

Enquête sur la situation de
l'emploi en tourisme et sur les
pratiques de gestion des
ressources humaines

RÉGION TOURISTIQUE DE
QUÉBEC

Enquête réalisée dans le cadre du projet *Élaboration des Plans de
développement des ressources humaines (PDRH)* en tourisme avec la
participation financière d'Emploi-Québec.

11 mai 2005



TABLE DES MATIÈRES

1	Rappel du mandat	1
1.1	Contexte	1
1.2	Objectifs et livrables	1
2	Méthodologie et profil des répondants	2
2.1	Entreprises visées	2
2.2	Stratégie d'échantillonnage	2
2.3	Diffusion du questionnaire	3
2.4	Profil des répondants.....	4
3	État de la situation de l'emploi	6
3.1	Prévisions de croissance.....	6
3.2	Masse salariale.....	7
3.3	Emploi.....	8
3.4	Intentions d'embauche	8
3.5	Problématiques liées au recrutement.....	12
3.6	Problématiques liées à la rétention du personnel	14
3.7	Principales préoccupations concernant la main-d'œuvre	17
3.8	Problèmes liés à la main-d'œuvre actuelle	17
4	Direction des ressources humaines	20
5	Recrutement et intégration du personnel	21
6	Conservation du personnel	26
6.1	Rémunération et organisation	26
6.2	Évaluation du rendement.....	30
6.3	Formation et perfectionnement	31
7	Gestion des ressources humaines	36
8	Conclusion	37

1 Rappel du mandat

1.1 Contexte

Le CQRHT, comme comité sectoriel de main-d'œuvre, a obtenu d'Emploi-Québec le mandat de soutenir les associations touristiques régionales (ATR) dans l'élaboration du plan de développement des ressources humaines (PDRH) de leur région respective.

Pour les soutenir dans l'établissement de leur PDRH, le CQRHT a fait appel à Groupe Mission qui a développé un outil diagnostic commun. C'est cet outil qui a été utilisé pour la production de ce rapport quantitatif.

Soulignons ici la contribution significative de l'Office de Tourisme et des Congrès de Québec, qui s'est impliquée financièrement dans cet exercice dont le personnel a fourni des efforts concrets afin d'obtenir la participation des entreprises.

1.2 Objectifs et livrables

Les données présentées dans ce rapport quantitatif sont conformes aux objectifs et aux livrables identifiés au mandat et permettent :

- ✓ De mesurer l'état de la situation du marché du travail et son évolution anticipée pour les métiers et professions reliés au secteur du tourisme :
 - le nombre d'emplois en tenant compte de la saisonnalité de ceux-ci;
 - le type et la nature de ces emplois¹ (temps plein régulier, temps plein saisonnier, temps partiel régulier, temps partiel saisonnier);
 - l'évolution anticipée et historique des effectifs;
 - les postes vacants et les difficultés de recrutement.
- ✓ De mesurer ou d'identifier :
 - le taux de roulement;
 - les dépenses de formation en relation avec la masse salariale;
- ✓ D'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines se rapportant :
 - à l'acquisition (planification, recrutement, sélection, accueil, intégration);
 - à la conservation (rétention, rémunération, conditions de travail);
 - au développement (évaluation, formation, entraînement, coaching, parrainage);
 - à la gestion (supervision, mobilisation, responsabilisation, participation).

¹ Les étudiants sont inclus dans les types d'emploi répertoriés.

2 Méthodologie et profil des répondants

2.1 Entreprises visées

Le questionnaire fut exclusivement diffusé auprès des entreprises des huit secteurs identifiés ci-après.

- Hébergement (hôtel, motel, auberge, camping)
- Restauration
- Aventure et plein air (pourvoirie, rafting, excursion, ski, motoneige, etc.)
- Attractions / activités (musée, centre d'art, parc, etc.)
- Événements
- Congrès
- Services touristiques (organismes)
- Transport touristique

Sont exclues de l'enquête les catégories suivantes :

- Gîtes
- Résidences de tourisme
- Hébergement - *autres*
- Municipalités et MRC
- Autres non répertoriés dans les secteurs identifiés ci-devant

2.2 Stratégie d'échantillonnage

L'enquête réalisée est une étude par grappes, où chaque grappe représente un secteur d'activité donné. L'objectif ultime des travaux est non seulement de réaliser un PDRH régional qui adresse les enjeux et les besoins communs à chacune des grappes, mais de dégager les enjeux et les besoins communs à l'ensemble des grappes d'une même population.

Cela nous impose de sonder un échantillon représentatif pour chacune des grappes ainsi qu'un échantillon représentatif pour l'ensemble d'une région, tout en voulant éviter qu'une ou plusieurs grappes soient sous-représentées ou sur-représentées dans l'échantillon régional total. Dans des conditions idéales, un échantillon devrait être une représentation en plus petit de la population qu'on désire sonder. Évidemment, il est rare que la réalité soit idéale. Toutes les méthodes possèdent des inconvénients. L'objectif poursuivi est de viser la diminution de l'écart entre la population à sonder et l'échantillon à sonder. On dira alors que notre échantillon est représentatif. La clef de cet objectif, c'est de trouver la méthode dont les inconvénients sont les plus contrôlables.

La population totale de chaque région étant trop faible pour que les méthodes probabilistes puissent être utilisées dans la détermination de l'échantillon (moins de 100 entreprises par grappes et moins de 1000 membres au total), il est nécessaire d'avoir recours à une autre méthode. Selon monsieur Frédéric D'Astous, spécialiste des sondages et professeur au CEGEP de Granby, certains évaluent que trente (30) cas individuels constituent un minimum pour considérer que les lois des probabilités s'appliquent. Dans le cas de **toutes** les ATR concernées, une ou plusieurs grappes ne contiennent même pas 30 répondants, ce qui nous amène à conclure à la nécessité de

consulter la population entière pour ces grappes particulières. En poursuivant sur cette voie, nous pouvons donc conclure que le fait de consulter la totalité de la population d'une grappe donnée entraîne l'obligation de consulter la population entière des autres grappes afin de ne pas biaiser l'enquête par une sur-représentation de l'une ou l'autre des grappes.

Cette approche est cependant fort coûteuse et le budget dont dispose le CQRHT ne permet pas d'envisager de sonder toutes les populations. Nous avons donc recommandé d'établir une stratégie d'échantillonnage sur la base du jugement, ce qui a été approuvé. Selon monsieur Jean Bégin, statisticien à l'UQAM, l'échantillonnage sur la base du jugement se définit comme un échantillon formé à partir de l'opinion d'une ou de plusieurs personnes suffisamment éclairées pour identifier les unités qui représentent adéquatement la population.

Ainsi, les échantillons de chacune des régions sont déterminés sur la base du jugement.

Le nombre d'entreprises visées² par l'enquête représente un échantillon jugé représentatif de la population totale des grappes retenues, soit 137 entreprises, réparties comme suit³ :

Tableau 1 – Échantillon visé

Secteur d'activité	Échantillon visé	Questionnaires complétés
Hébergement (hôtel, motel, auberge, camping)	30	35
Restauration	30	15
Aventure et plein air (pourvoirie, rafting, excursion, ski, motoneige, etc.)	15	8
Attraits / activités (musée, centre d'art, parc, etc.)	30	27
Événements	12	18
Congrès	8	4
Services touristiques (organismes)	8	10
Transport touristique	4	8
TOTAL	137	125

2.3 Diffusion du questionnaire

Le questionnaire ayant été intégré au site Internet de Groupe Mission, une invitation à le compléter directement sur Internet a été transmise par courriel à 432 entreprises membres de l'Office de Tourisme et des Congrès de Québec (OTCQ). Au total, 432 entreprises furent sollicitées, soit la population totale des grappes retenues.

L'équipe de l'OTCQ a par la suite effectué quatre relances téléphoniques auprès de ces entreprises afin de les inciter à compléter le questionnaire. Groupe Mission a effectué trois relances par courriel auprès des non répondants dans le même but.

² Basé sur les listes de membres fournies par les ATR

³ Le taux de réponse avait été estimé à 40%

2.4 Profil des répondants

Au total, cent vingt-cinq (125) organisations et entreprises ont répondu à l'enquête.

Ces entreprises se répartissent comme suit :

Les secteurs de l'hébergement, des attractions, des événements, du transport et des services touristiques sont les mieux représentés. D'ailleurs, l'échantillon souhaité n'est représentatif que pour ces secteurs d'activité. Au global, nous avons toutefois suffisamment de répondants pour brosser un portrait significatif du secteur touristique dans son ensemble.

Tableau 2 – Répartition des répondants

Secteur d'activité	Fréquence	% des entreprises
Hébergement (hôtel, motel, auberge, camping)	35	28%
Restauration	15	12%
Aventure et plein air (rafting, excursion, ski, motoneige)	8	6%
Attractions (musée, centre d'art, parc)	27	22%
Événements	18	14%
Congrès	4	3%
Services touristiques	10	8%
Transport touristique	8	6%
Totaux	125	100%⁴

Le tableau suivant nous indique que les entreprises qui ont de dix à dix-neuf ans d'existence sont les mieux représentées à l'enquête, suivies par celles ayant de cinq à 9 ans d'existence. Il aurait bien entendu été souhaitable d'avoir des groupes d'importance similaire, mais ce facteur n'a pas été retenu dans la stratégie d'échantillonnage car cela aurait risqué d'entraîner le rejet de certaines entreprises et de diminuer la qualité de l'enquête pour l'obtention d'un portrait régional global.

Tableau 3 – Répartition des répondants selon le nombre d'années d'existence

Années d'existence	Fréquence	% des entreprises
De 0 à 4 ans	16	13%
De 5 à 9 ans	26	21%
De 10 à 19 ans	46	37%
De 20 à 39 ans	23	18%
40 ans et plus	14	11%
Existence moyenne		20,6 ans

Le tableau de la page suivante démontre que 68% des entreprises sondées embauchent moins de 39 employés en haute saison. Près de 12% comptent plus de 100 employés alors que 22 % embauchent entre 40 et 99 employés.

