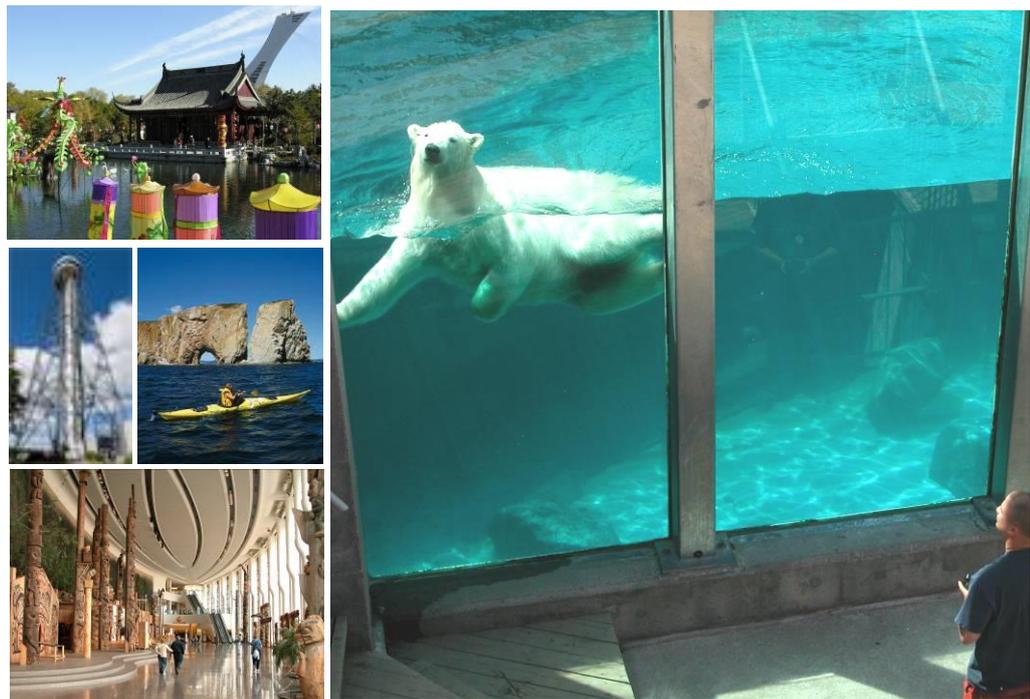


L'EMPLOI SAISONNIER VU PAR LES EMPLOYEURS ET PAR LES EMPLOYÉS CHEZ LES ATTRACTIONS - MEMBRES DE LA SATQ ÉTÉ 2018



L'emploi saisonnier chez les attractions touristiques à l'été 2018
Vu par les employeurs et par les employés
Attractions - Membres de la SATQ

Réalisé par

Luce Proulx
Conseillère - Recherche et analyse stratégique

Novembre 2018

Société des Attractions Touristiques du Québec

4545, av. Pierre-De Coubertin,
Montréal (Québec) H1V 0B2

Tél. : 514 252-3037 ou 1 800 361-7688
info@satqfeq.com

Photos en couverture : Michel Julien

- Jardin de Chine du Jardin botanique de Montréal
- Cité de l'énergie, Rocher Percé
- Musée canadien de l'histoire
- Zoo sauvage de Saint-Félicien

