

# Balado du Centre des Compétences futures

## Épisode 2

### L'adaptation au changement : l'industrie canadienne de l'hôtellerie et du tourisme

Les restaurants, les hôtels et les attractions de tout le Canada sont des lieux de travail importants, surtout pour les jeunes, les étudiants et les nouveaux arrivants au pays. Cependant, à cause des cycles de fermetures et de mises en disponibilité, des préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail et des nouvelles règles à faire appliquer en raison de la COVID-19, nous avons assisté à un exode des travailleurs de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme. Comment les entreprises repensent-elles leurs pratiques en matière d'embauche, de formation et de rémunération afin de se rétablir et de s'adapter?

Dans cet épisode, nous aborderons les thèmes de la stratégie d'entreprise et du perfectionnement de la main-d'œuvre au sein de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme, en discutant avec Krista Bax, de go2HR, et Adam Morrison, de l'OTEC. Le représentant d'une entreprise nous parlera également de son expérience.

#### Invités

Matt Pearson, directeur, Ressources humaines, Living Waters Resorts

Adam Morrison, président et chef de la direction, Ontario Tourism Education Corporation (OTEC)

Krista Bax, directrice générale, go2HR

#### Animatrice

Linda Nazareth

#### Liens

Liens du Centre des Compétences futures et du Conference Board du Canada, tels que les pages Web et les articles recommandés, les pseudonymes de médias sociaux, etc.

**Page d'accueil du Centre des  
Compétences futures :**

<https://fsc-ccf.ca/>

**Page Twitter du Centre des  
Compétences futures :**

[https://twitter.com/fsc\\_ccf\\_fr](https://twitter.com/fsc_ccf_fr)

**Page d'accueil du Conference Board  
du Canada :**

<https://www.conferenceboard.ca/>

**Page Twitter du Conference Board  
du Canada :**

<https://twitter.com/ConfBoardofCda>

**OTEC:**

<https://otec.org/>

**Go2HR:**

<https://www.go2hr.ca/>

## Transcription

### Linda Nazareth :

Vous écoutez la deuxième saison du balado du Centre des compétences futures, qui réunit des spécialistes de tout le Canada afin d'examiner les problèmes les plus criants qui se posent pour l'avenir du monde du travail. Je suis Linda Nazareth, votre hôte. Ce balado vous est proposé par le Centre des compétences futures et Le Conference Board du Canada.

Le Canada connaît de vastes changements démographiques et technologiques, et la pandémie de COVID-19 a donné un coup d'accélérateur à ces perturbations de notre environnement de travail. Notre économie change rapidement, ce qui signifie que nous aussi nous devons changer rapidement.

Dans cet épisode, nous allons examiner la situation de l'industrie canadienne de l'hôtellerie et du tourisme, l'une des industries qui a le plus souffert des effets de la COVID-19. La pandémie a eu des incidences dévastatrices pour elle. Ainsi, près de 85 % des entreprises canadiennes du tourisme ont subi des pertes de revenus en 2020. Nous avons voulu savoir comment les entreprises de l'hôtellerie et du tourisme – qui sont pour la plupart des petites entreprises – s'adaptent aux pertes de revenus, aux fermetures, à l'incertitude et aux pénuries de main-d'œuvre. Que laissent augurer ces pressions pour l'avenir de l'industrie?

Matt Pearson est directeur des ressources humaines chez Living Waters Resorts, à Collingwood, une ville d'environ 25 000 habitants dans le sud-ouest de l'Ontario. Ce centre de villégiature quatre saisons situé près de la baie Georgienne compte deux hôtels, plusieurs restaurants, un parcours de golf et un centre thermal. Une grande partie de ses activités repose sur l'utilisation à temps partiel et la propriété partagée. Matt nous parle de l'expérience de son entreprise face à la pandémie.

### Matt Pearson :

Nous sommes le plus gros employeur de Collingwood. Nous comptons un peu plus de 500 employés. Le printemps et l'été sont nos saisons les plus actives. C'est la période durant laquelle nous employons la vaste majorité des saisonniers, des étudiants du secondaire, du collège et de l'université.