Nous avons répertorié 6907 employés au total.

⁴ Il se peut que les pourcentages qui apparaissent dans les tableaux soient légèrement différents que ceux cités dans le texte; cela est causé par l'arrondissement des données présentées, qui est fait pour faciliter la compréhension.

Tableau 4 – Importance des entreprises selon le nombre d'employés

Nombre d'employés	Nbre d'entreprises	Pourcentage
Aucun employé	1	1%
De 1 à 4 employés	14	11%
De 5 à 9 employés	29	23%
De 10 à 19 employés	19	15%
De 20 à 39 employés	22	18%
De 40 à 99 employés	28	22%
De 100 à 199 employés	5	4%
De 200 à 499 employés	7	6%
500 employés et plus	0	0%

3 État de la situation de l'emploi

L'objectif visé par l'OTCQ et le CQRHT est le développement d'un PDRH régional, qui doit permettre à l'industrie touristique de Québec et à ses partenaires socio-économiques :

- De faire le point sur les forces et faiblesses en matière de ressources humaines pour la région;
- De proposer des mesures destinées à développer les compétences des gestionnaires et des employés réguliers;
- De solutionner certaines problématiques régionales particulières (planification de la main-d'œuvre, profils de compétence recherchés, recrutement, sélection, formation, coaching, conditions de travail, valorisation).

La production d'un état de la situation de l'emploi a donc été jugé nécessaire pour que les actions proposées dans le PDRH puissent être arrimées aux réalités vécues par les entreprises de la région. **Cette partie des travaux vise donc à faire le point sur les difficultés que rencontrent les entreprises en termes de recrutement, de rétention et de compétence de la main-d'œuvre.**

3.1 Prévisions de croissance

Alors que 79% des entreprises sondées aient mentionné que leur achalandage augmentera d'ici les deux prochaines années, seulement 58% prévoient une croissance de leur personnel au cours de la même période. Cela signifie que pour les 432 entreprises faisant partie de la population totale visée, **environ 250 d'entre elles devraient connaître une croissance de leur main-d'œuvre, ce qui est très important.**

Comme les entreprises du secteur touristique doivent déjà déployer de nombreux efforts pour recruter du personnel à chaque année, principalement à cause de la saisonnalité de cette industrie, la croissance prévue de l'achalandage et du nombre d'employés viendra augmenter les besoins en recrutement et la complexité de celui-ci. Les autres problématiques vécues par les entreprises au chapitre de l'emploi, comme la difficulté de retenir le personnel qualifié, seront elles aussi décuplées si les pratiques de gestion ne sont pas adaptées en conséquence.

Tableau 5 – Prévision de croissance de l'achalandage des établissements

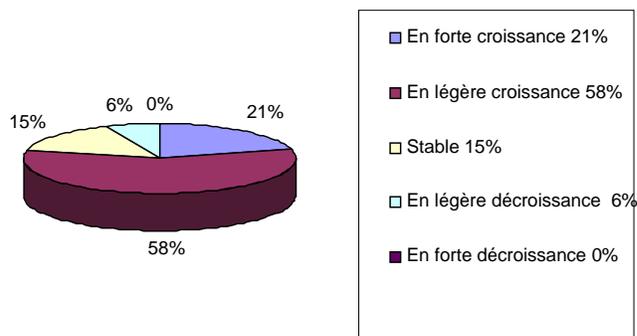
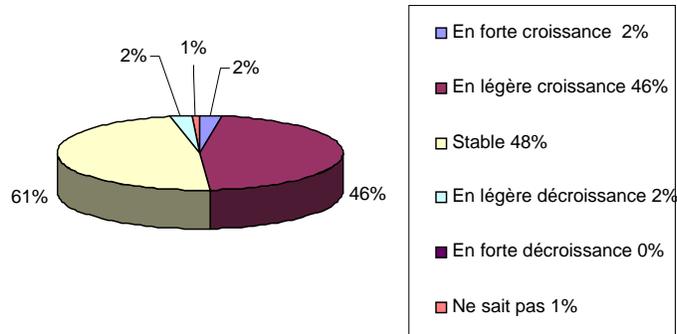


Tableau 6 – Prédiction de croissance du personnel des établissements



3.2 Masse salariale

Bien qu'il eût été intéressant de mettre en rapport les salaires, la masse salariale et le nombre d'emplois, ce qui aurait permis d'estimer la rémunération moyenne des travailleurs du secteur, ce type d'information requière de procéder à une enquête spécifique et davantage rigoureuse. Les informations obtenues nous permettent quand même de connaître le profil des entreprises.

Tableau 7 – Masse salariale des établissements

Masse salariale	Pourcentage
Inférieure à 100 000 \$	30%
Entre 100 000 \$ et 149 999 \$	10%
Entre 150 000 \$ et 199 999 \$	4%
Entre 200 000 \$ et 249 999 \$	8%
Entre 250 000 \$ et 299 999 \$	6%
Entre 300 000 \$ et 399 999 \$	4%
Entre 400 000 \$ et 499 999 \$	7%
Entre 500 000 \$ et 749 999 \$	11%
Entre 750 000 \$ et 999 999 \$	4%
D'un million de dollars et plus	15%

Cette donnée permet de comprendre que la grande majorité des répondants, soit 70% d'entre eux, sont de petites ou moyennes entreprises (masse salariale inférieure à 500 000 \$). On devra donc viser, dans le PDRH, l'amélioration des pratiques de gestion davantage que l'implantation de structures pour ces établissements. Pour les grandes entreprises, le PDRH devra prévoir des activités visant à la fois l'amélioration des pratiques (car l'enquête démontre une déficience même chez un certain nombre des plus grandes entreprises) et la mise en place de meilleures structures en termes de GRH. La sensibilisation de toutes les entreprises à l'implantation de programmes de formation plus

structurés devrait notamment être une priorité puisque les entreprises ne consacrent actuellement que très peu d'argent à la formation (moins de 155\$⁵ par employé en 2004).

3.3 Emploi

La situation de l'emploi est déjà difficile pour plusieurs entreprises. En effet, **33% des répondants ont indiqué qu'ils avaient manqué d'employés en 2004**. Ceux-ci déclarent qu'ils auraient eu besoin de 170 employés supplémentaires pour combler leurs besoins adéquatement. En appliquant une simple règle de trois, cela se traduit par un **manque de plus de 585 employés au total** pour l'ensemble des entreprises visées par l'enquête. D'autre part, 10% des répondants ont indiqué qu'ils avaient déjà refusé de la clientèle à cause d'un manque d'employés, ce qui est assez significatif des problèmes causés par une situation de l'emploi qui, nous le savons, ira en s'aggravant étant donné le vieillissement prévu de la population.

Les emplois saisonniers représentent 49%⁶ des emplois totaux répertoriés dans cette étude. Le pourcentage d'emplois réguliers (51%) s'explique en grande partie par une certaine stabilité de l'industrie touristique de Québec, causée par le tourisme d'affaires.

Tableau 8 – Répartition des emplois selon leur nature⁷

Type d'emploi	Emplois	Pourcentage
Réguliers à temps plein	2184	38%
Réguliers à temps partiel	743	13%
Saisonniers à temps plein	1586	28%
Saisonniers à temps partiel	1222	21%

La proportion des emplois saisonniers est un facteur important du taux de roulement élevé (23% au global, ce qui est très élevé en comparaison avec le secteur manufacturier où ce taux oscille généralement aux environs de 4%) avec lequel les entreprises doivent composer. Pour les emplois saisonniers, le taux de roulement atteint 51% chez les entreprises étudiées. Précisons de plus que 30% des entreprises ont déclaré n'avoir réembauché aucun employé saisonnier ayant déjà été à leur emploi auparavant, ce qui les amènent à devoir recruter de nombreux nouveaux employés à chaque année, entraînant ainsi d'importants besoins de formation et d'encadrement.

Les entreprises ont déclaré avoir embauché 1560 nouveaux employés en 2004, sur un total de 6907, ce qui est énorme et représente un défi important, unique à cette industrie.

3.4 Intentions d'embauche

Au moment de réaliser l'enquête, les répondants prévoyaient devoir embaucher **413 personnes** pour combler leurs besoins prévisibles de la prochaine année. Considérant toutefois que ces mêmes entreprises ont embauché près de 1560 nouveaux employés pour la saison d'été 2004, **ces prévisions nous apparaissent très faibles**. Cela s'explique d'une part par le fait qu'il s'agit de besoins connus au moment de répondre à l'enquête. D'autre part, plusieurs entreprises ne font aucune planification formelle de

⁵ La moyenne est de 225 \$ pour la région de Montréal

⁶ 38% pour la région de Montréal

⁷ Réguliers (plus de 40 semaines/année) / Saisonniers (moins de 40 semaines/année)
Temps plein (plus de 30 heures/semaine) / Temps partiel (moins de 30 heures/semaine)

leurs besoins en main-d'œuvre et connaissent ainsi très peu quels seront leurs véritables besoins sur un horizon d'une année. Le faible nombre d'emplois à combler déclaré par les répondants nous laisse croire que même les entreprises qui déclarent planifier leurs besoins ne le font pas d'une façon appropriée.

Tableau 9 – Intentions d'embauche par nature de l'emploi

Intentions d'embauche - type d'emploi	Nombre
Temps plein régulier	89
Temps plein saisonnier	88
Temps partiel régulier	135
Temps partiel saisonnier	101

Les postes que les entreprises prévoient devoir combler sont de toutes natures et ne comprennent pas uniquement des métiers spécialisés ou qui demandent des formations spécifiques. Ainsi, les préposés à l'entretien ménager comptent pour 49 emplois sur un total de 413. À l'instar de bien d'autres régions, le recrutement prévisible d'employés du service de la restauration (cuisine et service aux tables) obtient la palme.

