillir le client dans sa langue. En outre, ces organisations doivent également respecter des règles d'équité en matière de recrutement.

⁶⁰ Recherche et analyse des bonnes pratiques en ressources humaines : Destinations métropolitaines en Amérique du Nord.

⁶¹ Idem.

Le secteur des attractions regroupant plusieurs organisations de taille importante se démarque généralement par l'ampleur et le développement de ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines. L'échantillon consulté confirme cet état de fait.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

En général, le nombre d'emplois saisonniers est stable d'année en année ou sinon la croissance est prévisible.

- Dans les organisations syndiquées, la planification des effectifs saisonniers débute dès le mois de mars en utilisant d'abord les listes de rappel.
- Dans les petites organisations, il n'y a pas d'entrevue de satisfaction à la fin de l'été et il est rare que l'on planifie le suivi des dossiers en vue de la réembauche.
- Pour l'ensemble des organisations, le recrutement est non sélectif, c'est-à-dire que l'on recrute auprès de toutes les institutions d'enseignement et via les sites Internet.
- Dans les petites organisations du secteur, on remarque depuis 5 ans une baisse progressive de 50 % dans la réception des curriculum vitae.
- L'accueil et les ventes sont les postes pour lesquels les difficultés de recrutement se font le plus sentir.
- Dans les grandes organisations, on note des difficultés de recrutement plus élevées pour les postes requérant des compétences particulières : patrouilleurs, animateurs, cuisiniers, croupiers.
- les fonctions de guides et d'interprètes, la maîtrise du français et de l'histoire constitue des enjeux majeurs et cruciaux d'embauche, en plus de la maîtrise de l'anglais.

Le développement des ressources humaines

- Parmi l'ensemble des répondants au questionnaire sur la satisfaction, on retrouve une forte proportion d'employés ayant des diplômes universitaires variés. Ce constat est surprenant lorsqu'on le met en lien avec le fait que c'est dans le secteur des attractions que les employés ont le moins l'impression d'avoir des perspectives de développement de carrière.
- Il serait intéressant de sonder davantage cet aspect puisque c'est aussi chez ces mêmes employés que l'on retrouve un sens du travail moins présent (3,95)⁶² et un engagement affectif envers le travail et les objectifs moindre (3,81).
- Pour certaines organisations dont la sécurité et les compétences en animation sont primordiales, la formation en tourisme ne répond pas à ces besoins.
- En ce qui concerne la formation continue, les résultats du questionnaire nous indiquent que les employés des attractions (3,42) ont moins l'impression d'être supportés dans leurs tâches et dans l'acquisition de compétences que les employés des autres secteurs.
- Parmi les neuf entreprises sondées, une seule a mentionné n'avoir aucun manuel d'employé. Ce constat confirme les résultats d'une enquête du CQRHT 63 où on note que 75 % des organisations dans le secteur des attractions ont un manuel d'employé.
- La plupart des gestionnaires ont mentionné utiliser des moyens formels et informels afin de reconnaître les employés. Toutefois, ce sont les employés du secteur des attractions qui ont la perception d'avoir le moins de reconnaissance de la part de leur supérieur immédiat. Parmi les postes où on retrouve davantage cette impression de recevoir peu de reconnaissance, notons les préposés à la billetterie, les préposés à l'accueil et les guides animateurs.

⁶² Les chiffres entre parenthèses font référence à l'échelle Likert (1 à 5) du questionnaire sur la satisfaction dont les résultats sont présentés à la section 7.2.

⁶³ Enquête sur la situation de l'emploi.

La rétention des ressources humaines

- De l'avis des employés, pour faire carrière dans ce secteur, la passion est primordiale afin de contrebalancer les aspects moins reluisants reliés à l'emploi tels que le salaire et les perspectives de développement.
- Malgré des mesures d'enrichissement de tâches, il est difficile de retenir les employés à l'accueil et aux ventes puisque les possibilités de gravir les échelons et d'améliorer les salaires sont quasi inexistantes. Les résultats du questionnaire indiquent d'ailleurs que 60 % des préposés à la billetterie ont l'impression que leur travail a moins de sens et que 68 % des préposés à l'accueil n'ont pas l'impression d'avoir de la latitude pour améliorer les façons de faire, facteurs qui ne favorisent pas la rétention.
- Dans les grandes organisations, les efforts déployés afin de désaisonnaliser les activités permettent une plus grande stabilité des emplois.
- Au sein de la corporation municipale, le décroisement interorganisations permet de plus grandes perspectives de carrière et favorise la rétention.

9.2 Secteur de la restauration

Présentation générale du secteur

Généralement, le secteur de la restauration est caractérisé par les éléments suivants :

- Proportion importante d'emplois précaires (temps partiel, temporaires, saisonniers, etc.) à faible rémunération. Plusieurs participants au groupe de discussion ont déploré l'absence de programmes d'assurance groupe au sein de leur organisation. Par ailleurs, selon une étude effectuée par Emploi-Québec sur l'industrie des services de restauration et débits de boissons de la RMR de Montréal en 2004, le salaire moyen des principales professions au sein de l'industrie en 2000 se situait entre 9,20 \$ et 16,90 \$ de l'heure⁶⁴.
- Proportion importante d'étudiants (particulièrement pour les emplois reliés directement au service à la clientèle).
- Taux de roulement important des employés. D'ailleurs, les employés de la restauration ayant répondu au questionnaire ont en moyenne 3 ans d'expérience comparativement aux employés des secteurs des événements et des hôtels (8 ans et plus d'ancienneté).
- Peu d'immigrants sont employés au sein des organisations. Selon les dirigeants questionnés, lorsque des immigrants sont recrutés, ils occupent généralement des postes à la cuisine.
- Milieu de travail non syndiqué formé principalement de PME comptant moins de 10 employés. Selon Emploi-Québec, à peine 1,2 % des établissements de l'industrie des services de restauration et débits de boisson de la RMR de Montréal comptent plus de 100 employés⁶⁵.
- Personnel faiblement scolarisé. Selon Emploi-Québec, la main-d'œuvre de l'industrie de la RMR de Montréal est composée à 68,5 % de gens ayant au mieux obtenu un D.E.S. par rapport à 42,6 % pour l'ensemble de la RMR.

⁶⁴ L'industrie des services de restauration et débits de boissons (RMR), Table métropolitaine de Montréal – Emploi-Québec, 2004, p.1

⁶⁵ L'industrie des services de restauration et débits de boissons (RMR), Table métropolitaine de Montréal – Emploi-Québec, 2004, p.3

L'expérience client

- Toutes les personnes interrogées se disent très sensibles à l'excellence du service offert au sein de leur organisation. Certains prétendent même que cet aspect est plus important que le choix des menus offerts.
- La plupart des personnes rencontrées ont mentionné que l'expérience client développée au sein de leur organisation est en lien direct avec leur image ou le segment exploité. Par exemple, un restaurant particulier servant un menu constitué de hamburgers s'assurera que le choix de la musique (plus rock), le niveau de service offert (plus familial), le personnel choisi (jeune et tendance) sont en lien avec l'expérience client à transmettre aux personnes fréquentant l'établissement. Dans un même ordre d'idées, un restaurant réputé « haut de gamme » assurera différemment la cohérence de tous ces mêmes détails (musique, décor choisi, personnel, etc.).
- Toutefois, peu d'éléments de mesure (programmes, politiques, évaluation du personnel, etc.) ont été mis en place par les restaurateurs afin d'assurer la qualité du service offert. La plupart des gens rencontrés se fient aux commentaires formulés par les clients.