Avant la COVID, beaucoup de centres de villégiature se heurtaient à un problème similaire pour trouver suffisamment de personnel afin de faire fonctionner les activités d'hébergement – plus précisément pour le ménage et la restauration, et les postes en cuisine et en salle.

Et, évidemment, comme toutes les entreprises de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme, nous avons été très durement touchés par la pandémie. Le domaine qui a le plus souffert est sans aucun doute celui de la restauration.

Nos employés ont été mis en disponibilité. Puis, ils ont été rappelés au travail. Ensuite, ils ont de nouveau été mis en disponibilité, puis rappelés au travail.

Et à chaque fois, de moins en moins d'employés sont revenus travailler. Ce n'est pas parce qu'ils en voulaient pour une quelconque raison à leur employeur, mais parce qu'ils voulaient trouver un secteur qui leur proposerait un revenu plus prévisible.

Deux personnes de chez nous se sont réorientées vers des professions dans le secteur des soins de santé. Quand la pandémie a commencé, que nous avons dû fermer et ouvrir, elles ont voulu être utiles et aider la communauté. Elles se sont inscrites à des cours en ligne. L'une d'elles suit le programme des préposés aux services de soutien personnel. L'autre termine ses études en sciences infirmières. Nous sommes toujours en contact. Elles continuent à travailler un peu pour nous.

**Linda Nazareth :**

Les pénuries de main-d'œuvre et les réorientations professionnelles dont parle Matt ne se limitent pas à son entreprise ou à sa collectivité. Elles se produisent partout au Canada.

Nous avons discuté avec des spécialistes venus de deux provinces. Adam Morrison est le président et chef de la direction de la Ontario Tourism Education Corporation (OTEC), une organisation qui se concentre sur la formation, le développement du marché du travail et la stratégie en matière de main-d'œuvre. Krista Bax dirige go2HR, l'organisation de la santé et de la sécurité au travail et des ressources humaines de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme de la Colombie-Britannique.

Commençons par la situation juste avant la pandémie et par la première réponse de l'industrie face aux répercussions de la COVID. Voici ce que nous dit Adam.

**Adam Morrison :**

Dans les années précédant la pandémie, nous avons connu une croissance année après année. Des marchés comme Toronto, Vancouver et d'autres battaient des records tous les ans. Parallèlement, nous avons aussi fait face à ce que nous pensions être l'une des pires pénuries de main-d'œuvre et à certaines des prévisions les plus préoccupantes sur le plan de la disponibilité des compétences et de la main-d'œuvre.

Les huit à dix premiers mois ont été un massacre. Le nombre de travailleurs touchés a grimpé en flèche. Et, sincèrement, au tout début de la pandémie, nos solutions étaient limitées.

Notre industrie représente environ 10 % de la main-d'œuvre totale au Canada. Et c'est elle qui offre leur premier emploi à 30 % des Canadiens.

Donc, elle est immense et très importante pour l'économie. Et pourtant, elle est majoritairement composée de petites et moyennes entreprises – des organisations comptant cinq à dix employés qui sont très dispersées géographiquement,

aussi bien dans les collectivités rurales et éloignées que dans les centres urbains. Par conséquent, c'est vraiment difficile de créer de la résilience et de la cohérence dans nos capacités au sein d'un réseau industriel comme celui-ci.

**Linda Nazareth :**

On retrouve une histoire similaire partout au Canada. Krista nous dit qu'il y a eu des différences locales sur le plan des répercussions également, dans sa province de la Colombie-Britannique. Des collectivités comme Vancouver et Victoria ont réellement souffert quand les croisiéristes dont elles dépendaient ont cessé d'affluer. Cependant, d'autres régions, qui proposaient des activités récréatives de plein air, s'en sont bien sorties grâce au tourisme intérieur.

Krista fait observer qu'au tout début de la pandémie, les entreprises de la Colombie-Britannique ont eu besoin de compétences et de soutien en ressources humaines pour que les employeurs sachent comment assurer la sécurité de leur personnel et gérer les mises en disponibilité collectives pendant les fermetures ainsi que les jours de congés de maladie. Une autre partie du travail de go2HR a consisté à fournir sur demande des ressources de formation que les entreprises ont pu utiliser pour doter leur personnel – disproportionnellement composé de jeunes, de femmes et de nouveaux arrivants – des compétences requises pour faire face aux changements et aux nouvelles demandes découlant de la COVID-19.