Tableau 10 – Intentions d'embauche par catégorie d'emploi

Postes à combler	Temps plein régulier	Temps plein saisonnier	Temps partiel régulier	Temps partiel saisonnier	Total
Préposé à l'entretien ménager	9	15	14	11	49
Serveur	11	17	11	10	49
Guide touristique	5	17	8	9	39
Cuisinier	8	13	8	8	37
Réceptionniste	7	6	10	5	28
Préposé à l'accueil	2	9	6	7	24
Représentant	3	4	3	4	14
Plongeur		5	1	4	10
Secrétaire	6	1	1	2	10
Responsable des communications	2	3	1	2	8
Chauffeur	4	3			7
Hôtesse		2	3	1	6
Manœuvre	1	2	1	2	6
Préposé au centre de ski / nautique	1	2	1	2	6
Gérant de projet	4			1	5
Naturaliste	1	1	1	2	5
Portier	1	1	2	1	5
Préposé billetterie		2		3	5
Préposé de nuit	1	2	1	1	5
Service à la clientèle	1	1	1	2	5
Aide-cuisinier		3		1	4
Gardien de nuit		2	1	1	4
Maintenance	2		1	1	4
Superviseur entretien ménager	1	1	1	1	4
Adjoint administratif	2			1	3
Animateur		2		1	3

Postes à combler	Temps plein régulier	Temps plein saisonnier	Temps partiel régulier	Temps partiel saisonnier	Total
Barmaid		2		1	3
Guide touristique japonais			2	1	3
Marketing et communication	2	1			3
Matelot		1		2	3
Répartiteur	1	1		1	3
Agent de sécurité		1		1	2
Agent d'information/service à la clientèle		1		1	2
Assistant exécutif	2				2
Chasseur		1		1	2
Commis-débarrasseur		1	1		2
Directeur de production	2				2
Guide traîneau à chien	1	1			2
Jardinier		1		1	2
Préposé au stationnement			1	1	2
Préposé boutique			1	1	2
Responsable logistique		1	1		2
Sauveteur piscine - plage		1		1	2
Technicien		2			2
Administration	1				1
Caissière			1		1
Chargé de projet / muséologie				1	1
Comédien				1	1
Coordonnateur		1			1
Coordonnateur événements	1				1
Directeur technique	1				1
Encadreur				1	1
Entretien		1			1
Équipier			1		1
Fabricant d'objets d'art	1				1
Gérant			1		1
Guide trilingue	1				1
Historien			1		1
Maître d'hôtel	1				1
Moniteur				1	1
Muséologue	1				1
Officier		1			1
Ouvreurs				1	1
Placier				1	1
Préposé à l'hôtellerie			1		1
Préposé buanderie		1			1
Responsable banquet/supervision service aux tables		1			1
Responsable/Coordonnateur		1			1
Sous-chef	1				1
Traducteur japonais			1		1

Postes à combler	Temps plein régulier	Temps plein saisonnier	Temps partiel régulier	Temps partiel saisonnier	Total
Voyagiste	1				1
TOTAUX	89	135	88	101	413

Étonnamment, malgré le fait que la région de Québec compte plus de 700 000 habitants, **19 entreprises** prévoient faire du recrutement à l'extérieur de la région⁸. Il s'agit, dans leur cas, du recrutement de candidats spécialisés dans la plupart des cas. Aucune des 106 autres entreprises ne prévoit recruter à l'extérieur de la région, ce qui est possiblement lié au fait que la région dispose d'une main-d'œuvre suffisante.

Tableau 11 – Entreprises qui prévoient recruter à l'extérieur de la région

Entreprises qui devront recruter à l'extérieur de la région	Nombre d'établissements
Au moins 1 poste	18
2 postes	5
3 postes	3
4 postes	1

Les postes que ces entreprises prévoient devoir combler en recrutant à l'extérieur de la région sont les suivants :

Tableau 12 – Postes à combler à l'extérieur de la région

Postes mentionnés	Nombre d'établissements
Guide	7
Cuisinier	3
Chauffeur	3
Guide touristique japonais	2
Naturaliste	1
Réceptionniste	1
Serveur	1
Aide-cuisinier	1
Préposé à l'accueil	1
Entretien ménager	1
Maître d'hôtel	1
Gérant de projet	1
Préposé boutique	1
Direction opération	1
Assistant exécutif	1
Historien	1

Afin de vérifier si le recrutement hors région était une pratique bien implantée, nous avons demandé aux entreprises de nous indiquer quels étaient les emplois actuellement occupés par des personnes qui proviennent de l'extérieur de la région. Au total, **15 entreprises** seulement ont déclaré avoir du personnel provenant de l'extérieur de la

⁸ Le terme « extérieur de la région » signifie à l'extérieur de la localité où se situe l'établissement.

région. Il s'agit pour la plupart de postes comblés par des personnes qui ont des compétences spécifiques. Les postes sont les suivants :

Tableau 13 – Postes actuellement comblés à l'extérieur de la région

Postes mentionnés	Nombre
Nombre de postes total	19
Guide	5
Conseiller développement touristique	1
Cuisinier	1
Préposé à l'accueil	1
Gouvernante	1
Directeur général	1
Chef cuisinier	1
Secrétaire	1
Responsable des communications	1
Vendeur	1
Directeur/superviseur restauration	1
Chauffeur	1
Adjoint administratif	1
Assistant exécutif	1
Superviseur entretien ménager	1

3.5 Problématiques liées au recrutement

Le manque de main-d'œuvre qualifiée est cité comme la première cause de difficulté de recrutement par 45% des répondants. Les horaires de travail offerts sont cités comme la deuxième cause de difficulté de recrutement par 40% des répondants. Les salaires peu élevés et le nombre de semaines de travail offert sont *ex-æquo* en troisième place et cités par 38% des répondants. La problématique du manque de personnel qualifié ne fera que s'accroître avec les effets du vieillissement de la population et de la dénatalité.

L'Institut de la statistique du Québec prévoit que d'ici 2011, la population de la région de Québec augmentera de 10 000 personnes, soit une augmentation de 1,5% seulement. De plus, cette population est vieillissante. On estime que la part des jeunes de 0 à 19 ans diminuera de 6% alors que celle des 20 à 65 ans diminuera de 3%. Le groupe d'âge des 65 ans et plus connaîtra par ailleurs une augmentation de 18%.

La faible croissance de la main-d'œuvre disponible, conjuguée à une forte augmentation du nombre de personnes âgées et de leur consommation prévue de produits touristiques entraîneront des problématiques importantes pour l'ensemble des entreprises et particulièrement celles du secteur touristique. Des pressions à la hausse sur les salaires sont à prévoir puisque ce sont les entreprises de tous les secteurs économiques qui se feront concurrence pour obtenir des employés en quantité suffisante. Dans le même ordre d'idée, la disponibilité de main-d'œuvre dite « qualifiée » diminuera, ce qui entraînera des besoins accrus en formation et en encadrement.

Le phénomène de la saisonnalité des emplois (emplois de courte durée) touchera durement les entreprises du secteur touristique. Pour la région de Québec, la saisonnalité s'exprime davantage par des périodes de pointe et par le besoin de remplacer le personnel régulier en période de vacances, que par la durée de la haute

saison touristique. Mais même dans ce contexte, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée fait déjà en sorte que les gens qui possèdent une qualification quelconque cherchent des emplois à temps plein et le moins possible saisonniers. La saisonnalité étant omniprésente dans presque toutes les entreprises, nous nous retrouvons avec une demande qui ne répond pas à l'offre. Les entreprises devront sans doute apporter des changements à l'organisation du travail de sorte à minimiser l'utilisation de personnel saisonnier.

Tableau 14 – Principales causes des difficultés de recrutement

Principales causes des difficultés de recrutement	Fréquence	% des répondants
Nous manquons de main-d'œuvre qualifiée dans la région	47	45%
Les horaires de travail que nous offrons ne conviennent pas à plusieurs personnes	42	40%
Le nombre de semaines de travail offert n'est pas suffisant pour attirer du personnel qualifié	40	38%
Nous ne pouvons offrir des salaires concurrentiels pour attirer du personnel qualifié	40	38%
Le nombre d'heures de travail offert n'est pas suffisant pour attirer du personnel qualifié	28	27%
La disponibilité de la main-d'œuvre ne correspond pas avec le calendrier des activités reliées au tourisme	24	23%
La distance entre le lieu de résidence et le lieu de travail est trop grande	23	22%
Nous avons de la difficulté à attirer une main-d'œuvre provenant d'une autre région	9	9%
Nous ne faisons pas suffisamment d'efforts de recrutement	6	6%
Nous ne planifions pas suffisamment à l'avance nos besoins en personnel	5	5%
Manque de candidats bilingues	5	5%
Étudiants retournent aux études en septembre	2	2%
La nature du travail est en cause	1	1%
Industrie non attrayante	1	1%

Selon les entreprises sondées, les postes les plus difficiles à combler sont ceux de cuisinier, de préposé à l'entretien ménager, de guide touristique et de plongeur. À eux seuls, **les postes reliés à la restauration représentent 37% des mentions.**

Tableau 15 – Postes les plus difficiles à combler

Poste à combler	Temps plein régulier	Temps plein saisonnier	Temps partiel régulier	Temps partiel saisonnier	Total
Cuisinier	10	9	12	7	38
Entretien ménager	6	5	12	5	28
Guide touristique		10	2	10	22
Plongeur	5	5	4	4	18
Serveur	4	6	6	2	18
Auditeur de nuit	3	1	5	1	10
Technicien	2	3	2	3	10
Aide-cuisinier	1	5		3	9
Préposé à l'accueil	1	2	3	1	7
Chauffeur	1	3	1	1	6