Portrait global des pratiques R.H.

En général

- Les gestionnaires questionnés ont peu ou pas de connaissances spécifiques en gestion ou en gestion des ressources humaines. Par conséquent, ceux-ci démontrent peu ou pas d'intérêt (ou n'en voient pas la valeur ajoutée) face à l'implantation de politiques de ressources humaines. D'ailleurs, selon le CQRHT, 60 % des personnes responsables de l'embauche n'ont pas de connaissances en matière de gestion des ressources humaines⁶⁶.
- Les participants au groupe de discussion sont d'avis qu'il est possible de faire carrière dans l'industrie de la restauration. Ils croient également qu'il faut commencer au bas de l'échelle et gravir les échelons un par un en occupant tous les postes disponibles (cuisine, service). Ultimement, les gens finissent soit par occuper un poste en gestion ou ouvrir leur propre établissement.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

- Le choix du personnel relié directement au service à la clientèle s'appuie souvent sur des critères en lien avec la personnalité (par exemple : sourire, sens de l'humour, extraversion, degré de marginalité, etc.) ou l'apparence physique des candidats dans le but de renforcer l'image de marque du restaurant (quelquefois au détriment du niveau d'expertise).
- Les postes de cuisiniers sont les plus difficiles à recruter. À cet effet, un sondage réalisé par l'Association des restaurateurs du Québec en octobre 2005 démontre que 88 % des 214 employeurs sondés ont rencontré des difficultés à recruter ou retenir leur personnel en cuisine⁶⁷.
- Les postes reliés directement au service à la clientèle (serveurs, accueil, etc.) semblent plus faciles à recruter. Les personnes interrogées attribuent cet état de fait aux conditions de travail associées à chacun des postes et au pouvoir d'attraction d'autres industries offrant ce type de service (hôtels, par exemple). Cependant, le même sondage a démontré que 51 % des répondants ont également relevé des difficultés à recruter et à retenir le personnel en salle à manger. Nous croyons que cette différence pourrait s'expliquer par des réalités régionales différentes. En effet, il semble que le recrutement de personnel en salle à manger soit plus facile à Montréal que dans les autres régions du Québec (important bassin d'étudiants).

⁶⁶ L'industrie des services de restauration et débits de boissons (RMR de Montréal), Table métropolitaine de Montréal - Emploi-Québec, 2004, p. 4.

⁶⁷ Sondage sur les problématiques de main-d'œuvre, ARQ, octobre 2005.

- Certaines personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont mentionné qu'il existe un pourcentage important d'entreprises employant de la main-d'œuvre payée illégalement (travail au noir). Selon leurs dires, ces pratiques constituent un facteur de compétition important pour le recrutement du personnel; comment se démarquer d'un autre employeur offrant un salaire libre d'impôt?
- Certains restaurateurs n'hésitent pas à recruter à l'étranger des candidats à des postes plus difficiles à combler. Toutefois, il est à noter qu'il peut être difficile de rencontrer tous les critères d'admissibilité imposés par le gouvernement (ex. prouver que, avant d'embaucher un cuisinier européen, l'employeur a pris les mesures nécessaires pour d'abord favoriser l'embauche de Canadiens).

Le développement des ressources humaines

- Peu d'emphase est mise sur la détention d'un diplôme lors de l'embauche, à l'exception des postes de cuisiniers. D'ailleurs le portrait de l'industrie réalisé par Emploi-Québec en 2004 démontre que 59 % du personnel de l'industrie n'a pas de formation spécifique dans le domaine et a appris « sur le tas »⁶⁸.
- La formation reçue dans les écoles est généralement considérée peu appropriée à la réalité des entreprises (équipements utilisés, organisation du travail, charge de travail, environnement physique, etc.).
- Peu de formation est donnée aux nouveaux employés ou aux personnes en cours d'emploi à l'exception des plus grandes entreprises qui ont des programmes structurés d'intégration et de formation. Du reste, il a été mentionné dans le portrait de l'industrie effectué en 2004, que ce secteur a contribué de façon notable au fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO), plusieurs restaurateurs ayant investi moins de 1 % de sa masse salariale en formation⁶⁹.

La rétention des ressources humaines

- Le sondage sur les problématiques de main-d'œuvre effectué par l'ARQ confirme la réalité que nous avons observée en démontrant que les problèmes de main-d'œuvre sont reliés aux conditions de travail exigeantes (65 %), au désintéressement des jeunes envers les métiers de la restauration (57 %) et au faible niveau de rémunération (51 %).
- Généralement, peu de programmes de reconnaissance sont mis de l'avant pour améliorer le taux de rétention à l'exception de soupers d'équipe, fêtes de Noël, etc. Cependant, certaines grandes organisations ont mis en place des programmes d'avantages sociaux, des systèmes de promotions à l'interne, des programmes de formation structurés, etc., de façon à favoriser la rétention des bons employés.
- Ces éléments pourraient expliquer pourquoi, selon le questionnaire complété par les employés dans le cadre de la présente étude, les intentions de quitter l'entreprise sont davantage présentes chez les employés de la restauration (2,75 sur une échelle de 1 à 5) que chez les employés des hôtels (2,17) ou des événements (2,19).

⁶⁸ L'industrie des services de restauration et débits de boissons (RMR de Montréal), Table métropolitaine de Montréal - Emploi-Québec, 2004

⁶⁹ L'industrie des services de restauration et débits de boissons (RMR de Montréal), Table métropolitaine de Montréal - Emploi-Québec, 2004, p. 5

9.3 Secteur de l'hébergement

Présentation générale du secteur

Au Québec, l'hébergement représente 2341 entreprises et 33 040 emplois⁷⁰, soit 9 % de la main-d'œuvre totale de l'industrie touristique. Selon Emploi-Québec, le secteur de l'hébergement et de la restauration comptait 206 000 emplois en 2004, ce qui représentait une baisse de 7000 emplois par rapport à l'année précédente. L'hébergement ne représente qu'environ 15 % de ces emplois. De façon générale, les emplois de ce secteur ont augmenté de 16 % depuis 1987. Cependant, pour la même période, il y a eu une diminution des emplois dans le secteur de l'hébergement de 17 %. L'industrie du tourisme, tributaire de l'activité touristique, est exposée à des fluctuations beaucoup plus importantes que la restauration, qui repose en grande partie sur une clientèle locale.

Les établissements d'hébergement touristiques incluent les hôtels, mais aussi, les gîtes (123), les résidences en tourisme (56), les centres de vacances (2), les villages d'accueil (1), les auberges de jeunesse (11), les établissements d'enseignement (11). À Montréal, les 168 établissements hôteliers classifiés par le CITQ, se composent de⁷¹ :

Tableau C4 – Classement des établissements hôteliers membres de l'Association des hôtels du grand Montréal

	Nombre d'établissements	Pourcentage
Aucune étoile	5	3 %
1 étoile	28	16,7 %
2 étoiles	36	21,4 %
3 étoiles	46	27,4 %
4 étoiles	45	26,8 %
5 étoiles	8	4,8 %
Total	168	100,0 %

Ainsi, près de 50 % des établissements hôteliers sont classifiés comme des hôtels 2 ou 3 étoiles.