**Krista Bax :**

Je crois pouvoir dire que ces trois dernières années, nous avons recensé les lacunes au niveau des compétences et des aptitudes dans la formation, et nous avons essayé de nous adapter. En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, nous avons notamment élaboré le programme BSafe, qui contribue à garantir la sécurité de chacun en Colombie-Britannique.

Le but de ce programme était de veiller à ce qu'il existe des connaissances de base à propos des protocoles de la COVID-19 et du lieu de

travail, et d'assurer la sécurité non seulement des travailleurs, mais aussi des clients et des collectivités. C'est quelque chose que nous avons élaboré pour notre industrie.

Il était vraiment important de fournir à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, une formation clé en main accessible à proposer à leurs employés. En ce qui concerne ce programme, et nous espérons tous que la pandémie est derrière nous, notre but est d'en faire un programme pérenne de familiarisation avec la santé et la sécurité au travail pour tous les travailleurs de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme.

Ce programme comprenait de la formation sur la gestion des conflits, avec des scénarios sur la manière de gérer un client qui ne respecte pas les consignes de santé publique mises en place.

La pandémie a très durement éprouvé la santé mentale des Canadiens, et surtout celle des travailleurs de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme. Ce sont non seulement les travailleurs qui ont connu des difficultés, mais aussi les employeurs, qui ont été soumis à un immense stress. Pour régler ce problème grandissant et essayer de fournir un soutien aux entreprises et aux travailleurs, nous avons noué un partenariat avec la division britanno-colombienne de l'Association canadienne pour la santé mentale afin de mener un certain nombre d'initiatives différentes. Nous essayons de sensibiliser davantage les gens aux ressources de l'Association, ici en Colombie-Britannique.

Le problème que je relève sur le plan de la formation, dans l'immédiat, avec les employeurs, c'est qu'ils sont au bout du rouleau. À cause de la pénurie de main-d'œuvre, chaque heure de plus compte dans une journée. Certains propriétaires nous disent qu'ils font les préparations en cuisine pour leur restaurant, parce qu'ils n'ont tout simplement pas le personnel qu'il leur faut. Ils travaillent en horaires réduits, en journées réduites et avec des menus réduits. Donc, quand vous essayez d'encourager et d'accroître la formation, c'est quelque chose qu'ils adoreraient mettre en

place, mais qui est un luxe pour eux dans la situation actuelle.

**Linda Nazareth :**

Dans d'autres régions du pays, on observe des besoins similaires pour ce type de formation. Ainsi, au Manitoba, en plus de continuer de fournir sa formation habituelle à des milliers de travailleurs, le Tourism Education Council a lancé un cours intitulé Clean it Right (Nettoyez-le bien!), qui enseigne comment mieux nettoyer les installations et qui est également dispensé dans huit autres provinces et territoires. Il propose aussi un cours intitulé Handling Difficult Situations afin d'aider les travailleurs à gérer les conflits qui surviennent autour de l'obligation du port du masque et de la vaccination.

Sachant que beaucoup de travailleurs sont passés à autre chose, et que la COVID-19 (et les incertitudes connexes) continue à faire partie de nos vies, comment les entreprises comptent-elles combler les pénuries de main-d'œuvre et former et fidéliser ces personnes? Matt nous explique comment son entreprise gère la situation.

**Matt Pearson :**

Nous avons commencé par notre stratégie de rémunération. Notre priorité a été de réévaluer la rémunération de nos postes pour nous assurer que nous étions concurrentiels sur le marché. Essayer de proposer le juste salaire de base. Nous avons essayé des solutions comme des primes à la signature et des primes de fin de saison. Nous avons tenté d'être créatifs en ce qui concerne les avantages annexes et les privilèges que nous proposons dans notre paquet emploi habituel. Donc, la rémunération a vraiment été au cœur de notre attention. Et nous avons collaboré avec d'autres centres de villégiature de la région pour essayer d'être plus transparents à propos de la rémunération que nous proposons, poste pour poste. Une fois encore, il y a une certaine collaboration à l'échelle locale. Personne ne veut dominer le marché; nous essayons simplement de déterminer ce qu'est la juste valeur.