Poste à combler	Temps plein régulier	Temps plein saisonnier	Temps partiel régulier	Temps partiel saisonnier	Total
Animateur	1	2	1	1	5
Préposé au centre de ski	1	2		2	5
Réceptionniste	1		4		5
Représentant	2	1	2		5
Direction opération	1	1	1	1	4
Maintenance	1	2		1	4
Chef cuisinier	1	2			3
Officier		2		1	3
Préposé billetterie		2		1	3
Secrétaire	2		1		3
Adjoint administratif	1		1		2
Administration	1	1			2
Cueilleur		2			2
Équipier	1		1		2
Gérant de projet	1		1		2
Historien	1		1		2
Préposé	2				2
Préposé buanderie	1		1		2
Répartiteur		1		1	2
Service à la clientèle		1		1	2
Sous-chef	1	1			2
Agent de sécurité				1	1
Aide-ménager	1				1
Caissière			1		1
Capitaine		1			1
Directeur technique	1				1
Entretien équipement		1			1
Gérant de soir		1			1
Hôtesse			1		1
Metteur en scène	1				1
Muséologue	1				1
Naturaliste				1	1
Placier	1				1
Téléphoniste			1		1
TOTAUX	57	72	64	48	241

3.6 Problématiques liées à la rétention du personnel

L'étude démontre que peu importe la réponse donnée à cette question par les entreprises, la difficulté de rétention est la même. Les entreprises ayant répondu ne pas avoir de difficulté de rétention (63% des répondants) ont pour la plupart un taux de roulement élevé et le même défi que celles ayant répondu par l'affirmative. Il se pourrait donc qu'il soit plus difficile d'intéresser ces entreprises à mettre en place des programmes et des outils de gestion des ressources humaines plus étoffés puisqu'elles

ne reconnaissent pas connaître des difficultés de rétention. Pour celles qui ont indiqué connaître des problèmes de rétention, c'est presque uniquement au niveau des travailleurs que le problème se pose.

Tableau 16 – Types de postes problématiques pour la rétention

Postes mentionnés comme étant problématiques	Pourcentage des répondants
Gestionnaires	4%
Superviseurs	11%
Employés	100%

La part du personnel saisonnier représente 91% du taux de roulement global⁹ selon les données fournies par les répondants. Même si cette donnée nous apparaît plutôt élevée, c'est dire jusqu'à quel point les employés réguliers sont fidèles et demeurent en poste. Encore une fois, c'est la saisonnalité de l'industrie qui pose problème comme le démontre le tableau suivant. Les entreprises semblent éprouver moins de problèmes à conserver leurs employés réguliers.

Tableau 17 – Problématiques de rétention selon la nature de l'emploi

Types d'emplois	Pourcentage des répondants
Travailleurs réguliers à temps plein	7%
Travailleurs réguliers à temps partiel	28%
Travailleurs saisonniers à temps plein	65%
Travailleurs saisonniers à temps partiel	52%
Étudiants	39%

La présence d'échelles salariales et de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines ne semblent avoir aucun effet sur la facilité ou sur la difficulté à conserver le personnel saisonnier d'une année à l'autre si l'on se fie aux tableaux présentés ci-après. Il faut cependant être prudent avant de tirer une telle conclusion car la réponse des entreprises est surtout un effet de leur *perception* de la situation.

Tableau 18 – Utilisation d'échelles salariales vs difficultés de rétention

Éprouvent des difficultés de rétention	Utilisent des échelles salariales	N'utilisent pas d'échelles salariales
	Oui	46%
Non	46%	54%

Tableau 19 – Rencontres d'évaluation vs difficultés de rétention

Éprouvent des difficultés de rétention	À la fin de la période de probation	
	Font une rencontre d'évaluation	Ne font pas de rencontre d'évaluation
Oui	76%	24%
Non	63%	37%

⁹ Sur 1560 nouveaux employés, 1421 correspondent à des employés saisonniers qui ne sont pas retournés en emploi.

Ces quelques données tendent à démontrer que la qualité de l'organisation des entreprises en matière de gestion des ressources humaines ne semble avoir aucun effet sur la capacité à retenir les employés d'une année à l'autre. Toutefois, l'expérience tirée d'enquêtes similaires dans d'autres régions nous indique que ce sont des facteurs tels que la qualité du management, l'aménagement des horaires de travail, la longueur de la période d'emploi et la régularité des horaires de travail qui font en sorte que certaines entreprises conservent plus facilement leur personnel.

Les problèmes de rétention ne sont pas uniquement liés à des emplois spécialisés ou hautement qualifiés. Les gestionnaires ont été amenés à nommer les emplois qui étaient les plus problématiques en terme de rétention de personnel et le tableau qui suit démontre que même des emplois tels que préposé à l'entretien ménager ou plongeur faisaient partie du lot.

Tableau 20 – Catégories d'emploi qui posent des problèmes de rétention

Catégorie d'emploi	Nbre de mentions	Catégorie d'emploi	Nbre de mentions
Serveur	26	Guide	22
Cuisinier	9	Préposé à l'entretien ménager	18
Préposé à l'accueil	9	Plongeur	6
Préposé à la billetterie	4	Aide-cuisinier	3
Chasseur	3	Hôtesse	3
Préposé aux remontées (ski)	3	Réceptionniste	3
Représentant	3	Barmaid	2

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises expliquent la difficulté de rétention principalement par le manque de main-d'œuvre qualifiée. Cependant, la saisonnalité des emplois occupe la première place dans les raisons qui expliquent leurs difficultés à retenir le personnel d'une année à l'autre. Enfin, le faible nombre d'heures est la seconde raison en importance, suivie par le nombre insuffisant de semaines de travail offert. La problématique des horaires de travail prend le quatrième rang, ce qui milite pour la mise en place de programmes de conciliation travail-famille.

Tableau 21 – Principales causes des problèmes de rétention selon les entreprises

Principales causes des problèmes de rétention	% des répondants
Saisonnalité des emplois	67%
Nombre d'heures de travail offert pas suffisant pour faire un revenu adéquat	50%
Nombre de semaines de travail offert pas suffisant pour se qualifier à l'assurance-emploi	37%
Horaires de travail	37%
Retour aux études	35%
Salaires pas suffisamment concurrentiels	33%
Employés sollicités par des établissements concurrents	26%
Distance entre le lieu de résidence et le lieu de travail	15%
Obligations familiales	13%
Difficultés d'adaptation au travail	13%
Exode des jeunes	7%

3.7 Principales préoccupations concernant la main-d'œuvre

Étrangement, bien que 37% des entreprises aient mentionné éprouver des difficultés de rétention et malgré un taux de roulement du personnel qui oscille autour de 23%, la rétention du personnel n'est citée que par 22% des répondants comme principale préoccupation concernant la main-d'œuvre. C'est plutôt le recrutement et la formation des nouveaux employés qui apparaissent aux premiers rangs.

Tableau 22 – Principales préoccupations concernant la main-d'oeuvre

Principales préoccupations	% des répondants
Le recrutement de nouveaux employés	50%
La formation des nouveaux employés	39%
Le perfectionnement de nos employés actuels	34%
La capacité à recruter du personnel pour remplacer les départs	32%
Le vieillissement de la main-d'œuvre	22%
La relève (incluant la relève familiale)	22%
La rétention de notre personnel	22%
L'intégration des nouveaux employés	22%
Le nombre d'employés	1%
Vol d'achalandage par pigiste	1%
Conciliation travail famille	1%
Climat de travail	1%

3.8 Problèmes reliés à la main-d'œuvre actuelle

L'enquête démontre que les employeurs sont généralement satisfaits de leurs employés. Ce sont les lacunes liées à la disponibilité des employés et à la faiblesse de leur rémunération qui font l'objet des taux de désaccord les plus élevés comme le démontrent les données du tableau 23. La gestion des horaires de travail et l'introduction de programmes de conciliation travail-famille représentent donc un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines.

Tableau 23 – Éléments de satisfaction

Énoncé	Totalement en accord	Partiellement en accord	Partiellement en désaccord	Totalement en désaccord
Vos employés sont compétents dans l'aspect technique de leurs fonctions	88%	0%	10%	2%
Vos employés sont compétents dans leurs relations avec la clientèle	60%	34%	4%	2%
Vos employés sont suffisamment disponibles	47%	39%	12%	2%
Vos employés sont satisfaits de leur travail	43%	52%	4%	2%
Vos employés sont satisfaits de leur employeur	52%	44%	1%	3%
Vos employés sont satisfaits de leur rémunération	23%	63%	12%	2%
Vous êtes satisfait du rendement de vos employés	51%	40%	7%	2%

Amenés à qualifier les principaux problèmes liés à leurs employés actuels, les employeurs citent le bilinguisme, le savoir-faire et l'expérience comme principaux problèmes. Le manque d'expérience est en lien direct avec la rareté de main-d'œuvre et le taux de roulement élevé que connaissent la plupart des entreprises de l'industrie touristique. Le savoir-faire est en lien avec la formation qui peut être donnée aux employés.