Selon les données de 2005, recueillies par l'Association des hôtels du grand Montréal (AHGM), le taux d'occupation du grand Montréal a atteint 67,34 % contre 66,71 % en 2004. Le nombre de chambres disponibles pour l'ensemble des membres de l'AHGM⁷² est passé de 478 764 en décembre 2004 à 488 219 en décembre 2005. Le prix moyen est passé de 135,46 \$ en 2004 à 128,60 \$ en 2005 et 139,54 \$ en 2005.

L'expérience client

De façon générale, plusieurs des entreprises interrogées caractérisent de façon très distincte la notion d'accueil standard à celle d'expérience client, quoique cette distinction ne soit pas claire pour toutes. De façon générale, les principes de base du service à la clientèle (hôtellerie 101, sourire, dire bonjour/bonsoir) sont bien instaurés mais l'expérience client semble moins présente.

Ainsi pour tous les hôtels interrogés, plusieurs standards de satisfaction de la clientèle (SAC) sont actuellement en place. Voici une liste non exhaustive des pratiques en place.

- Cible de temps de réponse à la réception (within three wrings) et/ou système de priorisation qui permet de catégoriser les demandes en fonction de l'importance et de l'urgence.
- Visite de client mystère.
- Fiche commentaire des clients (souvent gérée par la chaîne) et rapports de satisfaction selon certains indicateurs clés qui sont revus et diffusés à l'interne. Certains des points d'amélioration soulevés sont analysés afin d'y trouver des solutions et de les implanter pour corriger la situation.

⁷⁰ CQRHT, site Internet.

⁷¹ Banque de données ministérielles, 13 janvier 2006, Ministère du Tourisme.

⁷² Ces résultats illustrent uniquement la performance des hôtels membres de l'AHGM et non pas l'ensemble de l'hébergement montréalais.

- Presque tous les hôtels ont des standards quant au contact à avoir avec les clients (par exemple, si le client est à moins de 10 pieds, sourire et avoir un contact visuel, si le client est à moins de 5 pieds, échanger quelques mots avec lui).
- Standardisation de la disposition des chambres.
- Processus de prise en charge dès l'arrivée en suivant une chaîne entre les catégories d'employés (du portier à la conciergerie, à la réception, etc.).
- Certaines offrent même des séjours à l'hôtel et au restaurant aux employés afin que ceux-ci expérimentent le fait d'être dans la position du client.
- La formation et/ou l'information portant sur le service à la clientèle est diffusée régulièrement pour la plupart des hôtels interrogés, le plus souvent sous forme de capsules qui abordent des thèmes spécifiques provenant des résultats colligés suite aux commentaires des clients après leur séjour.
- Les formations/informations traitant du service à la clientèle sont à 80 % gérées par des ressources internes.
- Plusieurs des hôteliers mentionnent que la qualité du service est essentielle au maintien du calibre de l'hôtel.
- Bien que la chaîne supporte et exige certains standards en termes de satisfaction de la clientèle afin d'assurer une certaine consistance entre les différents sites, ces standards ne signifient pas standardisation. Chacun des hôtels colore à sa façon l'expérience client de son établissement.

Portrait global des pratiques R.H.

En général

- Le pourcentage d'employés à temps plein oscille entre 45 % et 90 %.
- Le pourcentage d'employés occasionnels est minime comparativement au nombre total d'employés.
- Pour les grands hôtels, la proportion des employés syndiqués est importante. La convention collective régit le statut des employés. Par exemple, après une certaine période de temps travaillée, l'employé devient automatiquement un travailleur à temps partiel faisant partie de la liste de rappel.
- Les hôtels de taille moyenne ne sont généralement pas syndiqués.
- Deux des trois hôtels de taille moyenne font appel à des sous-traitants principalement pour des postes de préposés à l'entretien/préposés aux chambres (pour une d'entre elles certains autres postes sont comblés via ce service de sous-traitance, soit la réception et les bagagistes).
- Tous les hôteliers ne prévoient pas de changement au profil de la main-d'œuvre au cours des 24 prochains mois (sinon quelques départs à la retraite).
- La moyenne d'âge pour certains grands hôtels est plutôt élevée (45 ans). Dans les hôtels de taille moyenne et les autres grands hôtels, la moyenne d'âge oscille entre 30 et 35 ans.
- Entre 50 % et 75 % des employés sont immigrants (ces proportions incluent les immigrants de deuxième et troisième génération⁷³).
- Les préposés à l'entretien/femmes de chambre voient leur proportion d'immigrants être très importante, soit entre 80 % et 100 %. La cuisine et le secteur des ventes sont également des secteurs où la population immigrante est très présente.
- Le bilinguisme chez les immigrants constitue un manque constaté lors du recrutement.
- Selon les hôteliers interrogés, les représentants des ventes possèdent les outils permettant de promouvoir adéquatement l'expérience client. Un seul hôtel mentionne que cette situation n'est ainsi que depuis un à deux ans.

⁷³Si l'on se réfère aux statistiques offertes par le ministère de l'Immigration, 89,9 % de la population immigrée est native du Québec. La population immigrée (de première souche) ne représente que 10,5.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

- Les postes occasionnels à combler durant la haute saison, pour couvrir l'affluence estivale et les périodes de vacances, sont planifiés en mars ou avril de chaque année.
- Tout comme les conclusions avancées dans « L'enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines » (9 avril 2005), il semble que les prévisions d'embauche et de mouvement de personnel soient très faibles et potentiellement trop optimistes.

Les postes difficiles à combler

- Cuisine⁷⁴
- Auditeur et réception de nuit
- Entretien ménager – travaux majeurs⁷⁵

Les postes les plus faciles à combler

- Préposés aux chambres/préposés à l'entretien (malgré la prévision de rareté de main-d'œuvre pour ce poste, les hôteliers considèrent encore avoir suffisamment de candidatures)
- Réception

Le développement des ressources humaines

- Le pourcentage global des employés ayant une formation est moins important dans les grands hôtels que dans les hôtels de taille moyenne.
 - Certains postes, comme préposés aux chambres, voient la majorité des employés ne posséder aucune formation académique.
 - La majorité des postes de cuisiniers sont occupés par des diplômés.
- La position des hôteliers quant à la qualité de la formation initiale reçue par les diplômés est plutôt divisée, certaines entreprises considèrent que l'enseignement n'est pas suffisamment ajusté aux pratiques les plus récentes et novatrices.
 - La formation initiale est satisfaisante pour les programmes de type plus technique comme les programmes de cuisine.
 - La formation initiale de programmes tels que la gestion hôtelière, plus général, semble moins satisfaire les employeurs.
- Tous les grands hôtels faisant partie d'une chaîne reçoivent du support en termes de formation continue.
- Les plus petits hôtels sont beaucoup moins bien organisés et ont moins de ressources pour offrir de la formation en cours d'emploi.
- Selon les dirigeants interrogés, la capacité d'écoute, l'autonomie des employés et la connaissance des langues (anglais et français) constituent les compétences les plus importantes et qui doivent être développées chez les employés de ce secteur.
- La capacité d'écoute est la compétence qui vient en tête de liste. Pour reprendre les propos d'une des entreprises interrogées, pour atteindre l'expérience client il ne s'agit plus maintenant que chaque employé écoute simplement les clients. L'expérience client passe par une « Écoute proactive⁷⁶ ».

⁷⁴Les diplômés en cuisine représentent la proportion la plus importante de diplômés de niveau secondaire professionnel. Cependant ces postes sont identifiés comme étant les plus difficiles à combler. Une explication qui est avancée suggère que les diplômés de ces programmes sont davantage attirés par le secteur institutionnel en raison des salaires et des conditions de travail avantageuses.

