

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

Michèle Laliberté

Volume 25, Number 1, Spring 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1071036ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1071036ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

## ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this note

Laliberté, M. (2006). Nous entrons dans l'ère des ressources humaines : bilan passé et défis à relever. *Téoros*, 25(1), 55–57. <https://doi.org/10.7202/1071036ar>

# Nous entrons dans l'ère des ressources humaines

## Bilan passé et défis à relever

### Michèle Laliberté

À l'occasion du 10<sup>ième</sup> anniversaire du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), en 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. Cette chronique<sup>1</sup> fait état de leurs propos.

À l'heure où la clientèle exige un produit et un service de qualité, où la clientèle veut vivre une expérience mémorable et où un « Wow » peut faire une différence dans un milieu largement concurrentiel, on comprend pourquoi les ressources humaines en tourisme prennent toute leur importance et peuvent, elles aussi, faire la différence. Malheureusement, la gestion des ressources humaines dans les PME est trop souvent inexistante ou a très peu évolué.

### Depuis 10 ans...

On assiste à la création de plusieurs entreprises au sein de l'industrie touristique. Dans cette foulée, les régions prennent conscience du tourisme comme secteur de diversification économique. Ce dynamisme contribue à l'essor et à la diversification de l'offre touristique. En contrepartie, on assiste à une augmentation de la concurrence et les entreprises sont plus nombreuses à rechercher des appuis financiers.

La qualité de la formation professionnelle, technique et universitaire en tourisme s'est accrue. Parallèlement, le niveau de diplomation, de compétences et de savoir-faire ainsi que l'expertise et le professionnalisme des ressources humaines augmentent. Une nouvelle génération d'entrepreneurs et de gestionnaires mieux formés apparaît. Une vision et une gestion plus stratégiques se développent tant aux paliers associatif et sectoriel que régional.

On dénote une progression de la qualité au niveau du produit et du service à la clientèle. Sur ce plan, les restaurateurs ont fait notamment des gains importants et ont grandement amélioré leur positionnement dans l'offre touristique.

La technologie a, pour sa part, grandement évolué. Internet bouscule les façons de faire, particulièrement dans la diffusion de l'information, le marketing et le réseau de distribution. Le domaine touristique a amorcé le virage et les ressources humaines ont suivi le mouvement.

Depuis les dernières années, les diverses catastrophes (terrorisme, guerres, épidémies et aléas climatiques) qui ont frappé l'industrie touristique ont démontré que ce secteur d'activité se retrouve souvent sur la corde raide et que le poids économique de l'industrie touristique était jusqu'à présent sous-estimé. En mode survie, les entreprises sont obligées de gérer à court terme. Les emplois en sont d'autant fragilisés et la réorganisation du travail continuellement à l'ordre du jour.

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 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, 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.

Capacité d'adaptation aux changements rapides, polyvalence dans les tâches, recherche de nouvelles façons de faire pour satisfaire le client traduisent la réalité dans laquelle la main-d'œuvre évolue au sein de l'industrie touristique.

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

Attirer et retenir la main-d'œuvre constituent des défis majeurs pour les entreprises touristiques et ce, particulièrement dans un

contexte où la compétition avec d'autres secteurs d'activités 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.

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 fréquemment considérés comme un boulot de transition vers un autre emploi. Trop souvent, on embauche à la dernière minute sur le coin de la table. Cette situation nécessite le développement d'une synergie afin d'améliorer les conditions de travail. Cela commence par une bonne intégration des nouveaux arrivants et la nécessité d'expliquer l'importance et la complémentarité de la tâche dans la chaîne de travail. Réussir à retenir les employés signifie leur offrir un contexte de travail intéressant, valorisant et motivant.

Il faut désormais considérer les ressources humaines du point de vue financier et comprendre que cela s'avère rentable à long terme d'y investir et très coûteux de les laisser partir.

### **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, le plaisir 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.

Pris dans le tourbillon des opérations, les entrepreneurs relèguent trop souvent au second plan la gestion des ressources humaines et ils ne prennent pas la peine de donner l'encadrement nécessaire à leurs employés pour assurer leur intégration. « Employés heureux, clients heureux » ne relève pas du cliché. Il devient impératif de considérer les employés comme on souhaiterait qu'ils considèrent la clientèle et de leur accorder l'importance qui leur revient.

### **Affronter la pénurie de main-d'œuvre et contrer la perte d'expertise, il faut s'y préparer**

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

L'immigration et l'intégration de la clientèle multiethnique constituent d'autres avenues pour contrer la difficulté de recrutement qui se dessine et 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. Il convient d'investir dans les outils d'évaluation des compétences et de réviser les critères de sélection afin de pouvoir accueillir des personnes qualifiées dans toutes les sphères d'emplois. En outre, alors que plusieurs pays, comme la

Chine et l'Inde, se développent à grande vitesse, et ce, sur tous les plans, on peut se demander si une concurrence à l'immigration peut se dessiner. Se préparer à accueillir les employés de différentes cultures, les connaître et les former s'inscrivent dans le carnet des défis à relever.