Tableau 24a – Principaux problèmes liés à la main-d'œuvre actuelle – mentions totales

Ensemble du personnel	Expérience	Scolarisation	Bilinguisme	Savoir-faire	Savoir-être
Personnel à l'hébergement	28	11	38	24	21
Personnel de la restauration - cuisine	28	6	16	34	32
Personnel de la restauration - service	27	3	31	33	41
Personnel aux opérations	19	28	39	27	12
Personnel à l'entretien	16	19	30	26	11
Personnel à la vente et au marketing	23	13	27	26	9
Personnel à la comptabilité et l'administration	15	6	36	19	4
Personnel aux activités et à l'animation	25	7	45	16	13
Totaux	181	93	262	205	143

Tableau 24b – Principaux problèmes liés à la main-d'œuvre actuelle – postes de direction

Ensemble du personnel	Expérience	Scolarisation	Bilinguisme	Savoir-faire	Savoir-être
Personnel à l'hébergement	8	2	10	7	5
Personnel de la restauration - cuisine	10	1	2	10	8
Personnel de la restauration - service	10	1	11	13	14
Personnel aux opérations	12	6	12	9	5
Personnel à l'entretien	8	4	9	11	4
Personnel à la vente et au marketing	9	1	13	12	4
Personnel à la comptabilité et l'administration	6	3	18	10	2
Personnel aux activités et à l'animation	8	1	17	3	3
Totaux	71	19	92	75	45

Tableau 24c – Principaux problèmes liés à la main-d'œuvre actuelle – postes de supervision

Ensemble du personnel	Expérience	Scolarisation	Bilinguisme	Savoir-faire	Savoir-être
Personnel à l'hébergement	7	5	11	6	5
Personnel de la restauration - cuisine	7	3	7	11	13
Personnel de la restauration - service	8	1	8	9	12
Personnel aux opérations	5	2	7	7	7
Personnel à l'entretien	4	1	9	6	7
Personnel à la vente et au marketing	10	1	7	4	5
Personnel à la comptabilité et l'administration	3	2	9	4	1
Personnel aux activités et à l'animation	4	3	8	4	2
Totaux	48	18	66	51	52

Tableau 24d – Principaux problèmes liés à la main-d'œuvre actuelle –employés

Ensemble du personnel	Expérience	Scolarisation	Bilinguisme	Savoir-faire	Savoir-être
Personnel à l'hébergement	13	4	17	11	11
Personnel de la restauration - cuisine	11	2	7	13	11
Personnel de la restauration - service	9	1	12	11	15
Personnel aux opérations	2	20	20	11	-
Personnel à l'entretien	4	14	12	9	-
Personnel à la vente et au marketing	4	11	7	10	-
Personnel à la comptabilité et l'administration	6	1	9	5	1
Personnel aux activités et à l'animation	13	3	20	9	8
Totaux	62	56	104	79	46

4 Direction des ressources humaines

Comme la grande majorité des répondants (plus de 68%) ont moins de 40 employés, il n'est pas surprenant de constater que ceux-ci n'ont pas d'employé qui se consacre exclusivement à la gestion des ressources humaines. Rappelons que seulement 12 entreprises sur les 125 répondantes ont indiqué avoir plus de 100 employés. Il est donc quelque peu surprenant de constater que 22 entreprises aient mentionné avoir une personne qui se consacrait exclusivement à la gestion des ressources humaines. Le tableau 26 indique d'ailleurs que les répondants citent une fonction assumée par un directeur des ressources humaines dans moins de 13 cas.

Pour la plupart, les principales fonctions de gestion des ressources humaines sont assumées par les propriétaires et les directeurs généraux. L'enquête démontre que seulement 29% des répondants impliquent les directeurs de services. Il est important aussi de savoir que la très grande majorité des entreprises n'offrent **que rarement une formation en gestion des ressources humaines** aux personnes qui sont responsabilisées en cette matière. Les tableaux 25 et 26 indiquent quelles sont les personnes qui assument les fonctions de gestion des ressources humaines et comment ces fonctions se répartissent.

Tableau 25 – Qui assume les fonctions de GRH dans les entreprises

Assume les fonctions de GRH	Nombre	% des répondants
Le(s) propriétaire(s)	56	55%
Le directeur général	43	42%
Le contrôleur	2	2%
Les directeurs / responsables de services	30	29%

Tableau 26 – Comment se répartissent les fonctions de GRH dans les entreprises

Tâche	Propriétaire	Directeur général	Contrôleur	Responsables de services	DRH	Autres
Recrutement et sélection	53	50	1	33	13	6
Accueil et intégration	36	42	2	49	8	8
Rémunération et avantages sociaux	54	35	20	8	12	5
Paye	37	18	34	12	9	12
Évaluation du rendement	48	46	0	39	7	3
Formation et perfectionnement	39	39	1	36	9	6
Santé et sécurité	37	30	12	22	10	10
Communications aux employés	46	57	2	42	11	7
Répartition des tâches	46	47	2	41	3	7
Tenue des dossiers des employés	34	39	24	24	14	8
Mentions totales	430	403	98	306	96	72

5 Recrutement et intégration du personnel

Le recrutement du personnel est une fonction incontournable de la gestion des ressources humaines.

Les méthodes de recrutement sont assez bien développées et les entreprises utilisent des sources variées pour obtenir des candidatures. L'utilisation de l'Internet comme source de recrutement semble encore assez peu répandue dans les entreprises alors que les jeunes ont tendance à fortement utiliser ce moyen pour vérifier les emplois disponibles. Cela peut entraîner un problème d'arrimage entre les chercheurs d'emploi et les employeurs et il est justifié de sensibiliser les entreprises à ce sujet.

Tableau 27 – Sources de candidatures

Sources de candidatures	% des répondants
Candidats recommandés par vos employés	76%
Banque de curriculum-vitae et de demandes d'emploi	66%
Recrutement auprès des institutions d'enseignement	57%
Site Internet d'Emploi-Québec	51%
Affichage dans les centres locaux d'emploi	44%
Annonce dans un journal local	35%
Candidats recommandés par d'autres employeurs	29%
Votre propre site Internet	14%
Site Internet spécialisé (ex.: Jobboom, Workopolis)	13%
Annonce dans un autre journal	11%
Agences de placement	7%
Démarchage auprès du personnel de vos concurrents	6%
Chasseurs de têtes	1%

Plus de la moitié des entreprises, soit 58% d'entre elles, planifient de façon formelle leurs besoins en main-d'œuvre. Les entreprises qui prévoient embaucher le plus grand nombre de nouveaux employés ne sont pas nécessairement celles qui indiquent le plus planifier leurs besoins à l'avance comme le démontrent les données du tableau 28 ci-après.

Tableau 28 – Nombre de nouveaux employés vs planification des besoins en personnel

Nombre de nouveaux employés embauchés vs planification formelle des besoins en RH	Planifient besoins en main-d'œuvre	
	Oui	Non
Aucun	30%	70%
1 à 4	60%	40%
5 à 9	59%	41%
10 à 19	68%	32%
20 à 49	78%	22%
50 à 99	40%	60%
100 et plus	100%	0%

De même, les entreprises qui prévoient une forte croissance de leur nombre d'employés ne sont pas celles qui planifient le plus.

Tableau 29 – Prévisions de croissance vs planification des besoins en personnel

Prévisions de croissance	Planifient besoins en main-d'œuvre	
	Oui	Non
En forte croissance	33%	67%
En légère croissance	64%	36%
Stable	55%	45%
En légère décroissance	33%	67%
En forte décroissance	S/O	S/O
Ne sait pas	0%	100%

Outre les déficiences en planification des besoins, l'étude démontre que 66% des entreprises n'ont pas de politique d'embauche et que 59% ne possèdent même pas de formulaire de demande d'emploi, un outil de gestion pourtant simple et facile à se procurer. Une majorité des entreprises, soit 55% d'entre elles, affirment posséder un guide d'entrevue ou une liste de questions à poser en entrevue. Contrairement à la tendance constatée pour la planification des besoins, les entreprises qui recrutent le plus de personnel présentent un pourcentage d'organisation plus élevé que les autres, comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 30 – Utilisation d'un guide d'entrevue en relation avec le nombre d'embauches

Nombre de nouveaux employés embauchés	Possèdent un guide	Ne possèdent pas de guide
Aucun	35%	65%
1 à 4	52%	48%
5 à 9	59%	41%
10 à 19	64%	36%
20 à 49	56%	44%
50 à 99	80%	20%

Mis à part le fait que 90% des répondants fassent des entrevues avec plusieurs candidats avant d'arrêter leur choix, le processus de sélection, déjà handicapé dans 59% des cas par le manque d'un formulaire de demande d'emploi, se poursuit avec des entrevues dont la durée n'est généralement pas suffisante pour que les employeurs soient en mesure de bien évaluer les candidats rencontrés. En effet, moins de 26% des répondants passent plus de 30 minutes à interviewer les candidats et 6% d'entre eux consacrent moins de 15 minutes aux entrevues. Par contre, 66% des entreprises indiquent qu'elles font une vérification des références avant de proposer un emploi.

Comme le démontre le tableau 31, il n'y a pas de relation directe entre le nombre d'employés à embaucher et la durée accordée aux entrevues.

Tableau 31 – Temps consacré aux entrevues

Nombre de nouveaux employés embauchés vs durée des entrevues	Moins de 15 minutes	De 15 à 30 minutes	Plus de 30 minutes
Aucun	10%	75%	15%
1 à 4	7%	57%	36%
5 à 9	9%	73%	18%
10 à 19	0%	72%	28%
20 à 49	11%	67%	22%
50 à 99	0%	60%	40%
100 et plus	0%	100%	0%

Pour la réalisation des entrevues, les résultats de l'enquête démontrent que les entreprises impliquent le plus souvent les directeurs ou responsables de services (départements) dans le processus.

Tableau 32 – Participants aux entrevues

Participant	% des répondants
Le(s) propriétaire(s)	54%
Le directeur général	47%
Les directeurs / responsables de services	47%
Le directeur ressources humaines	9%
Le contrôleur	7%

Outre l'entrevue d'embauche et la vérification des références, 89% des entreprises ont indiqué utiliser une autre procédure de sélection. La période d'essai de quelques jours est la méthode la plus couramment utilisée, ce qui ne surprend pas étant donné le fait que plusieurs entreprises ne sont pas suffisamment rigoureuses et organisées dans l'ensemble du processus de sélection. L'alternative à bien évaluer les candidats est donc de les essayer.