⁷⁵Ces préposés se chargent des travaux plus importants de réparation, peinture, etc. Les salaires étant plus compétitifs dans le secteur de la construction, ce poste est difficile à combler dans le secteur de l'hébergement.

⁷⁶Pour ce faire, le système informatique est utilisé comme une base de données que chaque employé de l'hôtel consulte et adapte le service offert en fonction des particularités du client. L'aspect de la confidentialité des informations doit cependant être considéré.

La rétention des ressources humaines

- Les taux de roulement rapportés sont plutôt bas, comparativement au taux moyen de l'industrie au Québec, soit entre 10 et 20 %. Certains mentionnent également que les taux de roulement sont très bas comparativement au secteur de l'hébergement américain (estimés entre 28 et 35 %).
- Les facteurs de rétention mentionnés
 - La reconnaissance est un facteur clé de rétention.
 - La notoriété de l'établissement.
 - La rémunération et les conditions de travail en milieu syndiqué.

Selon les résultats obtenus des questionnaires employés pour les différents secteurs à l'étude, les intentions de quitter l'organisation sont les moins présentes chez les employés des hôtels. Au final, et contrairement aux conclusions apportées dans « L'enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines » (9 avril 2005), la rétention du personnel hôtelier ne semble pas être perçue comme une problématique majeure, bien que devant être continuellement suivie.

- Tous les hôteliers mentionnent la reconnaissance comme un facteur de motivation et de rétention important. La majorité avance que le niveau de reconnaissance souhaité n'est pas atteint et aurait avantage à être amélioré. Il est davantage question de reconnaissance non monétaire telle que :
 - rétroaction positive : souligner les bons coups de façon quotidienne, les publiciser (journal interne, courriel à tous les employés, etc.);
 - meilleur partage des objectifs de l'entreprise avec les employés et communiquer l'atteinte ou non de ceux-ci;
 - donner l'exemple, implication des cadres.
- Plusieurs hôteliers ont mentionné avoir un vif intérêt pour de nouvelles méthodes de reconnaissance non monétaire plus innovatrices. Selon le questionnaire complété par les employés dans le cadre de cette étude, ce sont les employés du secteur hôtelier, comparativement aux autres secteurs à l'étude, qui perçoivent avoir le plus de reconnaissance de la part de leur supérieur immédiat.
- Quelques entreprises ont fait quelques recherches concernant les salaires et les bénéfices offerts dans le secteur afin de demeurer compétitif.

9.4 Secteur des événements et des congrès

Généralement, le **secteur des événements** est caractérisé par les éléments suivants :

- Au Québec, on compte 9620 emplois dans le secteur des événements et du tourisme au sein de 1 428 entreprises, ce qui correspond à 3 % de la main-d'œuvre du Québec.
- À Montréal, en 2004, les 21 événements du RÉMI⁷⁷ ont créé 2 226 emplois et les dépenses totales des visiteurs aux événements ont créé 8 136 emplois.
- On observe une augmentation des visiteurs aux événements. Les 7 plus grands événements de Montréal ont attiré 5 575 000 visiteurs en 2004.
- Les visiteurs dans les événements majeurs internationaux sont en grande partie locaux (71,5 %), régionaux (18,38 %), puis étrangers (10,12 %).
- À Montréal, il y a 23 événements membres du regroupement des festivals et attractions touristiques annuellement dont 9 membres de RÉMI (Regroupement des événements majeurs internationaux).

⁷⁷ Regroupement des événements majeurs internationaux.

Le **secteur des congrès** pour sa part est caractérisé par les éléments suivants :

En 2004 :

- on observe une diminution du nombre de congrès, mais, du même fait, une augmentation du nombre de participants et des retombées économiques directes;
- on observe une hausse significative des retombées économiques directes liées aux congrès. Le tourisme d'affaires a rapporté 1,5 milliard au Québec en 2003 dont le tiers est directement lié aux congrès;
- il y a eu 295 congrès à Montréal en 2003 comparativement à 310 pour la ville de Québec. Toutefois, le nombre de délégués est plus important à Montréal (303 000 vs 108 000).

Tendances reliées au secteur des congrès

- Réduction des budgets consacrés aux congrès.
- Augmentation de la compétition des centres de congrès internationaux (augmentation des espaces disponibles et réduction des prix).
- Réservations beaucoup plus tardives.
- Avènement des technologies (ex. : téléconférences, moyens de communication de plus en plus efficaces) diminue la nécessité des déplacements physiques.
- Stabilisation probable de la demande et de l'offre.

Tendances reliées au secteur des événements

- Avec la diminution des commandites, la recherche de financement devient un incontournable pour les organisateurs d'événements (le financement est rarement récurrent et l'engagement des partenaires est souvent de courte durée).
- La concurrence s'accroît et n'est plus seulement reliée à la zone géographique de l'événement, elle devient interprovinciale ou internationale.
- Le secteur des événements entre dans une phase de maturité et de consolidation en termes d'envergure et de nombre d'événements.
- Des projets de restauration des installations touristiques pourraient avoir des retombées en termes d'événements sportifs à venir.

L'expérience client

- Il est important de noter que l'expérience client ne s'arrête pas aux visiteurs. Il faut absolument que les personnes qui « donnent le spectacle » (artistes, joueurs, etc.) vivent une expérience à Montréal puisqu'ils sont à la source de la popularité des événements.
- Lorsqu'on questionne les employés, il semble que le concept d'expérience client est plus ou moins compris. Pour plusieurs, le « facteur WOW » est « réchauffé ». Les membres de l'industrie devraient se mettre à la place d'un client et essayer de vivre l'expérience client de Montréal.
- L'accueil et l'information sont des aspects primordiaux dans l'expérience vécue.
- Pour atteindre l'expérience client, les organisations de congrès et d'événements accordent une importance grandissante à la formation externe (HEC, CQRHT), mais aussi à la formation interne abordant les normes de service à la clientèle.
- Lors des événements, plusieurs dirigeants considèrent important que les employés soient aptes à prendre des décisions pour améliorer la qualité du service.

Portrait global des pratiques R.H.

En général

- Proportion importante d'étudiants pour les emplois directement liés aux événements.
- Équipes restreintes de personnel à temps plein, en grande majorité comme coordonnateurs et directeurs qui en font une carrière. En 2001, 84 % du personnel salarié œuvre au sein des organismes moins de 21 semaines par année⁷⁸.
- Le bilinguisme (ou trilinguisme) est un atout certain.
- Un nombre important de bénévoles contribuent activement aux succès des événements.
- Les organisations de congrès (excluant les planificateurs d'événements) sont majoritairement syndiquées.
- Dans l'échantillon utilisé, il y a une plus grande proportion d'employés provenant du secteur des événements qui détiennent une formation universitaire.