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	ii
Liste des graphiques	iii
Faits saillants	iv
Introduction	1
1. Méthodologie.....	2
1.1 Sondage auprès des employeurs	2
1.2 Sondage auprès des employés	3
2. Réalité des emplois saisonniers chez les attractions	5
2.1 Place des emplois saisonniers	5
2.2 Réalités touchant l'emploi saisonnier	6
2.3 Portrait des quatre postes ciblés.....	10
3. Sondage auprès des employés	17
3.1 Profil des employés saisonniers	17
3.2 Réalité des employés saisonniers	19
3.3 Intérêts et attentes des employés	29
3.4 L'avenir vis-à-vis de leur emploi saisonnier.....	36
3.5 Recommandation de l'organisation pour un emploi saisonnier	37
4. Analyse de l'emploi.....	40
4.1 Constats généraux	40
4.2 Principaux constats par poste de travail	45
Conclusion	48
Annexe I Représentativité de l'échantillon.....	49
Annexe II Salaire horaire moyen selon les caractéristiques des attractions.....	50
Annexe III Matrice de corrélation de Spearman sur l'analyse de la satisfaction vis-a-vis de différentes dimensions liées à l'emploi.....	51
Annexe IV Résultats de l'analyse factorielle sur les raisons expliquant le choix de travailler pour l'organisation	52
Annexe V Résultats de l'analyse factorielle sur les facteurs caractérisant un bon employeur	53
Annexe VI Niveau d'importance sur les qualités d'un bon employeur	54

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Regroupement des régions touristiques inspiré de la typologie du MCCQ.....	2
Tableau 2 :	Regroupement des régions touristiques inspiré de la typologie du MTO.....	2
Tableau 3 :	Regroupement des catégories d'attractions	2
Tableau 4 :	Répartition des répondants par poste de travail	4
Tableau 5 :	Statistiques sur les employés saisonniers par postes de travail	10
Tableau 6 :	Statistiques du nombre de caissiers/préposés saisonniers.....	10
Tableau 7 :	Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les caissiers/préposés saisonniers	11
Tableau 8 :	Statistiques du nombre de concierges saisonniers.....	12
Tableau 9 :	Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les concierges saisonniers	13
Tableau 10 :	Statistiques du nombre de guides-animateurs saisonniers	13
Tableau 11 :	Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les guides-animateurs saisonniers	14
Tableau 12 :	Statistiques du nombre de superviseurs saisonniers	15
Tableau 13 :	Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les superviseurs saisonniers.....	15
Tableau 14 :	Sexe des employés saisonniers	17
Tableau 15 :	Âge des employés saisonniers	17
Tableau 16 :	Occupation	18
Tableau 17 :	Niveau de scolarité chez les étudiants actuels.....	19
Tableau 18 :	Plus haut niveau de scolarité atteint.....	19
Tableau 19 :	Heures de travail par semaine	20
Tableau 20 :	Importance de prendre des vacances en lien avec la possibilité de pouvoir en prendre dans leur emploi saisonnier	23
Tableau 21 :	Salaire horaire par poste de travail	24
Tableau 22 :	Salaire horaire selon l'âge des employés	25
Tableau 23 :	Salaire horaire selon la situation professionnelle des employés saisonniers	25
Tableau 24 :	Résultats de l'analyse factorielle. Principaux facteurs expliquant les choix	31
Tableau 25 :	Résultats de l'analyse factorielle. Principaux facteurs caractérisant un bon employeur	33
Tableau 26 :	Tableau comparatif entre les besoins et les avantages sociaux actuels	35
Tableau 27 :	Les caractéristiques générationnelles sur la vie professionnelle selon Carol Allain.....	41
Tableau 28 :	Tableau comparatif du salaire horaire	44
Tableau 29 :	Distribution selon le statut juridique	49
Tableau 30 :	Distribution selon le budget de fonctionnement	49
Tableau 31 :	Distribution selon les régions regroupées	49
Tableau 32 :	Distribution selon la période d'activité	49
Tableau 33 :	Distribution selon les catégories.....	49
Tableau 34 :	Salaire horaire moyen selon le statut juridique	50
Tableau 35 :	Salaire horaire moyen selon le budget de fonctionnement	50
Tableau 36 :	Salaire horaire moyen selon les régions regroupées	50
Tableau 37 :	Salaire horaire moyen selon la période d'activité.....	50
Tableau 38 :	Salaire horaire moyen selon les catégories	50