Nous nous concentrons sur nos jeunes, de l'école secondaire aux premières années du collège ou de l'université. Nous avons vraiment rénové nos programmes et nos partenariats d'enseignement coopératif. Ce que nous essayons de faire, c'est d'inciter les gens à travailler dans un domaine bien précis; nous nous attachons à élargir la palette des rôles et responsabilités qu'ils pourraient exercer pendant les quatre, six ou huit mois passés en alternance chez nous. Nous proposons beaucoup de possibilités de formation, en interne et en externe, par exemple sur le savoir-être ou le leadership. Donc, à ce jeune travailleur en devenir qui souhaite occuper plus tard un poste de leadership, nous essayons vraiment de proposer de la formation dans ces domaines.

**Linda Nazareth :**

On voit cela ailleurs également. Adam nous a dit qu'il voyait que les entreprises changeaient afin de rester concurrentielles, en proposant de nouvelles primes à la signature et d'autres avantages annexes dans leur système de rémunération.

Et ce n'est pas simplement une question d'argent. Adam pense que les employeurs feront plus sur le plan du perfectionnement des employés, des programmes de formation et du mentorat. Ainsi, davantage d'employeurs pourraient recruter des travailleurs moins qualifiés et faire le nécessaire pour les mettre à niveau. Ou ils pourraient jouer sur les valeurs qui comptent aux yeux des employés potentiels, pour être le type de lieu où ceux-ci ont envie de travailler.

**Krista Bax :**

Beaucoup d'entreprises emploient et recrutent des travailleurs qui ont probablement moins d'expérience et de compétences que ceux qu'elles recrutaient voici trois ans. Elles sont prêtes à investir pour faire venir ces personnes chez elles, et mettre en place davantage de supervision et de mentorat pour les amener au niveau nécessaire pour faire le travail requis. Même les gros employeurs et les employeurs de choix, qui n'avaient généralement pas

de problème pour recruter et fidéliser leurs employés, ne reçoivent pas leur compte de candidatures. Ils n'ont pas un réservoir suffisant de candidats qualifiés parmi lesquels faire leur choix. Ils recrutent et débauchent beaucoup de leurs employés dans d'autres industries, parce que ceux-ci savent quelle bonne formation et quelle bonne expérience les travailleurs du secteur de l'hôtellerie et du tourisme acquièrent.

Quand vous voulez attirer de la main-d'œuvre, les travailleurs d'aujourd'hui ont des valeurs différentes. Pour beaucoup, il est important que l'on veuille faire partie de solutions durables pour un meilleur avenir climatique; beaucoup veulent avoir la certitude que leur entreprise soutient la diversité et l'inclusion; ils veulent s'assurer que leur lieu de travail privilégie la vérité et la réconciliation et savoir ce qui est fait dans cette optique. Ils veulent être sûrs qu'ils seront en sécurité sur leur lieu de travail. Ce ne sont pas des éléments sur lesquels nous communiquons forcément voici cinq ans pour inciter les gens à rejoindre l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme. Il n'y a pas qu'une seule valeur. Tout le monde a une proposition de valeur différente, et vous devez en tenir compte quand vous parlez à un néo-Canadien des possibilités d'emploi dans l'hébergement, l'hôtellerie et la restauration, dans la manière dont vous présentez les possibilités à un public bien précis. Comment intéresser, sensibiliser et convaincre des étudiants du secondaire et du postsecondaire à propos de la fabuleuse occasion qui s'offre à eux d'acquérir de l'expérience professionnelle, d'étoffer leur curriculum vitae, d'élargir leur panoplie en y ajoutant une multitude d'excellentes compétences dans le service à la clientèle, la gestion du temps et les relations humaines, tout en vivant quelques expériences particulièrement uniques?