La planification et l'acquisition des ressources humaines

- Un faible pourcentage des employés (excluant les employés de base) revient d'une année à l'autre. Il semble y avoir des listes de rappel, mais très peu de contacts sont effectués durant l'année pour conserver les liens. La plupart des employés performants sont contactés en mars-avril précédant l'événement pour valider leur intérêt et leur disponibilité pour participer à l'événement.
- Des difficultés à recruter sont présentes pour les postes suivants : coordonnateurs et chargés d'événement, préposés à l'audiovisuel, monteurs de salles, cuisiniers et serveurs.
- La difficulté majeure est le recrutement d'employés expérimentés dans le domaine précis des événements ou des congrès.
- Le recrutement est particulièrement difficile étant donné la durée des événements ainsi que les salaires accordés. De plus, les délais de recrutement sont très limités et rapprochés de l'événement.
- Le plus souvent, les employés aux événements arrivent dans le tourbillon des opérations et plusieurs étapes sont oubliées (accueil, formation, etc.).
- Le recrutement et l'encadrement des bénévoles font aussi partie des défis majeurs dans le secteur des événements.

Le développement des ressources humaines

- La formation est assez courante dans le secteur des événements et est de différents ordres.
 - Formation continue offerte aux employés en place provenant des États-Unis et de l'international.
 - Quelques formations continues offertes en lien avec le CQRHT.
- Les employés ont peu l'impression qu'ils sont supportés dans l'acquisition de compétences ainsi que dans leurs tâches respectives.

⁷⁸ CQRHT, Diagnostic des ressources humaines des organisations membres du RÉMI, septembre 2001, p.10.

La rétention des ressources humaines

- Les données du questionnaire montrent que les employés du secteur (principalement les employés de base) ont moins l'intention de quitter leur emploi que les employés des autres secteurs.
- Le taux de roulement est élevé pour les employés et les bénévoles travaillant directement à l'évènement. Pour les équipes de base, il semble que le taux de roulement est assez faible. Ce constat a aussi été fait dans l'enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de gestion des ressources humaines où on indiquait que les problèmes de rétention étaient attribuables aux emplois saisonniers et que les « entreprises semblent moins éprouver de problèmes à conserver leurs employés réguliers⁷⁹. »
- Peu de moyens formels mis en place pour reconnaître. Toutefois, certains moyens sont utilisés comme : bonus en argent Sears, réductions sur le prix des produits, bulletin interne, performance soulignée dans les réunions.
- Peu d'entreprises ont des politiques salariales ouvertes.
- Les revenus d'emplois annuels sont plus élevés que dans les autres secteurs de l'industrie du tourisme. (26 300 \$ par année⁸⁰).

⁷⁹ CQRHT, Enquête sur la situation de l'emploi en tourisme et sur les pratiques de GRH, p.16.

⁸⁰ CQRHT, Diagnostic global et recensement de bonnes pratiques selon les secteurs de l'industrie, p.88.

SECTION D – PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le plan de développement des ressources humaines (PDRH) mise sur l'adoption d'une culture de gestion qui considère le développement et la mobilisation des ressources humaines comme la clé de voûte de l'expérience client. Or le diagnostic démontre des écarts significatifs entre cet idéal et la situation actuelle au sein de l'industrie. Par conséquent, il faut considérer que pour atteindre cet idéal, le PDRH doit à la fois :

- engager des actions à court terme pour obtenir des succès rapides qui serviront de modèles et contribueront à créer un effet d'entraînement dans l'industrie;
- encourager les entreprises à agir chacune de façon proactive pour répondre à leurs défis de recrutement et de rétention des employés, ainsi que pour mobiliser leur main-d'œuvre dans le déploiement de l'expérience client;
- conserver une perspective à long terme pour engager les acteurs de l'industrie dans les changements systémiques profonds requis.

Il est important de se rappeler que :

- le PDRH doit permettre de concerter les acteurs du milieu touristique autour d'une cible commune d'amélioration;
- le PDRH doit agir sur la motivation des entreprises elles-mêmes à s'engager dans un processus d'amélioration continue;
- la cible première du PDRH doit être les gestionnaires et les employés clés au sein des entreprises.

10. PLAN D'ACTION ADOPTÉ

À la lueur de l'ensemble des informations obtenues par les membres du comité de ressources humaines mis sur pied, le plan d'action suivant a été proposé.

Tableau D1 – Plan d'action adopté par le comité des ressources humaines

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
Actions sur la promotion et la sensibilisation à l'expérience client L'enjeu est de susciter un sentiment d'urgence à agir de façon plus marquée pour contrecarrer la perception que la situation de Montréal est actuellement « meilleure que la moyenne ». • Accroître la connaissance des concepts d'expérience client (envisager la définition de pratiques d'excellence). • Mettre en évidence le gain économique réel qui découle des efforts consacrés à offrir une excellente expérience client. • Définir des standards et des normes d'excellence, fixer des objectifs à atteindre et mesurer la qualité de l'expérience offerte (notamment par l'utilisation de l'Indexexpérience). • Développer un code d'éthique de bonnes pratiques en matière d'expérience client. • Organiser des concours pour reconnaître l'excellence d'organisations, d'initiatives, d'événements et d'employés qui se démarquent par l'expérience client offerte. • Utiliser une approche de touristes mystères pour mettre l'emphasis sur le processus complet de l'expérience client (et non seulement au sein d'un secteur ou d'une organisation).	Tourisme Montréal Associations sectorielles CQRHT Entreprises

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
Actions politiques globales L'enjeu est de sensibiliser les acteurs indirects de l'industrie aux besoins et à l'importance des objectifs d'amélioration fixés dans le PDRH. • Accroître le sentiment d'inclusion des organisations dans l'industrie du tourisme. • S'assurer que la région de Montréal ait sa juste part des investissements provinciaux en s'appuyant sur les orientations adoptées par Tourisme Québec en matière de développement des ressources humaines, tout en s'assurant que les particularités propres à la région métropolitaine soient prises en considération. • Engager des actions auprès du Montréal métropolitain pour notamment : - améliorer la connaissance des attraits et de l'histoire de la région (exploiter pleinement notre potentiel actuel); - travailler à l'amélioration des transports et de la sécurité à Montréal (taxis, routes, etc.); - sensibiliser les montréalais à leur rôle dans l'expérience client des touristes (« Bonjour »). • Engager des actions auprès du MICC et d'Emploi-Québec pour notamment : - faire connaître les besoins de l'industrie et les emplois jugés critiques pouvant être comblés par des immigrants; - encourager l'accueil d'immigrants moins qualifiés. • Engager des actions auprès d'Emploi-Québec pour notamment : - faire reconnaître l'industrie touristique comme un secteur prioritaire à soutenir pour le développement des ressources humaines; - obtenir un soutien financier pour appuyer les actions adoptées dans le cadre de ce PDRH. • Engager des actions auprès des organismes de formation et des entreprises pour notamment : - créer des occasions pour accroître les liens entre les organisations de l'industrie et les institutions d'enseignement; - sensibiliser les institutions d'enseignement à l'importance de l'expérience client (notamment en impliquant leurs représentants dans les comités de l'industrie).	Tourisme Montréal Associations sectorielles
Autres actions • Faire connaître et reconnaître les pratiques novatrices en gestion des ressources humaines (conciERGE pour les employés, gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, temps partagé, programme de compagnonnage, etc.). Des programmes de certification « Employeur de choix » ou des concours « Meilleurs employeurs » pourraient être considérés à cet effet.	Tourisme Montréal CQRHT
• Poursuivre et élargir les initiatives permettant de faire vivre aux employés l'expérience client (par exemple : Portes ouvertes du 6 juin, touristes mystères, etc.)	Tourisme Montréal Associations sectorielles Entreprises

PISTES D'ACTION RETENUES	RESPONSABLES
• Offrir des programmes intégrés de développement des compétences (coaching individuel, formation en groupe, codéveloppement, etc.) aux entreprises visant à : - améliorer les pratiques d'encadrement des ressources humaines pour des superviseurs; - améliorer les pratiques de planification, d'entraînement et de formation pour des formateurs désignés; - améliorer la capacité du personnel de gestion à faire progresser le service client vers l'expérience client; - améliorer l'accueil et l'intégration des immigrants pour des gestionnaires.	CQRHT Organismes de formation Spécialistes Entreprises

Pour y arriver, le comité de ressources humaines formule les recommandations suivantes.