Liste des graphiques

Graphique 1 : Répartition des emplois par rythme de travail dans les attractions touristiques	5
Graphique 2 : Répartition des emplois par rythme de travail dans les attractions touristiques	6
Graphique 3 : Part des employés 1 ^e expérience	6
Graphique 4 : Moyens utilisés pour solliciter ou recruter les employés saisonniers.....	7
Graphique 5 : Part des employés saisonniers ayant quitté durant la saison	8
Graphique 6 : Avantages offerts aux employés saisonniers (% d'attractions)	9
Graphique 7 : Nature de la compensation du temps supplémentaire des employés saisonniers	9
Graphique 8 : Répartition du nombre de caissiers/préposés chez les attractions.....	11
Graphique 9 : Répartition du nombre de concierges saisonniers chez les attractions	12
Graphique 10 : Répartition du nombre de guides-animateurs chez les attractions	14
Graphique 11 : Répartition du nombre de superviseurs chez les attractions	15
Graphique 12 : Répartition des heures de travail.....	20
Graphique 13 : Part des employés susceptibles de faire des heures supplémentaires	21
Graphique 14 : Part des employés bénéficiant ou non d'une compensation pour leurs heures supplémentaires.....	21
Graphique 15 : Part des employés ayant la possibilité de prendre ou non des vacances durant la saison estivale.....	22
Graphique 16 : Part des employés pour qui il est important ou non de pouvoir prendre des vacances durant la saison estivale	22
Graphique 17 : Part des employés qui bénéficient d'avantages sociaux	23
Graphique 18 : Répartition des salaires	24
Graphique 19 : Satisfaction face au salaire horaire	25
Graphique 20 : Satisfaction face au salaire horaire selon le poste de travail.....	26
Graphique 21 : Satisfaction face au salaire horaire par groupe d'âge.....	26
Graphique 22 : Satisfaction face au salaire horaire selon la situation professionnelle	27
Graphique 23 : Niveau d'accord avec différents énoncés	27
Graphique 24 : Niveau d'accord avec différents énoncés selon le poste de travail	28
Graphique 25 : Taux de rétention par poste de travail	29
Graphique 26 : Moyens par lesquels ils ont pris connaissance de l'emploi saisonnier	30
Graphique 27 : Motifs par lesquelles les employés saisonniers ont accepté de travailler pour l'organisation	30
Graphique 28 : Importance de chacun des facteurs selon le poste de travail.....	32
Graphique 29 : Niveau d'importance sur les qualités d'un bon employeur	32
(% d'employés ayant donné les notes 8 à 10 + moyenne sur 10)	32
Graphique 30 : Niveau d'importance sur les qualités d'un bon employeur selon l'âge.....	34
Graphique 31 : Principaux avantages sociaux qui répondent le mieux aux besoins des employés saisonniers	35
Graphique 32 : Intention de revenir par poste de travail	36
Graphique 33 : Raisons expliquant pourquoi ils n'ont pas l'intention de venir travailler à leur poste actuel.....	36
Graphique 34 : Motifs qui pourraient inciter à revenir dans l'organisation l'été suivante	37
Graphique 35 : Je n'hésiterais pas à recommander cette organisation à un parent ou ami pour un emploi saisonnier selon l'intention de revenir y travailler	38
Graphique 36 : Je n'hésiterais pas à recommander cette organisation à un parent ou ami pour un emploi saisonnier	38
Graphique 37 : Évolution et projections pour la population des jeunes de 15 à 24 ans et l'effectif étudiant, 2007-2026	40
Graphique 38 : Inscriptions aux programmes de formation professionnelle et technique en tourisme	41
Graphique 39 : Comparaison entre les pratiques d'affichage d'emploi des organisations et les outils de recherche d'emploi des employés.....	43
Graphique 40 : Qualité d'un bon employeur par groupe d'âge.....	54

FAITS SAILLANTS

Réalités et pratiques chez les attractions

- 82,4 % des attractions comptent au moins un employé saisonnier.
- Les employés saisonniers comptent pour 45 % du total de la main-d'œuvre.
- 37,3 % des employés saisonniers en sont à leur première expérience et/ou première saison de travail.
- La recommandation d'employés ou d'anciens employés arrive au premier rang des outils utilisés par les attractions pour recruter des candidats.
- Nous estimons pour l'industrie qu'un emploi saisonnier sur 60 est resté vacant à l'été 2018.
- 11,9 % du total des employés saisonniers auraient quitté leur emploi durant la saison.
- Le temps supplémentaire est payé en argent au taux majoré de 50 % chez la majorité des attractions (58,9 %).