Les étudiants cherchent une chose. Les travailleurs internationaux en cherchent une autre. Les néo-Canadiens sont en quête d'autre chose encore, et certains hivernants cherchent quelque chose de différent eux aussi. Par conséquent, vous devez vraiment cibler votre message et le lieu où vous allez trouver ces personnes, afin d'optimiser vos efforts.

Certaines personnes viendront peut-être chez vous pour un an ou deux, pendant qu'elles continuent leurs études – c'est super! Elles vont acquérir une excellente expérience. Certaines personnes vont continuer leur route. Ce n'est pas réaliste de penser que vous devez convaincre tout le monde de se lancer dans un métier et de faire carrière à long terme. Les choses ne se passent plus comme cela aujourd'hui.

**Linda Nazareth :**

Nous savons que de nombreux établissements de l'hôtellerie et du tourisme sont des petites entreprises. Elles n'ont pas toujours la capacité de développer leurs propres formations ou n'ont pas d'argent à investir pour que leurs employés suivent une formation pendant leur temps de travail au lieu d'effectuer leurs tâches normales. Elles n'ont pas forcément un service des ressources humaines qui se charge du recrutement et du perfectionnement des employés.

Adam nous parle d'une initiative visant à créer un groupe, à travailler les uns avec les autres ainsi qu'avec des services de formation et d'emploi afin de mettre en commun les ressources en vue d'exécuter certaines de ces fonctions.

**Adam Morrison :**

L'une des leçons que nous avons très vite apprises, c'est que nous devons développer de nouvelles solutions pour relier les entreprises aux soutiens, d'une manière permanente.

Avant la pandémie, nous avons créé Tourism SkillsNet Ontario, une coalition d'associations de l'industrie regroupant tant le côté des employeurs, l'élément sectoriel de l'équation,

que le côté de l'offre, à savoir l'écosystème de l'éducation et de l'emploi. Pour résumer, c'est un modèle qui rassemble toutes les parties prenantes importantes de la province.

Cette coalition est active dans 20 destinations en Ontario et regroupe environ 280 organisations, qui sont des partenaires officiels. Ces organisations partagent les ressources; elles conviennent des priorités de l'industrie chaque année. Cela aide à orienter les investissements dans l'emploi, la formation et la préparation.

Ces organisations utilisent un modèle commun de communication ainsi que des points de données communs afin de s'exprimer en étant sur la même longueur d'onde. Dans chaque destination, elles opèrent en une série de grappes industrielles, qui partagent des ressources et des pratiques exemplaires au sein du réseau. Ce modèle est une réussite. La dynamique qui le meut est phénoménale.

Mais cette coalition a montré ses limites face au type de perturbation que nous avons connue pendant la pandémie. Donc, l'une de nos premières réactions a été de collaborer avec le Centre des Compétences futures afin de simplement analyser la situation. Quelles sont nos lacunes? Dans quoi devrions-nous investir pour être capables de résister à une autre perturbation de ce type?

Parmi les réponses, il y a la technologie permettant de connecter les différents nœuds de ce réseau et de donner de la visibilité et de la cohérence au type de service proposé aux employés déplacés d'abord, puis aux employés essayant de revenir dans notre industrie.

Ensuite, il y a évidemment les données et une collaboration avec Le Conference Board et le Centre des Compétences futures afin de générer beaucoup plus de données locales en temps réel que les entreprises peuvent utiliser dans leur planification. Je n'ai jamais vu de petites entreprises aussi demandeuses de toutes les formes de données et de prévisions possibles. Le Conference Board collaborait depuis longtemps avec l'hôtellerie et le tourisme,

et participait à un modèle national de prévision de la main-d'œuvre, qui a un horizon de cinq ans. Nous avons commencé à collaborer avec lui afin d'utiliser un ensemble de données collectées sur le Web auxquelles l'OTEC a accès et d'étendre véritablement ce modèle jusqu'à l'échelle locale. Ainsi, pour la première fois durant cette pandémie, nous avons pu commencer à proposer des prévisions à cinq ans pour l'économie et le marché du travail à de tout petits marchés, et nous pouvons mettre à jour ces prévisions de façon trimestrielle.