Tableau D2 – Recommandations du comité des ressources humaines

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ
À court terme • Recruter une ressource pour l'assigner à la coordination des actions découlant du PDRH. • Créer un comité intersectoriel qui sera responsable de faire un suivi stratégique et d'offrir un support pour la mise en œuvre des actions découlant du PDRH. • Assurer l'adhésion des associations sectorielles au PDRH. • Détailler les activités pour réaliser le plan d'action adopté. Développer un plan de communication concerté pour les activités découlant du PDRH.
À court et moyen termes • Déployer le plan d'action en engageant : - les actions liées à la promotion et la sensibilisation de l'expérience client, - les actions politiques globales. • Mettre en place les actions de reconnaissance de type « Employeurs de choix » et les programmes intégrés de développement des compétences. Capitaliser sur les nombreuses initiatives existantes dans les différents sous-secteurs de l'industrie pour maintenir une cohérence au sein de l'industrie dans son ensemble et éviter un étalement des ressources.
À moyen et long termes • Maintenir l'adhésion des acteurs de l'industrie dans la poursuite : - des actions liées à la promotion et la sensibilisation de l'expérience client, - des actions politiques globales, - des actions de reconnaissance et de développement des compétences. • Suivre les indicateurs de réussite suivants : - Au niveau économique : croissance des revenus et des retombées touristiques, accroissement de la satisfaction des clients; - Au près des employés de l'industrie : accroissement de l'engagement affectif des employés; amélioration de la capacité d'attraction et de rétention; - Au près des entreprises de l'industrie : participation des entreprises aux actions découlant du PDRH; accroissement des taux de participation aux activités organisées à Montréal; - Au niveau politique : désignation de l'industrie touristique comme un secteur prioritaire d'intervention par Emploi-Québec; adaptation des critères de sélection pour faciliter l'acceptation d'immigrants moins scolarisés par le MICC.

11. AUTRES PISTES DE SOLUTIONS

Nous présentons ci-dessous des pistes de solutions qui ont été considérées dans l'élaboration du plan d'action, mais n'ont pas été retenues comme prioritaires par le comité des ressources humaines. Ces pistes de solutions sont présentées selon qu'elles sont pour la « destination Montréal » ou spécifiques à un secteur de l'industrie. Certaines d'entre elles existent déjà, mais ne sont pas nécessairement bien connues ni généralisées.

11.1 Pistes d'actions destination Montréal

Actions intersectorielles

L'enjeu est de réduire l'isolement des différents sous-secteurs de l'industrie et favoriser des actions communes et la collaboration entre les organisations de différents secteurs.

- Organiser des événements/concours de type « olympiade » pour valoriser les métiers de l'industrie (ex. : serveurs, concierges, guides touristiques, chefs cuisiniers, etc.).
- Créer des occasions pour les employés de constater ce qui se fait chez la concurrence et dans des organisations d'autres secteurs de l'industrie.
- Donner l'occasion à des employés clés de vivre l'expérience touristique intersectorielle (ceux-ci pourraient agir à titre de touristes mystères).
- Communiquer les besoins de chaque secteur et favoriser le démarrage d'initiatives multisectorielles et multiorganisationnelles (équipe volante d'accueil, programmes conjoints d'avantages sociaux, etc.).

Actions concertées pour soutenir les entreprises dans l'amélioration des pratiques R.H.

L'enjeu est de fournir des moyens simples et adaptés qui apporteront des bénéfices rapides et concrets aux entreprises de l'industrie.

- Accroître la concertation entre les acteurs de l'industrie (notamment en clarifiant les zones d'exclusivité et de collaboration) et communiquer ces rôles aux entreprises de l'industrie.
- Créer des communautés de pratiques multisectorielles dans un format structuré et avec une régularité sur des thématiques (expérience client, gestion des ressources humaines, etc.).
- Adapter des outils spécifiques d'aide, par exemple des manuels d'employés, des canevas d'embauche, des grilles de planification de main-d'œuvre, etc. (prendre exemple sur ce que fait Technocompétences).

Actions pour améliorer le lien avec les institutions de formation

L'enjeu est de développer un meilleur arrimage entre les programmes de formation offerts et les besoins des organisations de l'industrie.

- Créer des occasions pour accroître les liens entre les organisations de l'industrie et les institutions d'enseignement.
 - Organiser des visites d'entreprises pour les étudiants.
 - Prêter des employés de l'industrie pour être présents ponctuellement dans les programmes de formation initiaux.
 - Organiser des journées de sensibilisation et de recrutement dans les institutions d'enseignement.
 - Offrir des bourses d'études.
- Sensibiliser les institutions d'enseignement à l'importance de l'expérience client (notamment en impliquant leurs représentants dans les comités de l'industrie).
- Combiner les efforts des associations et des institutions d'enseignement pour organiser et offrir des programmes de formation communs.

- Développer en collaboration avec des institutions ou des firmes privées un cours de base sur l'expérience client à offrir aux étudiants et à l'industrie.
- Travailler à améliorer l'arrimage des programmes de stage avec les besoins de l'industrie, notamment par :
 - l'ajout, la prolongation et le choix du moment de la période de stage;
 - l'amélioration de l'encadrement offert par les entreprises aux stagiaires;
 - la préparation plus appropriée des stagiaires à la réalité de l'industrie;
 - l'adoption par les entreprises de politiques d'embauche de stagiaires dans l'optique de rechercher de nouveaux talents;
 - l'acceptation favorisée des stagiaires internationaux.

11.2 Facteurs de succès pour les entreprises

En lien avec les dimensions mesurées dans le questionnaire, voici les conditions globales de succès qui doivent être mises en place pour favoriser l'engagement des employés comme levier pour développer l'expérience client.

CLARTÉ : connaissance et compréhension des conditions requises pour une excellente expérience client.

- Connaissance et compréhension des politiques de service à la clientèle.

COMPÉTENCES : perception que les efforts sont mis de l'avant pour développer les employés pour qu'ils accomplissent un travail de qualité.

- Avoir accès à de l'entraînement, de la formation et avoir du temps planifié pour le faire.
- Avoir le sentiment d'efficacité personnelle au travail.
- Avoir les outils et les ressources disponibles pour effectuer son travail.
- Avoir du support dans l'accomplissement du travail et dans l'acquisition de compétences.

INFLUENCE : sentiment des employés en regard du pouvoir qu'ils ont sur le travail qu'ils effectuent et s'ils ont la possibilité d'exprimer leurs opinions.

- Avoir la latitude pour améliorer les façons de faire.
- Être impliqué dans la prise de décisions; avoir de l'influence sur les actions à prendre.
- Avoir un travail qui a du sens, de la signification.

APPRÉCIATION : perception que le travail a de l'importance aux yeux des employés et de leurs collègues. Reconnaissance du travail effectué et des efforts investis.

- Être reconnu par son supérieur immédiat.
- Avoir des perspectives de développement professionnel au sein de l'organisation.