Réalités vues des employés saisonniers

- Les employés saisonniers sont majoritairement de sexe féminin (68,7 %).
- Trois employés saisonniers sur quatre sont âgés de moins de 25 ans.
- Les deux tiers des employés saisonniers sont des étudiants à temps plein.
- La moyenne d'heures de travail par semaine est de 31 heures, mais celle-ci varie selon les postes de travail.
- 80,3 % des employés saisonniers sont susceptibles de faire des heures supplémentaires.
- 78,3 % des employés n'ont pas la possibilité d'avoir des congés de vacances, pourtant pouvoir prendre des vacances est jugé important par plus de 50 % des employés saisonniers.
- 36 % des employés saisonniers gagnent le salaire minimum (12 \$/h). Soulignons que 52 % ont mentionné être moyennement satisfaits ou insatisfaits de leur salaire.
- Un bel environnement de travail, de bonnes conditions de travail (excluant le salaire) et le fait que l'emploi corresponde aux intérêts de la personne sont les facteurs principaux qui expliquent le choix de l'emploi.
- Un bon employeur, c'est quelqu'un qui encourage à innover ou prendre des initiatives, fait preuve de reconnaissance, fait de la rétroaction utile, encourage le travail d'équipe et établit des attentes et une évaluation de rendement claires.
- La gratuité ou des rabais sur les produits offerts par l'organisation et des assurances collectives sont les deux avantages qui répondent le mieux aux besoins d'un plus grand nombre d'employés saisonniers.
- 51,7 % des employés saisonniers ont mentionné avoir l'intention de revenir à leur poste l'an prochain. Le salaire est le principal facteur qui explique la raison pour laquelle les employés saisonniers ne désirent pas revenir. Une amélioration salariale pourrait faire changer d'avis un bon nombre d'employés.

Caissier, préposé au service d'information ou au service à la clientèle

- Les caissiers/préposés constituent une main-d'œuvre importante en quantité dans l'industrie.
- L'emploi est offert majoritairement à temps partiel.
- Le tiers des employés gagne le salaire minimum (12 \$/h).
- L'emploi est en grand nombre occupé par des jeunes de 18 ans ou moins.
- 53,5 % des caissiers/préposés n'ont pas l'intention de revenir en poste l'année prochaine.

Concierge / surintendant d'immeubles / préposé à l'entretien ménager

- Les concierges ne sont pas une main-d'œuvre saisonnière en grand nombre dans les attractions.
- L'emploi est majoritairement à temps plein.
- Le salaire horaire moyen est évalué à 13,14 \$/h.
- 60 % des concierges sont mitigés ou insatisfaits vis-à-vis de leur salaire.
- Le taux de rétention des concierges est faible, évalué à moins d'un concierge sur dix.

Guide / animateur

- Les guides-animateurs comptent pour 16,9 % du total des employés saisonniers dans les attractions.
- Ils sont présents dans neuf attractions sur dix, pour une moyenne de 13 guides-animateurs par attraction.
- 60 % des guides-animateurs travaillent à temps plein, pour une moyenne d'heures de 32 h/sem.
- Le salaire horaire moyen est évalué à 12,92 \$/h, quoique 61,3 % des guides-animateurs gagnent le salaire minimum (12 \$/h).
- Les guides-animateurs sont plus nombreux à être insatisfaits de leur salaire.
- 46,3 % des guides-animateurs sont âgés de 19 à 24 ans et 37 % ont plus de 24 ans.
- 57 % des guides-animateurs ont l'intention de revenir en poste l'année prochaine.