Nous espérons fortement que les petites entreprises pourront utiliser à l'avenir des données beaucoup plus pertinentes pour planifier la reprise de leurs activités.

Enfin, il y a le soutien aux entreprises. Comme de nombreuses entreprises comptent cinq à dix employés, elles n'ont pas de services des ressources humaines au sens propre.

Pour ce qui est du budget à consacrer aux spécialistes afin qu'ils analysent en profondeur les pertes et profits, étudient les marchés et planifient les investissements, il est inexistant. Donc, nous avons travaillé avec la Lang School of Business de l'Université de Guelph, et nous avons élaboré quelques outils de restructuration des activités qui leur permettront d'auto-évaluer leurs activités et de décider des principaux ajustements à apporter à leur modèle opérationnel afin de s'adapter à l'évolution du marché.

Au final, il fallait commencer véritablement à combiner ces outils, ces nouvelles ressources que nous avons élaborées la première année, en 2020, dans un guide que nous pourrions proposer à une plus vaste échelle. Donc, en 2021, nous avons commencé à développer un projet de rétablissement d'urgence pour l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme, avec nos partenaires nationaux du secteur, dont Restaurants Canada, L'Association de l'industrie touristique du Canada, ainsi qu'avec des partenaires provinciaux comme la Tourism

Industry Association of Ontario, la Ontario Restaurant, Hotel & Motel Association, et avec des entreprises partenaires comme Marriott.

En travaillant ensemble, nous avons commencé à élargir ces ressources, à élargir un plan de communication afin d'inciter les gens à revenir dans notre industrie et à collaborer avec des grappes industrielles en dehors de l'Ontario pour leur fournir ce guide et comprendre où se situaient leurs lacunes afin que nous puissions collectivement renforcer l'industrie en prévision de futures perturbations.

**Linda Nazareth :**

L'industrie du tourisme et de l'hôtellerie repose entièrement sur les personnes. Elle a besoin de clients qui séjournent dans les hôtels et mangent dans les restaurants – et d'employés qui fournissent ces services et font fonctionner les installations. Comme les ressources humaines représentent une grande partie de l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme, la pandémie de COVID-19 a provoqué d'immenses perturbations. En raison de l'incertitude permanente et du manque de personnel, les responsables de l'industrie constatent qu'il est de plus en plus nécessaire de réfléchir différemment à la manière de résoudre les difficultés, d'attirer et de fidéliser des travailleurs et de faire de leur entreprise un lieu où les gens ont envie de travailler. Ces stratégies de ressources humaines peuvent aider les entreprises à s'adapter à de futurs chocs économiques.

Si les pénuries de main-d'œuvre incitent les entreprises à embaucher des personnes ayant peu d'expérience, l'industrie de l'hôtellerie et du tourisme deviendra un terrain d'entraînement pour développer ses compétences. Qu'il s'agisse d'un jeune cherchant son tout premier emploi ou d'un nouvel arrivant au pays en quête d'une expérience professionnelle au Canada, les travailleurs de cette industrie ont l'occasion de développer des compétences utiles et transférables comme l'écoute active, la négociation et la gestion du temps. Ces

occasions peuvent aider les entreprises de l'hôtellerie et du tourisme à développer de nouvelles compétences qui aideront ces employés à progresser dans leurs nouvelles fonctions, à se réorienter vers une autre industrie et à mieux s'adapter à une conjoncture économique changeante.

**Linda Nazareth :**

Si vous avez aimé cet épisode, abonnez-vous et recommandez nos balados à toutes les personnes qui pourraient être intéressées. Retrouvez-nous pour notre prochain épisode consacré aux innovations en matière de perfectionnement professionnel pour les petites et moyennes entreprises au Canada. Merci d'avoir écouté cet épisode des balados du Centre des Compétences futures. Je suis votre hôte, Linda Nazareth, et je vous dis à bientôt.

---

Partenaires FSC

Financé par le programme  
des Compétences futures du  
gouvernement du Canada.

**Canada**

**Ryerson  
University**

**Le Conference  
Board du Canada**

**Blueprint**

Toute omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada. Les résultats présentés ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre des Compétences futures, de son bailleur de fonds ou de ses partenaires.