Tableau 33 – Autres procédures de sélection utilisées

Procédures de sélection utilisées	% des répondants
Période d'essai de quelques jours	71%
Test de connaissance de l'anglais	47%
Examen des connaissances liées à l'emploi	39%
Test d'aptitude ou de personnalité	18%
Examen médical	5%
Mise en situation	4%

Une forte majorité des entreprises sondées, soit 82% d'entre elles, affirment que les employés sont soumis à une période de probation de plus ou moins longue durée. De plus, 68% des entreprises font une rencontre formelle d'évaluation ou de feedback une fois la période de probation terminée, ce qui démontre une bonne organisation en matière de gestion. Le tableau suivant indique la durée de cette période, qui semble dans certain cas confondue avec la période d'essai dont nous faisons mention ci-devant.

Tableau 35 – Durée de la période de probation

Durée	Fréquence	Pour cent
Moins de 1 semaine	20	20%
Entre 1 et 2 semaines	27	26%
Entre 3 et 4 semaines	9	9%
Entre 1 et 3 mois	36	35%
Plus de 3 mois	10	10%

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés est une fonction d'importance cruciale et reflète les valeurs d'une entreprise en matière de professionnalisme, non seulement à l'égard des employés, mais aussi à l'égard de la clientèle. À l'intérieur de l'échantillon sondé, **54% des entreprises seulement affirment avoir une procédure d'accueil spécifique**, les plus petites entreprises étant le moins bien organisées à cet égard comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 36 – Procédure d'accueil vs nombre d'employés embauchés

Nombre de nouveaux employés embauchés	Possèdent une procédure	Ne possèdent pas de procédure
Aucun	30%	70%
1 à 4	43%	57%
5 à 9	73%	27%
10 à 19	68%	32%
20 à 49	44%	56%
50 à 99	80%	20%
100 et plus	100%	0%

Les résultats de l'enquête démontrent clairement que le processus d'accueil et d'intégration est généralement bien organisé pour la moitié des entreprises. Les mécanismes sont écrits dans seulement la moitié des cas mais le processus comprend généralement plusieurs éléments indispensables à une intégration adéquate des nouveaux employés. Une meilleure organisation de l'accueil et de l'intégration, dès le début d'une relation avec un nouvel employé, incite les employés à adopter des attitudes propres à assurer un service de première classe à la clientèle.

Tableau 37 – Mécanismes d'accueil et d'intégration utilisés

Mécanismes d'accueil et d'intégration	% des répondants
Visite de l'entreprise et des lieux	90%
Explications verbales sur les conditions de travail et les avantages sociaux	84%
Présentation à l'ensemble du personnel	79%
Accueil par le propriétaire ou par le directeur général	77%

Mécanismes d'accueil et d'intégration	% des répondants
Coaching (entraînement) donné par un employé expérimenté	74%
Explications verbales sur les règlements de l'entreprise	72%
Présentation aux collègues du service	59%
Accueil par le supérieur immédiat	54%
Remise de la description de tâches	51%
Rencontre de suivi	51%
Remise de documents sur les conditions de travail et les avantages sociaux	43%
Remise de documents sur les règlements de l'entreprise	43%
Remise du manuel de l'employé	40%
Remise de renseignements généraux sur l'entreprise	40%
Signature d'un contrat de travail	28%
Remise de l'organigramme	28%

6 Conservation du personnel

6.1 Rémunération et organisation

22% des entreprises mentionnent que la rétention du personnel est une préoccupation importante. Il s'agit d'un défi pour celles-ci, défi dont l'importance ne fera que prendre de l'ampleur à cause de la conjugaison des facteurs économiques (croissance du secteur touristique) et socio-démographiques (faible augmentation du bassin de main-d'œuvre). Pourtant, les statistiques démontrent la majorité des entreprises sont plus ou moins bien organisées quant aux pratiques de gestion qui permettent de favoriser un meilleur taux de rétention.

Ainsi, seulement 29% des entreprises possèdent un guide corporatif de gestion des ressources humaines et à peine 39% d'entre elles possèdent un manuel de l'employé. La présence de ces outils de gestion est liée surtout au nombre d'années d'existence de l'entreprise. Les tableaux présentés ci-après permettent de constater que ni le nombre d'années d'existence, ni le nombre d'employés ne sont des facteurs dans le degré d'organisation des entreprises. Par contre, les entreprises des secteurs *Services touristiques* et *Transport touristique* sont les mieux organisées à ce chapitre, au prorata de leur nombre. Les secteurs des *congrès*, *événements* et *restauration* semblent tout à fait désorganisés.

Tableau 38 – Nombre d'employés en relation avec manuel de l'employé

Nombre d'employés vs manuel de l'employé	Ont un manuel	N'ont pas de manuel
0 à 4	0	15
5 à 9	9	20
10 à 19	8	11
20 à 49	16	17
50 à 99	8	9
100 et plus	8	4
Totaux	49	76

Tableau 39 – Secteur d'activité en relation avec manuel de l'employé

Secteur d'activité vs manuel de l'employé	Ont un manuel		N'ont pas de manuel	
Hébergement (hôtel, motel, auberge, camping)	16	46%	19	54%
Restauration	4	27%	11	73%
Aventure et plein air (rafting, excursion, ski, motoneige)	4	50%	4	50%
Attractions (musée, centre d'art, parc)	12	44%	15	56%
Services touristiques	6	60%	4	40%
Transport touristique	5	63%	3	38%
Événements	2	11%	16	89%
Congrès	0	0%	4	100%
Totaux	49	39%	76	61%

Tableau 40 – Années d'existence en relation avec manuel de l'employé

Années d'existence vs manuel d'employé	Ont un manuel	N'ont pas de manuel
Première année	1	1
1 à 4 ans	6	8
5 à 9 ans	7	19
10 à 19 ans	18	28
20 ans et plus	17	20
Totaux	49	76

Bien que la faiblesse des salaires soit l'une des principales raisons invoquée par les répondants pour expliquer leurs difficultés de recrutement et de rétention, on constate que peu d'entreprises, soit 34% seulement, ont une politique de rémunération écrite alors que 46% utilisent des échelles salariales. Ces outils de gestion leur permettraient de mieux gérer leur rémunération et d'atténuer les effets des salaires peu élevés. D'autre part, la Loi sur l'équité salariale aurait dû entraîner une meilleure gestion de la rémunération au sein des entreprises, mais celle-ci est très peu respectée et souvent incomprise.

Ce sont les plus grandes entreprises qui sont les mieux organisées à cet effet, bien que l'on constate quand même qu'il s'agit d'une faible majorité d'entre elles qui le soient. Les entreprises du secteur *Transport* sont mieux organisées à ce chapitre. Ce sont les secteurs *Événements*, *Congrès* et *Restauration* qui semblent encore une fois les moins bien organisées à cet effet.

Tableau 41 – Années d'existence en relation avec politique de rémunération et échelles salariales

Nombre d'employés vs politique de rémunération	Ont une politique	N'ont pas de politique
0 à 4	20%	80%
5 à 9	14%	86%
10 à 19	32%	68%
20 à 49	42%	58%
50 à 99	53%	47%
100 et plus	58%	42%
Totaux	34%	66%

Tableau 42 – Secteur d'activité en relation avec politique de rémunération et échelles salariales

Secteur d'activité vs politique de rémunération	Ont une politique		N'ont pas de politique	
Hébergement	13	37%	22	63%
Restauration	2	13%	13	87%
Aventure et plein air (rafting, excursion, ski, motoneige)	3	38%	5	63%
Attractions (musée, centre d'art, parc)	11	41%	16	59%
Services touristiques	4	40%	6	60%
Transport touristique	5	63%	3	38%
Événements	4	22%	14	78%
Congrès	1	25%	3	75%
Totaux	43	34%	82	66%

Tableau 43 – Années d'existence en relation avec politique de rémunération et échelles salariales

Années d'existence vs politique de rémunération	Ont une politique	N'ont pas de politique
Première année	0	2
1 à 4 ans	4	10
5 à 9 ans	4	22
10 à 19 ans	19	27
20 ans et plus	16	21
Totaux	43	82

Le manque d'organisation dans la gestion des ressources humaines continue de s'afficher dans le mode de révision des salaires. Comme un certain nombre d'entreprises ne possèdent pas encore une politique de rémunération, il n'est pas surprenant de constater que plusieurs, soit plus de 49%, fassent une révision au cas par cas, à la demande des employés. Cette pratique a lieu de déplaire à la plupart des employés, qui préféreront souvent changer d'employeur plutôt que de devoir quémander une augmentation de salaire qui risque d'être refusée. Cette mauvaise pratique de gestion a un effet certain sur le taux de roulement. Le tableau suivant indique les modes de révision privilégiés pour les cadres et les travailleurs.

Tableau 44 – Révision des salaires pour le personnel

Mode de révision utilisé	Pour la direction	Pour les travailleurs
Utilisation des échelles salariales	22%	24%
Révision annuelle à date fixe pour l'ensemble du personnel	38%	43%
Révision annuelle à date d'anniversaire de l'entrée en fonction	12%	11%
Révision à la demande - au cas par cas	33%	37%

Un bon moyen de rétention du personnel consiste à mettre en place des programmes de rémunération qui ne touchent pas uniquement aux salaires, mais aussi aux autres avantages sociaux. De tels régimes ne sont pas nécessairement tous très coûteux pour les employeurs car ils peuvent être alignés sur les capacités financières de l'entreprise. L'octroi de vacances supplémentaires est aussi un facteur important auquel la majorité des employés sont sensibles.

Ainsi, au chapitre des vacances, très peu d'entreprises consentent davantage de vacances que ce qui est prescrit par la Loi sur les normes du travail comme le démontre le tableau suivant.

Tableau 45 – Octroi de vacances supérieures à ce qui est prescrit par la Loi

Catégorie d'employés	Oui	Non
À votre personnel de direction	49%	51%
À vos employés réguliers	34%	66%
À vos employés saisonniers	15%	85%

Bien que quelques entreprises consentent d'autres avantages sociaux, la présence de régimes de retraite et de REÉR collectifs (qui ne coûtent pourtant absolument rien à l'employeur) est très faible comme l'indiquent les données suivantes. De même, on remarque un faible taux de présence pour les congés de maladie et les programmes d'assurance groupe.