Superviseur d'employés de première ligne

- Les superviseurs comptent pour seulement 5 % du total des employés saisonniers des attractions et sont présents dans une attraction sur deux.
- Ce poste est principalement offert à temps plein, pour une moyenne d'heures de travail par semaine de 40 heures.
- Les superviseurs sont plus susceptibles de faire des heures supplémentaires que les autres postes.
- Le salaire horaire moyen est évalué à 18,26 \$/h.
- Les deux tiers des superviseurs ont montré une insatisfaction vis-à-vis de leur salaire, particulièrement chez les superviseurs âgés de 45 ans et plus.
- Cet emploi saisonnier dépend moins de l'effectif étudiant, mais bien des personnes disposant d'un autre travail.
- Près de 50 % des superviseurs ont 25 ans ou plus.
- 60 % des superviseurs travaillaient dans l'organisation l'année précédente, laissant supposer un bon taux de rétention.

Enjeux

- La rareté de main-d'œuvre risque de s'accroître, car la population des jeunes de 15 à 24 ans et l'effectif étudiant au Québec sont en baisse.
- La reconnaissance et la rétroaction, les horaires flexibles et la gestion du stress font partie des préoccupations des milléniaux.
- Pour le recrutement, les employeurs utilisent des outils d'affichage là où les employés ne sont pas nécessairement présents.
- Le salaire horaire et l'offre d'assurances collectives sont des facteurs à améliorer pour rendre le secteur des attractions touristiques plus compétitif sur le marché de l'emploi.
- La possibilité de prendre des vacances pourrait être envisagée pour les employés saisonniers.

INTRODUCTION

Ce rapport présente la réalité des emplois saisonniers chez les attractions touristiques au cours de l'été 2018. Les résultats de ce rapport proviennent d'une compilation du service de recherche et des services aux membres de la Société des Attractions Touristiques du Québec (SATQ). Les informations ont été collectées à partir de deux sondages réalisés à l'été 2018, l'un auprès des attractions touristiques membres (ci-après appelées attractions) et l'autre auprès des employés saisonniers de ces attractions.

L'objectif de cette étude vise à mieux documenter la réalité du marché de l'emploi afin de soutenir les membres de la SATQ face aux difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre que plusieurs organisations vivent actuellement, particulièrement pour les emplois saisonniers.

Comme le champ de la gestion des ressources humaines est vaste, un premier portrait de l'emploi a déjà été publié en juin 2018 portant principalement sur les salaires, les avantages aux employés et autres mesures de gestion de ressources humaines. Ce portrait est disponible sur le site Web www.attractionsevenements.com dans la Zone membre.

Afin de mieux cerner les défis et enjeux, il est apparu nécessaire de mieux comprendre la réalité des postes saisonniers, particulièrement celle de quatre groupes d'emploi jugés plus sensibles par un comité de travail coordonné par la SATQ et où siègent six attractions membres¹ ainsi que le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT). Ces quatre groupes sont :

- Caissier, préposé au service d'information ou au service à la clientèle (ci-après appelé caissier/préposé)
- Concierge / surintendant d'immeubles / préposé à l'entretien ménager (ci-après appelé concierge)
- Guide / animateur (ci-après appelé guide-animateur)
- Superviseur d'employés de première ligne (ci-après appelé superviseur)

Le sondage auprès des attractions, voire des employeurs, a permis de récolter des données sur l'emploi saisonnier en général, dont le nombre d'emplois saisonniers, les postes vacants, la rétention, les médias utilisés, et les avantages, tandis qu'une deuxième partie du questionnaire visait à mieux comprendre les conditions de travail pour les quatre groupes d'emploi ciblés. Le sondage auprès des employés saisonniers, quant à lui, visait à connaître leur motivation et leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi, leur intérêt à poursuivre l'emploi une autre année et leurs attentes vis-à-vis d'un emploi et d'un employeur.

Pour enrichir l'analyse, nous tenterons de comparer la réalité de l'emploi chez les attractions avec les attentes des employés. Cette comparaison permettra d'évaluer le niveau de compétitivité de nos secteurs pour le recrutement et la rétention des ressources notamment. À l'occasion, des données secondaires viendront bonifier les analyses.

