

ARTICLE DU RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME

Nous entrons dans l'ère des ressources humaines - Bilan et défis à relever

[19 décembre 2005] Une dizaine d'experts du domaine touristique ont bien voulu prêter leur concours afin de tracer le bilan de l'évolution des ressources humaines en tourisme depuis les dix dernières années et de partager leur vision pour l'avenir.

Depuis 10 ans...

La qualité de la formation professionnelle, technique et universitaire en tourisme s'accroît. Parallèlement, l'expertise et le professionnalisme des ressources humaines augmentent. Une vision et une gestion plus stratégiques se développent tant aux paliers associatif et sectoriel que régional. On dénote une progression de la qualité des produits et du service à la clientèle.

Au fil des ans, les caractéristiques de l'emploi dans l'industrie touristique québécoise demeurent assez constantes:

- entreprises de petite taille;
- emplois principalement concentrés dans les grands centres et dans les régions périphériques;
- emplois majoritairement de type semi-spécialisé (requérant un niveau de scolarité moins élevé);
- emplois à temps partiel;
- employés relativement jeunes;
- fort taux d'emplois dans la restauration;
- revenu inférieur à la moyenne québécoise (en raison principalement de la saisonnalité, du travail à pourboires et à temps partiel et de la dominance des métiers semi-spécialisés).

Encore trop souvent, les dirigeants concentrent les investissements dans les produits et dans la mise en marché; ils s'échinent à rentabiliser l'entreprise et après seulement pensent-ils aux ressources humaines.

Que nous réservent les 10 prochaines années?

Pas de répit à l'horizon, mais des défis stimulants qui interpellent l'ensemble des ressources humaines.

La valorisation des métiers du tourisme et l'enrichissement des emplois s'imposent

Bien que le tourisme représente un secteur économique en croissance, les emplois dans ce domaine sont encore associés à la précarité et à la saisonnalité et sont fréquemment considérés comme un boulot de transition vers un autre emploi. Attirer et retenir la main-d'oeuvre constitue des défis majeurs pour les entreprises touristiques, et ce, particulièrement dans un contexte où la compétition avec d'autres secteurs d'activité pour attirer les gens compétents et qualifiés s'intensifie. Aussi, faudra-t-il s'employer, dans les prochaines années, à valoriser les carrières en tourisme et à les promouvoir. Oui, il est possible de faire une carrière enrichissante dans l'industrie touristique.

On entre dans l'ère des ressources humaines et du «savoir-être»

L'expérience client passe par la qualité des ressources humaines, ce qui ne nécessite pas que du «savoir-faire», mais aussi du «savoir-être». Un bel environnement ne suffit pas; il faut donner «une âme» à son produit, ce qui exige des compétences relationnelles, une habileté de communication, une volonté de bien servir, la capacité d'aller au-delà des attentes des clients, des aptitudes au travail en équipe et la compréhension des besoins de la clientèle.

Affronter la pénurie de main-d'oeuvre et contrer la perte d'expertise - il faut s'y préparer

Selon l'Institut de la statistique du Québec, le nombre de retraités devrait, à compter de 2011, excéder le nombre de travailleurs disponibles sur le marché du travail. Couplé à la faible croissance de la population, cela se traduira non seulement par une chute de la clientèle active sur le marché du travail, mais aussi par une diminution du bassin de savoir-faire et d'expertise. Il s'avère donc important de se préparer à assurer la relève.

Une nouvelle dynamique de travail pour les 55 ans et plus s'installe. Preretraite et retraite se déclinent désormais sous diverses formes. Bien que ce bassin d'employés possibles représente une piste de solution à la pénurie annoncée, il importe de leur offrir des emplois intéressants et stimulants et de leur permettre de mettre leur expérience à profit.

L'immigration et l'intégration de la clientèle multiethnique constituent une autre avenue afin de contrer la difficulté de recrutement qui se dessine et d'élargir le bassin d'employés. Le Canada table sur l'immigration pour repeupler le pays, mais, en exigeant un niveau de scolarité de plus en plus élevé, les politiques d'immigration canadiennes ne favorisent pas les emplois dans le secteur du tourisme.

On doit désormais ajouter à son vocabulaire «harmonisation des écarts générationnels»

Les générations se suivent et ne se ressemblent pas. Baby-boomers, générations X et Y évoluent dans le milieu du travail avec chacun leurs valeurs, leurs façons de travailler et leur vision des choses. Alors que les baby-boomers se dirigent tranquillement vers la sortie, les générations qui suivent priorisent la qualité de vie, l'équilibre travail et vie personnelle, recherchent des emplois stimulants et jonglent avec la technologie avec facilité. En outre, la génération Y ne partage pas la même perception du service à la clientèle que ses prédécesseurs en raison de sa vision différente de l'autorité et des relations interpersonnelles. Comprendre et concilier les différents profils des travailleurs en misant sur les forces de chacun et la complémentarité constitue désormais un facteur de réussite. (Lire aussi: [Seniors, baby-boomers, générations X et Y - des clients, mais aussi des employés.](#))

La formation continue sous toutes ses formes, un *must* !

La formation «continue» prend tout son sens quand il s'agit de combler le décalage entre la formation et les besoins réels de l'entreprise, de mieux intégrer les employés, de s'ajuster à la progression du monde du travail, de suivre l'évolution rapide du secteur, de mieux comprendre les changements sociaux et les exigences du marché et de suivre le rythme des développements technologiques. Toute cette turbulence requiert une mise à niveau constante.

Le monde de la formation prend de nouvelles formes et devient de plus en plus accessible - mentorat, *coaching*, formation à distance, formation en ligne, travail-études, école-entreprise, formation sur mesure, formation en entreprise, etc.

Évoluer sous le signe de la créativité s'inscrit à l'ordre du jour

L'industrie touristique est désormais condamnée à innover. Elle doit trouver des solutions créatives, et ce, à tous les niveaux. Au chapitre des ressources humaines, cela veut dire revoir les façons de faire afin que les tâches évoluent, d'instaurer de nouveaux partenariats pour contrer la précarité d'emploi liée à la saisonnalité, de trouver des moyens originaux et efficaces de recruter et de retenir la main-d'oeuvre.

Il faudra user de créativité pour travailler ensemble, au-delà du découpage géographique des régions, au-delà des clivages sectoriels et au-delà des guerres de clocher.

Remerciements

Je tiens à remercier les experts suivants de leur précieuse collaboration :

Michel Archambault, Chaire de tourisme, ESG UQAM

Daniel Beaupré, Observatoire des ressources humaines, UQAM

Marie-Andrée Delisle, Marie-André Delisle & Associés

Jean-Paul Desjardins, Desjardins marketing stratégique

Normand Dulude, Groupe DBSF

Francine Gauthier, Fairmont Le Château Frontenac

Michel Guilbault, RH+ Solutions

Brigitte Maheu et Jennifer Wright, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme

Diane Pageau, Société BPS

Guyline Vachon, Consultants Guyline Vachon

Faites part de vos commentaires à [Michèle Laliberté](#)