Tableau 46 – Autres avantages consentis

Avantages consentis	Direction	Travailleurs réguliers	Travailleurs saisonniers	% des entreprises
Rabais consentis aux employés sur les produits et services	56%	58%	49%	64%
Rabais consentis aux familles des employés sur les produits et services	30%	30%	21%	36%
Utilisation gratuite des installations et des équipements	34%	32%	28%	38%
Uniformes payés par l'entreprise	21%	38%	35%	46%
Primes et bonus de rendement individuel	32%	23%	10%	40%
Régime de participation aux bénéfices	7%	4%	0%	7%
Assurance-groupe	34%	26%	8%	34%
Régime de retraite	13%	14%	5%	17%
RÉER collectif	10%	11%	4%	14%
Congés de maladie payés	30%	31%	10%	37%

La conciliation travail-famille est une thématique fortement véhiculée par les centrales syndicales et les gouvernements depuis quelques années. Les entreprises n'ont pas souvent les moyens de mettre en œuvre de véritables programmes à ce chapitre et ce genre de pratique est la plupart du temps l'apanage des entreprises qui sont très avancées en matière de gestion des ressources humaines. Il n'est donc pas surprenant de constater que les répondants à l'enquête sont peu structurés à ce sujet malgré qu'ils aménagent les horaires fréquemment pour tenir compte des contraintes de leurs employés.

Tableau 47 – Programmes de conciliation travail-famille

Énoncés	% des entreprises
Nous aménageons les horaires de travail en tenant compte des contraintes personnelles de nos employés	89%
Sur une base régulière	53%
Sur une base ponctuelle	47%
Nous offrons un service de garde pour les enfants de nos employés	0%
Nous organisons, avec une ressource externe, un service de garde pour les enfants de nos employés	0%
Nous assistons financièrement les employés qui ont besoins de recourir à un service de garde	0%
Nous octroyons des vacances à nos employés durant la haute saison	39%

Le taux de roulement du personnel est aussi influencé par le sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise. Ce sentiment peut être renforcé en consolidant les équipes de travail et en favorisant la tenue d'activités de groupe auxquelles participe la direction. À ce chapitre, les entreprises sondées se comportent comme la majorité des entreprises québécoises, tous secteurs d'activité confondus, bien que l'on retrouve un club social au sein de seulement 14% des répondants.

Tableau 48 – Fréquence des activités sociales

Fréquence des activités	% des entreprises
Jamais	10%
Oui, une fois par année	31%
Oui, deux fois par année	31%
Oui, plus de deux fois par année	27%

Les entreprises font très peu pour favoriser l'émergence d'un sentiment d'appartenance, ni pour reconnaître les efforts ou l'amélioration des qualifications et de la performance de leurs employés. Il ne s'agit pas nécessairement de mauvaise volonté, mais plutôt d'une méconnaissance des moyens pour mettre en place des programmes. Ainsi, seulement 22% des entreprises organisent des concours quelconques se rapportant aux employés et 19% seulement ont mis en place des programmes pour reconnaître leurs efforts et leurs performances. Devant cette absence de programme de reconnaissance, conjuguée à l'absence de politique de rémunération et à des salaires peu élevés, pourquoi un employé ferait-il l'effort d'améliorer ses compétences, consacrer du temps personnel à sa formation et fournir des efforts supplémentaires au travail?

6.2 Évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une pratique assez peu répandue. L'évaluation est un outil privilégié pour reconnaître les forces et les lacunes d'un employé, pour ajuster sa rémunération, pour lui donner des objectifs, pour reconnaître ses qualifications et pour créer un lien favorisant sa fidélité à l'entreprise. Ainsi, 48% des répondants à l'enquête disent faire une évaluation systématique du rendement de leurs employés. Cependant, 20% de celles qui font cette évaluation¹⁰ n'utilisent aucun guide ou formulaire spécifique, pas plus qu'elles ne consignent les résultats de cette évaluation par écrit. L'enquête démontre par contre que 40% de celles qui font une évaluation utilisent un formulaire spécifique à la fonction occupée par l'employé, ce qui est un taux assez élevé. L'évaluation est faite par les directeurs de services dans la plupart des cas, ce qui est une bonne pratique.

Tableau 49 – Responsables de l'évaluation du rendement

Participants	% des répondants
Les directeurs / responsables de services	58%
Le directeur général	57%
Le(s) propriétaire(s)	38%
Le contrôleur	5%
Le directeur ressources humaines	5%
Auto évaluation des employés	2%
Superviseur	2%
Comité	2%

¹⁰ Données tirées de l'enquête auprès des entreprises

Tableau 50 – Fréquence de l'évaluation du rendement

Fréquence des évaluations	% des entreprises
Moins d'une fois par année	3%
Une fois par année	73%
Plus d'une fois par année	23%

6.3 Formation et perfectionnement

Seulement 5% des entreprises sont organisées de façon formelle (possèdent un plan de formation) pour dispenser des formations à leurs employés. La majorité dispense la formation en fonction des besoins constatés lors de l'évaluation du rendement ou selon les besoins exprimés par les employés eux-mêmes. L'enquête démontre aussi que l'entraînement à la tâche est la façon la plus répandue de former les employés, alors que cette forme d'apprentissage, généralement peu structurée, ne permet pas de mesurer sérieusement les apprentissages ni de garantir un bon degré de rétention des enseignements dispensés.

Tableau 51 – Méthodes utilisées pour déterminer les besoins en formation

Méthodes utilisées pour déterminer les besoins	La plus courante	% des répondants	En second	% des répondants
Aucune méthode en particulier	37	30%	27	26%
Besoins exprimés par l'employé lui-même	30	24%	37	36%
Évaluations du personnel	21	17%	12	12%
Selon les formations qui nous sont offertes	15	12%	12	12%
Recommandations du supérieur immédiat	14	11%	8	8%
Nous faisons un plan de formation formel pour l'entreprise	6	5%	4	4%
Selon formation exigée par les règlements, organismes	2	2%	0	0%
Selon les recommandations d'un consultant	0	0%	4	4%

L'enquête démontre que 55% des entreprises n'ont pas de budget spécifique pour la formation de leur personnel. Encore une fois, on ne retrouve aucun corollaire qui permette de distinguer les entreprises qui sont les mieux organisées.

Tableau 52 – Masse salariale en relation avec la présence d'un budget de formation

Masse salariale vs budget de formation	Ont un budget	N'ont pas de budget
Inférieure à 100 000 \$	45%	55%
Entre 100 000 \$ et 149 999 \$	24%	76%
Entre 150 000 \$ et 199 999 \$	38%	62%
Entre 200 000 \$ et 249 999 \$	60%	40%
Entre 250 000 \$ et 299 999 \$	10%	90%
Entre 300 000 \$ et 399 999 \$	57%	43%
Entre 400 000 \$ et 499 999 \$	20%	80%
Entre 500 000 \$ et 749 999 \$	67%	33%
Entre 750 000 \$ et 999 999 \$	79%	21%
D'un million de dollars et plus	60%	40%

Tableau 53 – Années d'existence en relation avec la présence d'un budget de formation

Années d'existence vs budget de formation	Ont un budget	N'ont pas de budget
Première année	2	0
1 à 4 ans	5	9
5 à 9 ans	8	18
10 à 19 ans	23	23
20 ans et plus	18	19
Totaux	56	69

Tableau 54 – Prévisions de croissance en relation avec la présence d'un budget de formation

Prévisions de croissance – nombre d'employés	Ont un budget	N'ont pas de budget
En forte croissance	67%	33%
En légère croissance	43%	57%
Stable	45%	55%
En légère décroissance	67%	33%
En forte décroissance	S/O	S/O
Ne sait pas	S/O	S/O
Totaux	45%	55%

Tableau 55 – Secteur d'activité en relation avec la présence d'un budget de formation

Secteur d'activité vs budget de formation	Ont un budget	N'ont pas de budget
Hébergement	15	20
Restauration	5	10
Aventure et plein air (rafting, excursion, ski, motoneige)	1	7
Attractions (musée, centre d'art, parc)	14	13
Services touristiques	6	4
Transport touristique	7	1
Événements	5	13
Congrès	3	1
Totaux	56	69

Les dépenses en formation sont à un niveau assez faible si on les compare avec les données de Montréal. La moyenne déclarée des dépenses en formation est de 155 \$ par employé en 2004 (225 \$ à Montréal), ce qui représente moins de 1% des salaires (donnée estimée). La dépense moyenne par entreprise fut de 6 510 \$ en 2002 (18 475 \$ à Montréal), de 6 409 \$ en 2003 (19 028 \$ à Montréal) et de 7 096 \$ en 2004 (22 109 \$ à Montréal), ce qui représente une faible amélioration.