Le rapport est divisé en quatre parties. Dans la première, nous présenterons la méthodologie qui nous a permis de récolter et d'analyser les données sur les emplois saisonniers. Les deux parties suivantes présentent les résultats des deux sondages, soit respectivement, celui réalisé auprès des attractions et celui réalisé auprès des employés. Finalement, en dernier lieu, nous tenterons de comparer les résultats des deux sondages pour y dégager les points de convergence et de divergence entre l'emploi et les attentes des employés.

¹ Les attractions siégeant au sein du comité dit RH sont, par ordre alphabétique : Au pays des Merveilles, Basilique Notre-Dame de Montréal, Canyon Sainte-Anne, Parc de la Chute-Montmorency, Village québécois d'antan et Zoo de Granby.

1. MÉTHODOLOGIE

Les deux sondages ont été réalisés de la mi-juillet au début de septembre 2018 par le service de recherche de la SATQ.

1.1 Sondage auprès des employeurs

Le sondage a été envoyé à 166 attractions membres de la SATQ en 2018, dont 95 questionnaires ont été complétés, pour un taux de réponse de 57,2 %.²

Aux fins des analyses, les caractéristiques des attractions suivantes ont été regroupées afin d'assurer un nombre suffisant de répondants lors de la segmentation des résultats : statut juridique, budget de fonctionnement annuel (en quatre classes), régions touristiques (selon deux regroupements) et catégories de membres. De façon plus détaillée, les régions touristiques ont été regroupées selon deux typologies : l'une inspirée du ministère de la Culture et des Communications (MCCQ) et l'autre du ministère du Tourisme (MTO) (tableaux 1 et 2), tandis que les 21 catégories de membres de la SATQ ont été regroupées en huit groupes (tableau 3).³

Tableau 1 : Regroupement des régions touristiques inspiré de la typologie du MCCQ⁴

Nom des régions regroupées	Régions touristiques
Montréal	Montréal
Québec	Québec
Régions périphériques	Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie, Laval
Régions intermédiaires	Mauricie, Cantons-de-l'Est, Outaouais, Centre-du-Québec, Charlevoix
Régions éloignées	Abitibi-Témiscamingue, Baie-James/Eeyou Istchee/Nunavik, Bas-Saint-Laurent, Duplessis, Gaspésie, Îles de la Madeleine, Manicouagan, Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Tableau 2 : Regroupement des régions touristiques inspiré de la typologie du MTO⁵

Nom des régions regroupées	Régions touristiques
Zones urbaines	Laval, Montréal, Outaouais, Québec
Zones périphériques de Montréal	Cantons-de-l'Est, Lanaudière, Laurentides, Montérégie
Zones périphériques de Québec	Centre-du-Québec, Charlevoix, Chaudière-Appalaches, Mauricie, Saguenay-Lac-Saint-Jean
Zones du littoral	Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord (Duplessis), Côte-Nord (Manicouagan), Gaspésie, Îles de la Madeleine
Zones du nord	Abitibi-Témiscamingue, Baie-James/Eeyou Istchee/Nunavik

Tableau 3 : Regroupement des catégories d'attractions

Nom des nouvelles catégories	Catégories de la SATQ
Parc et site naturel	Parc et site naturel; Mine ou caverne
Musée/interprétation	Musée et centre d'interprétation; Site historique, patrimonial ou religieux; Visite industrielle
Parc d'attractions, thématique ou aquatique	Parc d'attractions et thématique; Parc aquatique
Zoo ou aquarium	Zoo et aquarium
Activité culturelle	Activité amérindienne; Activité culturelle; Agrotourisme; Circuit; Jardin; Théâtre et salle de spectacles
Croisière ou excursion fluviale	Croisière
Activités récréatives et sportives (hébertisme, escalade, rafting)	Activité récréative et sportive; Hébertisme aérien
Casino	Casino

² À titre informatif, dans un contexte d'échantillon probabiliste, la marge d'erreur pour une population finie serait de 6,60 %, 19 fois sur 20.