11.3 Actions spécifiques aux secteurs de l'industrie

SECTEUR DES ÉVÈNEMENTS – Actions sectorielles

- Pour faciliter le recrutement d'employés pour les événements, une base de données pourrait être élaborée incluant des employés qui pourraient travailler dans plus d'un événement ou plus d'un congrès. Cette proposition mentionnée dans le cadre du Diagnostic des ressources humaines des organisations membres du REMI (septembre 2001) suscitait l'intérêt de 88 % des membres. Il serait donc intéressant d'évaluer cette possibilité en analysant les coûts impliqués ainsi que le fonctionnement à prévoir.
- Pour faciliter la rétention des employés, il serait intéressant d'envisager d'enrichir et d'allonger les emplois liés à l'événement en proposant de nouveaux services ou en s'associant à d'autres organisations qui ont aussi des activités saisonnières opposées aux périodes intenses des événements (ex. : congrès, festival d'été). Les organismes sectoriels pourraient contribuer à la création de moments de rencontres (forums, communautés de pratiques) pour faciliter la mise en relation des événements et des organisations complémentaires.
- Développer des activités de soutien spécifiques aux événements pour améliorer les pratiques de GRH. Plusieurs interventions globales pourraient être envisagées pour améliorer l'engagement des employés : communautés de pratiques, équipe volante de R.H.⁸¹, développer des outils R.H. disponibles en ligne. Le CQRHT offre déjà différents outils en ligne, mais ils semblent peu connus dans les organisations.
- Publiciser et encourager les organisations à s'inscrire au Programme de certification qualité des festivals, événements et attractions touristiques tels qu'encadrés par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (NQ 9700-085).
- Améliorer le financement et le soutien pour les petits événements et/ou des événements qui ne sont pas situés dans le centre-ville.
- Mieux coordonner les événements entre eux pour éviter les événements simultanés ou proposer des parcours interévénements pour maximiser les séjours des visiteurs.

SECTEUR DES ÉVÈNEMENTS – Actions au niveau de chaque organisation

- Former les chargés d'événements et obtenir la reconnaissance internationale (MPI : Meeting Professional International).
- Développer le concept de « congrès-boutique » comparable à ce qui se fait dans les hôtels.
- Mettre en place des moyens de suivi des employés d'une année à l'autre.
- Mettre en place des procédures d'accueil et d'intégration structurées pour accélérer l'entrée en poste des nouveaux employés et systématiser leur entrée en fonctions.
- Favoriser les moyens de communication internes.
- Utiliser les descriptions de postes adaptées aux organisations proposées sur le site du CQRHT.
- Standardiser les procédures R.H. de base (embauche, rémunération, etc.)
- Mettre en place des moyens de reconnaissance non monétaires.
- Systématiser l'évaluation du rendement des employés.
- Former les gestionnaires des organisations qui n'ont pas de département des ressources humaines à différents thèmes : leadership, supervision, susciter l'engagement et la mobilisation des employés, la gestion des bénévoles, la gestion de l'augmentation massive d'employés, etc. À cet effet, le prochain congrès de la SATQ portera sur le leadership.
- Développer des plans de carrière pour les employés et les soutenir dans leur développement de carrière.

⁸¹Un service de placement régulier ou de dépannage est actuellement offert dans les Laurentides (Emploi Tourisme) pour faciliter le recrutement.

SECTEUR DE LA RESTAURATION – Actions sectorielles

- **Créer un centre de référence en ressources humaines**

Sur simple appel téléphonique, les restaurateurs (particulièrement ceux qui n'ont pas de service de ressources humaines) pourraient obtenir de l'aide ou des conseils sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines sur des sujets tels que la dotation, la rétention, la gestion des relations de travail, la reconnaissance, les subventions et aides disponibles, etc.

- **Diffuser davantage les outils ressources humaines disponibles**

Afin d'aider les restaurateurs à mieux structurer l'aspect R.H. de leur organisation, les outils déjà disponibles devraient être diffusés à plus grande échelle (par exemple : formulaire de demande d'emploi, manuel de l'employé, guide de formation, profils de poste, guide d'intégration des nouveaux employés, etc.). Ceci inclut également l'assurance groupe offerte par l'ARQ qui ne semble pas bien connue.

- **Promouvoir plus intensément à Montréal les sessions de formation à l'intention des dirigeants de restaurants (formation stratégique en restauration)**

Le besoin pour développer les compétences en gestion des restaurateurs existe et l'offre de formation est également riche. Il serait important d'accroître le taux de participation des organisations de Montréal.

- **Mettre en place des communautés de pratique et d'apprentissage**

Afin de permettre aux gens de l'industrie de partager sur les meilleures pratiques existantes sur des sujets comme : approche client, ressources humaines, finances, prévention des pertes, etc., il serait souhaitable de créer un forum où les différents intervenants pourraient échanger sur des thèmes spécifiques reliés à l'industrie.

- **Développer un programme afin de promouvoir les métiers reliés à la restauration**

Dans le but d'inciter le maximum de personnes à s'inscrire aux programmes de formation en tourisme, il serait intéressant de mettre en place une campagne de promotion mettant l'accent sur le message « qu'il est possible de faire carrière dans l'industrie de la restauration ».

- **Mettre en place un comité R.H, spécialement assigné aux besoins spécifiques de l'industrie de la restauration montréalaise**

L'industrie de la restauration montréalaise fait face à des défis différents de ceux des restaurants situés en région. Par conséquent, la création d'un comité composé de restaurateurs œuvrant à Montréal permettrait de mieux cerner ces besoins spécifiques et permettrait de trouver des solutions propres à ce secteur d'activités.

SECTEUR DE LA RESTAURATION – Actions au niveau de chaque organisation

Afin de maximiser leur taux de succès, les organisations du secteur de la restauration devraient mettre en place des actions qui favoriseront l'attraction et la rétention du personnel qui, par le fait même, contribueront à améliorer l'expérience client vécue.

- Privilégier l'embauche de personnel permanent (vs temporaire) afin de favoriser une stabilité de l'approche client et augmenter la rétention du personnel.
- Mettre en place une liste de rappel de façon à conserver le personnel mis à pied à la fin des saisons.
- Permettre aux employés saisonniers d'accumuler de l'ancienneté d'année en année et d'accumuler des heures en cours d'année lorsque possible.
- Mettre en place des procédures/outils R.H. de base équitables et standard (rémunération, embauche, formation, descriptions de poste, etc.).
- Favoriser l'attribution des heures de travail au personnel le plus performant par rapport au personnel ayant le plus d'ancienneté.
- Mettre en place des moyens de reconnaissance monétaires ou non afin de favoriser le niveau d'appartenance des employés et l'atteinte des objectifs d'affaires (bonis, congés, promotions, etc.).
- Mettre en place un processus de gestion du rendement.
- Améliorer les processus de communication internes.

SECTEUR DE L'HÔTELLERIE – Actions sectorielles

- **Assurer une meilleure définition et un meilleur partage de la vision de l'orientation de la région de Montréal quant à l'expérience client** et poursuivre la recherche des pratiques innovatrices en matière d'expérience client pour le secteur hôtelier de Montréal.

Dans les meilleures pratiques constatées, lorsque la vision de l'entreprise met de l'avant la satisfaction des employés comme étant le critère essentiel et crucial afin d'atteindre l'expérience client, les résultats en termes de satisfaction au travail et de satisfaction des clients sont constatés. Quelques hôteliers mentionnent souhaiter avoir davantage d'information sur les meilleures pratiques et les nouveautés dans le secteur et ce, pour des hôtels comparables.