Tableau 56 – Dépenses en formation

Montant des dépenses en formation en 2004	2004	2003	2002
Aucune dépense	31%	35%	42%
De 1 à 999 \$	17%	21%	14%
De 1 000 à 4 999 \$	26%	23%	24%
De 1 à 4 999 \$	43%	44%	38%
De 5 000 à 9 999 \$	13%	8%	7%
De 10 000 à 49 999 \$	8%	10%	9%
50 000 \$ et plus	5%	3%	4%

Tableau 57 – Relation entre la masse salariale et les dépenses en formation pour 2004

Masse salariale vs dépenses de formation	0 \$	1 à 999 \$	1 000 à 1 999 \$	2 000 à 4 999 \$	5 000 à 9 999 \$	10 000 à 49 999 \$	50 000 à 99 999 \$	100 000 \$ et plus
Inférieure à 100 000 \$	22	9	4	3	0	0	0	0
Entre 100 000 \$ et 149 999 \$	4	5	0	3	1	0	0	0
Entre 150 000 \$ et 199 999 \$	1	2	0	0	2	0	0	0
Entre 200 000 \$ et 249 999 \$	4	2	4	0	0	0	0	0
Entre 250 000 \$ et 299 999 \$	0	0	3	4	0	0	0	0
Entre 300 000 \$ et 399 999 \$	2	0	2	1	0	0	0	0
Entre 400 000 \$ et 499 999 \$	1	0	0	2	6	0	0	0
Entre 500 000 \$ et 749 999 \$	3	2	0	4	4	1	0	0
Entre 750 000 \$ et 999 999 \$	1	0	1	2	0	1	0	0
D'un million de dollars et plus	1	1	0	0	3	8	4	2
	39	21	14	19	16	10	4	2

Le tableau précédent permet de constater que malgré la Loi sur la Formation de la main-d'œuvre, 2 entreprises dont la masse salariale est supérieure à 1 million de dollars ont déclaré n'avoir consacré que moins de 1 000 \$ en formation ; **17 entreprises de cette catégorie salariale dépensent moins que le 1% prévu dans la Loi.**

Les formations dispensées en 2004 se répartissent comme suit :

Anglais : 38 (alors qu'il s'agit de la principale lacune identifiée par les employeurs)
Savoir-faire : 194
Savoir-être : 68

Les tableaux suivants indiquent que la formation dispensée à l'extérieur de l'entreprise est destinée le plus souvent au personnel de direction alors que c'est l'entraînement à la tâche (formation dispensée au poste de travail ou ailleurs dans l'entreprise mais à l'intérieur des heures normales de travail) est l'approche la plus fréquente pour les travailleurs; ce type de formation, généralement peu structuré, ne donne pas nécessairement de bons résultats car les niveaux de compétence n'augmentent pas suffisamment. On remarque d'ailleurs (voir tableau 60) que la majorité des entreprises (62%) utilisent un employé expérimenté pour dispenser la formation.

Tableau 58 – Lieu où la formation dispensée – nombre de mentions

Lieu où la formation est dispensée le plus souvent	Direction	Travailleurs	Fréquence totale	% des entreprises
Au poste de travail de l'employé en accomplissant sa tâche	30	45	75	44%
Au poste de travail de l'employé mais à l'extérieur des heures normales d'opération	7	19	26	16%
Ailleurs dans l'entreprise et à l'intérieur des heures normales d'opération	27	34	61	33%
Ailleurs dans l'entreprise et à l'extérieur des heures normales d'opération	5	6	11	8%
À l'extérieur de l'entreprise	53	42	95	52%

Tableau 59 – Moyens utilisés pour dispenser la formation – nombre de mentions

Moyens utilisés pour dispenser la formation	Direction	Travailleurs	Fréquence totale	% des entreprises
Formation dispensée par un employé expérimenté et appuyée sur un programme formel	10	38	48	32%
Coaching dispensé par un employé expérimenté	16	72	88	62%
Formation dispensée en entreprise par un spécialiste ou une ressource externe	40	35	75	42%
Formation dispensée à l'extérieur de l'entreprise par un spécialiste ou un consultant	37	28	65	36%
Formation dispensée par une institution d'enseignement	20	28	48	26%
Formation organisée par une association ou un regroupement	34	27	61	36%
Possibilité de rembourser des frais de formation assumés par l'employé	30	30	60	31%

Les entreprises expliquent la difficulté de donner de la formation aux employés principalement par le manque de temps et de disponibilité; le coût élevé de la formation et le manque de ressources monétaires apparaissent comme les deuxième et troisième raison en importance. Il est clair qu'en l'absence de programme structuré (rappelons que moins de 5% des entreprises ont un plan de formation), il devient difficile d'organiser adéquatement les formations et de planifier les libérations du personnel.

Tableau 60 – Difficultés éprouvées pour les activités de formation

Difficultés éprouvées pour les activités de formation	% des entreprises
Manque de temps pour suivre la formation	42%
Manque d'argent pour payer la formation nécessaire	35%
Coût trop élevé des formations	33%
Manque de personnel pour remplacer les employés qui sont absents pour recevoir de la formation	26%
Aucune difficulté	25%
Manque de temps pour organiser des formations	22%
Manque d'intérêt des employés	16%
Nos besoins de formation ne sont pas estimés correctement	13%
Formations offertes mal adaptées aux besoins de nos employés	11%
Méconnaissance de ce qui est offert dans la région	11%
Formation non disponible dans la région	6%
Complexité des processus d'inscription	2%
Crainte de perdre les employés formés au profit des concurrents	2%
Rotation du personnel; employés ne restent pas assez longtemps pour l'entreprise pour qu'on leur paye de la formation	1%
Manque de disponibilité	1%
Formation offerte en haute saison	1%
Manque d'intérêt des propriétaires	1%

Globalement, les entreprises sondées semblent plus ou moins intéressées et soucieuses d'offrir des formations qui permettent à leurs employés d'améliorer leurs compétences.

Les dépenses effectuées sont plutôt faibles comparativement à la moyenne constatée dans la région de Montréal. La difficulté (ou le manque d'intérêt) à estimer correctement les besoins et à développer un véritable plan de formation entraîne nécessairement un manque d'effort dans l'identification de programmes efficaces et adaptés tant aux besoins des entreprises qu'à ceux de leurs employés.

7 Gestion des ressources humaines

Seulement la moitié des entreprises sondées semblent posséder un degré d'organisation acceptable en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, 73% des entreprises tiennent un dossier pour chaque employé; 66% maintiennent un registre des absences et des congés; 44% ont une politique et des procédures écrites en matière de santé et de sécurité au travail et 50% tiennent un registre des mesures disciplinaires. Ces éléments sont pourtant la base d'une saine gestion.

La gestion de la paye est mieux organisée, faisant davantage partie des pratiques comptables que de la gestion des ressources humaines. La paye est encadrée par des lois et règlements fiscaux davantage connus des entreprises et son organisation est à toute fin pratique incontournable. Les employés complètent donc des feuilles de temps dans 78% des entreprises sondées.

Au chapitre de l'organisation du travail, on constate que plusieurs entreprises possèdent des descriptions de tâches, principalement pour les travailleurs. L'utilisation de profils de compétences est cependant moins répandue, ce à quoi il faut s'attendre car il s'agit d'une pratique de gestion assez récente dans les entreprises.

Tableau 62 – Descriptions de fonctions

Catégorie d'emploi	Oui	Non
Pour le personnel de direction	53%	47%
Pour les travailleurs	70%	30%

Tableau 63 – Profils de compétences

Catégorie d'emploi	Oui	Non
Pour le personnel de direction	36%	64%
Pour les travailleurs	40%	60%

En ce qui concerne l'implication des employés dans la gestion des entreprises, moins de la moitié des entreprises sondées tiennent des réunions avec leurs équipes et seulement 26% ont mis des comités de travail en place. Les efforts de mobilisation sont donc peu répandus.

Tableau 64 – Mobilisation et communication

Énoncé	% des entreprises
Nous avons un ou des comité(s) au(x)quel(s) participent quelques employés	26%
Nous tenons des réunions départementales avec nos employés plusieurs fois par mois	22%
Nous tenons des réunions départementales avec nos employés plusieurs fois par année	38%
Nous tenons des réunions générales avec tous nos employés plusieurs fois par mois	7%
Nous tenons des réunions générales avec tous nos employés plusieurs fois par année	44%
Nous encourageons nos employés à participer activement à l'amélioration de nos produits et services	81%

8 Conclusion

L'enquête qui a été réalisée auprès de 125 entreprises et organisations du secteur touristique de Québec démontre que la majorité des membres de cette industrie sont assez peu organisés en termes de gestion des ressources humaines, ce qui les amènera à faire face aux problématiques de disponibilité de main-d'œuvre avec difficulté.

Les enjeux qui résultent de la faible augmentation prévue de la population poseront d'énormes défis aux entreprises, qui devront conjuguer avec une croissance constante de la fréquentation touristique et une diminution de leur bassin de main-d'œuvre. Comme plusieurs autres régions du Québec connaîtront un essor important de leur fréquentation touristique, cela entraînera une augmentation de la fréquence des activités de recrutement au niveau intraprovincial. D'autre part, les entreprises des autres secteurs d'activité économique de la région feront face au même problème et feront une dure concurrence aux établissements touristiques. **La main-d'œuvre qualifiée sera donc courtisée davantage par les entreprises les mieux organisées en gestion des ressources humaines.** Ainsi, la rétention des employés, leur formation et la capacité des gestionnaires à recruter du personnel qualifié seront parmi les plus importants enjeux en matière de gestion d'entreprise.

Les entrepreneurs ne sont pas tous conscients de ces enjeux comme le démontre leurs réponses aux énoncés portant sur les défis à relever.

Tableau 65 – Priorités des entreprises quant aux défis à relever en matière de GRH

Énoncé	Prioritaire	Important	Peu important	Prioritaire + important
Nous devons améliorer nos pratiques de recrutement	10%	47%	42%	58%
Nous devons améliorer nos pratiques de sélection des nouveaux employés	9%	51%	40%	60%
Nous devons améliorer nos pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés	8%	46%	46%	54%
Nous devons mettre en place des moyens pour conserver nos employés d'une année à l'autre	22%	45%	34%	66%
Nous devons améliorer les compétences liées au savoir-faire de nos employés	21%	60%	19%	81%
Nous devons améliorer les compétences liées au savoir-être (attitude) de nos employés	26%	46%	28%	72%
Nous devons mettre en place des outils de gestion des ressources humaines	11%	46%	42%	58%

Bien que plusieurs dirigeants semblent se préoccuper davantage de la gestion des ressources humaines, l'étude démontre clairement la majorité des entreprises sont encore désorganisées et n'ont toujours pas mis en place des politiques et systèmes de gestion performants. La gestion des ressources humaines n'apparaît pas comme une valeur prioritaire partout. Ces entreprises sont donc vulnérables aux efforts qui seront consentis par les mieux organisées.