### **On doit désormais ajouter à son vocabulaire l'« 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 aisément avec la technologie. 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 constituent désormais des facteurs de réussite.

### **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 formelle 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 du développement technologique. 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, sur tous les plans. Cela signifie autant d'innover en matière de produits afin d'affronter la concurrence que de faire volte-face lorsque des éléments hors de son contrôle (terrorisme, épidémie, taux de change, etc.) la fragilisent. Au chapitre des ressources humaines, cela veut dire revoir les façons de faire dans le but de faire évoluer les tâches, instaurer de nouveaux partenariats pour contrer la précarité d'emploi liée à la saisonnalité, trouver des moyens originaux et efficaces de recruter et de retenir la main-d'œuvre.

Bref, user de créativité pour travailler ensemble.

### **Et si on s'employait à mieux exploiter la technologie**

Maintenant que le virage technologique est amorcé, il importe pour les entreprises d'en exploiter le plein potentiel : optimisation des sites Internet, marketing relationnel, gestion de la relation client, produits multimédias, maximisation des opérations et la liste pourrait s'allon-



ger. Suivre le courant exige des habiletés, de la formation continue et des ressources humaines aptes à relever le défi.

### Passer d'une industrie improvisée à une industrie structurée et internationaliser l'offre touristique québécoise

Devenir une destination significative sur le marché international et mieux positionner le Québec dans des marchés de niche interpellent l'ensemble des ressources humaines de l'industrie.

À l'heure où la concurrence s'appelle Asie, destinations soleil, Paris, Istanbul, exotisme, cultures différentes, démesure et surenchère, l'offre touristique québécoise, principalement tournée vers le tourisme interne, peine à tirer son épingle du jeu.

Vision et planification sont trop souvent reléguées aux oubliettes lorsque les entreprises sont prises dans le tourbillon des opérations. Un besoin de structuration s'impose. Passer d'une industrie improvisée à une industrie structurée veut dire délaissier le mode réaction pour s'engager dans un processus proactif de planification. En outre, cela veut surtout dire travailler ensemble... travailler ensemble au-delà du découpage géographique des régions, au-delà des clivages sectoriels et au-delà des guerres de clocher. Il faut changer la vision de la concurrence dans l'industrie. Dans un monde de petites et moyennes entreprises, il importe de se regrouper et d'accroître le réseautage, tant sur le plan du développement que de la mise en marché, afin d'accroître le poids du Québec à l'échelle internationale. Cela signifie aussi de hausser les compétences des ressources humaines pour être en mesure d'attirer la clientèle internationale (compréhension des marchés, apprentissage des langues, etc.).

Passer d'une industrie improvisée à une industrie structurée veut aussi dire s'interroger sur la potentialité d'une région en tant que destination touristique. Même si le tourisme est considéré comme un secteur d'activités qui peut sortir une région de son marasme économique, le tourisme ne s'improvise pas ! Il est important de bien comprendre les défis et les enjeux inhérents à cette industrie. La saisonnalité se révèle plus importante dans les régions que dans les grands centres ; il faut être en mesure de développer des projets porteurs et des infrastructures de services de qualité, d'y injecter les fonds nécessaires, d'attirer et de retenir de la main-d'œuvre qualifiée alors que l'exode des jeunes vers les villes est problématique, de donner de la formation, etc.

L'attrait pour les produits autochtones, le tourisme de plein air et d'aventure, l'exotisme lié à l'hiver, l'authenticité, l'accueil et la force du service représentent autant d'éléments qui peuvent permettre au Québec d'élargir ses horizons, de dynamiser les régions où ces attraits sont fortement présents et de développer des expériences touristiques qui respectent les préceptes du tourisme durable.

Et le tourisme durable signifie aussi prioriser les emplois locaux et accorder de l'importance aux ressources humaines...

*Michèle Laliberté est analyste au Réseau de veille en tourisme de la Chaire de Tourisme, École des sciences de la gestion-UQAM.*

#### Note

- 1 Cette chronique a déjà été publiée dans le bulletin du CQRHT *La pause Relai Humain*, volume 1, février 2006, p.4-7.



# TÉOROS

Revue de recherche en tourisme

- Profil
- Éditions : courante et future
- Index des articles
- Abonnements
- Information aux collaborateurs
- Ressources et liens
- Coordonnées

**[www.teoros.uqam.ca](http://www.teoros.uqam.ca)**

*Un outil pour vos recherches*

*Venez découvrir le résumé indexé de plus de 300 articles portant sur le tourisme !*