- **Sensibiliser les hôteliers aux enjeux R.H. à venir et créer le sentiment d'urgence quant aux mesures à mettre en place.**

Résultant d'un mode de planification à court terme, la majorité des hôteliers ne semblent pas envisager de changements majeurs dans le bassin de main-d'œuvre à court terme et n'envisagent pas le changement au niveau de l'immigration par exemple comme ayant des répercussions majeures.

- **Assurer un meilleur support aux entreprises de plus petite taille**

Moins bien structurées en matière de gestion des ressources humaines que les grandes entreprises (souvent syndiquées), ces entreprises ont d'autant plus besoin de ressources afin de poursuivre la mise en place des bonnes pratiques R.H. Ces entreprises profiteraient particulièrement des pratiques conjointes pouvant être mises en place pour le secteur.

- **Favoriser le développement des compétences des employés en structurant davantage la formation interne.**

En ce qui concerne par exemple la connaissance de la région de Montréal (des attraits, entre autres), les concierges pourraient être des ressources fort bien positionnées, compte tenu de leurs compétences et connaissances pour agir à titre d'experts pour développer du matériel de formation sur ces thèmes, voire agir à titre de formateur. Cette technique aura pour effet de non seulement combler une lacune constatée au niveau des connaissances des employés, mais pourrait également agir comme une méthode de reconnaissance pour les personnes dont les compétences sont reconnues. De plus, l'expérience client en sera améliorée.

- **Développer une plus grande collaboration entre les hôteliers et les acteurs de l'industrie.**

Selon le balisage, les pratiques de formation par des ressources internes assure une meilleure rétention du personnel, contribue à la gestion de la relève, améliore la satisfaction des employés et la qualité du service à la clientèle.

Il ne s'agit plus d'assurer seulement des taux d'occupation de chaque hôtel individuellement, mais plutôt d'avoir une vue plus globale de performance en termes de destination. Un hôtelier souhaiterait même voir des employés d'autres hôtels venir séjourner à son établissement et vice-versa.

Dans cet ordre d'idées, une participation plus active et conjointe des hôteliers à des activités telles que les foires de recrutement est suggérée. La création d'une banque de candidats commune pourrait faciliter le recrutement de certains postes plus difficiles à combler (tel que cuisinier). En Colombie Britannique, les hôteliers en collaboration avec Go2 (organisme en R.H.) ont mis en place un programme afin de combler la pénurie de cuisiniers.

Certains hôteliers mentionnent aussi que les associations et organismes pourraient contribuer à organiser des programmes de formation communs. Non seulement il y aurait avantage à se regrouper pour obtenir des tarifs plus avantageux, mais aussi le temps devant être consacré à l'organisation de ces formations pourrait être réduit.

- **Promouvoir plus activement les programmes de formation pour les gestionnaires**
(lire responsables, chefs d'équipe, superviseurs qui doivent faire de la gestion de personnel).

Les compétences de base des gestionnaires auraient avantage à être développées, telles que les habiletés de recrutement, l'art de mettre les bonnes personnes à la bonne place, la communication organisationnelle, le développement des aptitudes des employés. En matière de recrutement, certains cas d'hôteliers ayant mis en place des processus structurés de recrutement ont vu leur taux de roulement s'amenuiser et le sentiment d'appartenance des employés augmenter.

- **Développer des pratiques innovatrices de reconnaissance et de valorisation du personnel.**

Les pratiques ressources humaines au sein du milieu hôtelier sont probablement les plus avancées par rapport aux différents secteurs d'activités touristiques. Malgré cela, et bien que certains mécanismes de reconnaissance soient présents, les pratiques de reconnaissance mériteraient d'être étendues afin à la fois de dresser les bases d'une meilleure rétention et de susciter la motivation des employés à toujours poursuivre l'amélioration de l'expérience client.

Un programme qui aurait été une résultante d'une étude effectuée il y a quelques années a été rapporté par une entreprise. Ce programme consistait à reconnaître les acquis des personnes en poste dans l'industrie mais sans formation académique. À la fin du programme, selon l'évaluation des compétences effectuée, une attestation d'étude avait été remise aux participants.

SECTEUR DE L'HÔTELLERIE – Actions au niveau de chaque organisation

- Concevoir des techniques de développement des aptitudes des employés afin de les rendre plus autonomes quant aux décisions à prendre face au client.
- Adopter un programme de gestion de la relève.
- Sensibiliser les gestionnaires et les employés à la réalité des équipes intergénérationnelles.
- Mettre en place des programmes de mentorat/compagnonnage favorisant le transfert des connaissances.

SECTEUR DES ATTRACTIONS – Actions sectorielles

- Dès qu'il sera officiellement lancé par le ministère du Tourisme, il sera important de publiciser et d'encourager les organisations à s'inscrire au Programme de certification qualité des festivals, événements et attractions touristiques tel qu'encadré par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (NQ 9700-085).
- Puisque les secteurs des attractions et des événements sont ceux qui génèrent l'achalandage, mais qui récoltent peu de retombées indirectes, envisager la possibilité à long terme, d'une aide ciblée pour ce secteur.
- Étudier la possibilité d'offrir l'impartition de service de ressources humaines pour les petites organisations (équipe volante ou temps partiel) afin de permettre d'organiser et structurer la fonction R.H. au sein des petites organisations.
- Relancer le projet pilote de « La mutuelle de formation » réalisé en collaboration avec Emploi-Québec et le CQRHT afin de favoriser la concertation de l'offre de formation spécifique au secteur et une culture de formation continue au sein de ce secteur.

Dans ce secteur, toute intervention devrait tenir compte des partenaires déjà présents.

- La Société des musées du Québec, afin de s'assurer du ralliement des musées et simplifier les communications entre le nombre important de partenaires (histoire, botanique, patrimoine religieux, etc.).
- La SATQ qui est déjà perçue comme un intervenant majeur auprès des gestionnaires des attractions et semble être l'interlocuteur de choix pour mobiliser ces derniers.

SECTEUR DES ATTRACTIONS – Actions au niveau de chaque organisation

- Promouvoir l'excellence et l'engagement envers la qualité (Programme de certification qualité).
- Former les gestionnaires et les employés à la réalité des équipes intergénérationnelles afin de favoriser un environnement de travail plus collégial et tenant compte de la génération Y.
- Permettre aux employés d'une organisation de vivre l'expérience de l'attraction telle que vécue par les clients afin de les sensibiliser à l'expérience client.
- Développer une spécialisation pour les animateurs de musées, selon le type d'activités du musée (histoire nationale et/ou religieuse, en horticulture ou tout autre domaine pertinent au musée).
- Permettre aux employés saisonniers d'accumuler de l'ancienneté d'année en année et d'accumuler des heures en cours d'année lorsque possible.
- Mettre en place une liste de rappel de façon à conserver le personnel mis à pied à la fin des saisons.
- Valoriser davantage les postes de préposés à la billetterie, à l'accueil, par la diversification des tâches à l'interne.
- Afin de valoriser et reconnaître l'apport des guides et animateurs, diversifier leurs tâches et augmenter leur latitude pour améliorer les façons de faire et les impliquer davantage dans les décisions. Cette reconnaissance augmenterait la rétention de ces employés scolarisés et passionnés par leur champ de compétences.