³ Certaines catégories de membres ne sont pas représentées dans le regroupement, car nous n'avions aucun répondant.

⁴ Ce regroupement est inspiré de celui du ministère de la Culture et des Communications dans ses Portraits statistiques régionaux en culture réalisés en 2011 et 2012, à la différence qu'il regroupe les régions touristiques plutôt que les régions administratives. La typologie est définie en référence à l'éloignement par rapport aux pôles urbains de Montréal et Québec.

⁵ Ce regroupement est inspiré de celui du ministère de la Culture et des Communications dans ses Portraits statistiques régionaux en culture réalisés en 2011 et 2012, à la différence qu'il regroupe les régions touristiques plutôt que les régions administratives. La typologie est définie en référence à l'éloignement par rapport aux pôles urbains de Montréal et Québec.

L'échantillon est assez représentatif de l'ensemble des membres (appelé « population »), c'est-à-dire que nous sommes confiants que les résultats représentent la réalité des membres. En effet, nous avons comparé la distribution de l'échantillon avec sa population à partir de différentes caractéristiques qui nous apparaissent importantes pour l'analyse des ressources humaines. Les tableaux sont présentés en annexe I. Les entreprises privées/sociétés en nom collectif sont toutefois légèrement sous représentées à l'inverse des OBNL/coopératives, ainsi que les activités récréatives et sportives au contraire des musées/centres d'interprétation, mais pas de façon importante pour influencer les résultats.

1.2 Sondage auprès des employés

La collaboration des attractions a été requise pour la réalisation de ce sondage. En effet, elles ont été invitées à faire parvenir à leurs employés saisonniers un courriel type, incluant le lien vers un questionnaire Web, qui les sollicitait à répondre au sondage. Ce sondage était confidentiel et seule la SATQ avait accès aux résultats.

Au total, nous avons extrait 834 répondants ayant rempli le questionnaire en partie ou complètement. De cette base, nous avons dû enlever :

- Les employés dont l'emploi est annuel.
- Une partie des questionnaires incomplets. Nous avons gardé tous les répondants qui ont répondu minimalement à plus du tiers du questionnaire, soit jusqu'au salaire horaire.
- Les répondants dont il était impossible d'identifier l'attraction. Cette information est très importante pour la pondération de l'échantillon, comme nous le verrons ci-dessous.

Au final, ce sont 553 questionnaires valides qui composent notre échantillon, provenant de 48 attractions différentes, soit 50,5 % des attractions ayant répondu au sondage employeur ou 28,9 % des 166 attractions membres de la SATQ. La représentativité de l'échantillon par rapport aux caractéristiques des attractions est présentée en annexe I. Nous constatons les déséquilibres suivants dans le poids des employés par rapport à celui des attractions :

- Sur représentation du nombre d'employés en provenance d'attractions dont le budget de fonctionnement est de 1 000 000 \$ et plus;
- Sur représentation du nombre d'employés d'attractions de la région de Montréal;
- Sous-représentation du nombre d'employés de sociétés d'État;
- Sur représentation des employés des parcs d'attractions, thématiques ou aquatiques ainsi que des zoos et aquariums.

Une pondération de l'échantillon aurait pu être faite afin de redresser l'échantillon par rapport à ces déséquilibres et ainsi assurer une meilleure représentativité de la réalité, mais nous avons décidé de ne pas le faire, car l'échantillon est trop petit et aurait créé trop de distorsions dans les résultats. Il faudra donc rester conscient de ces réalités lors de l'interprétation des résultats.

Toutefois, il fallait absolument pondérer l'échantillon des employés pour qu'il s'apparente le mieux à la réalité des emplois saisonniers chez les 48 attractions dont ils sont issus, c'est-à-dire qu'il faut donner un poids à chaque individu de l'échantillon pour qu'il corresponde au poids que cet individu représente dans la population des emplois saisonniers. Nous entendons par « population des emplois saisonniers », la somme des emplois saisonniers des 48 attractions. Cette pondération est nécessaire, car certaines attractions ont obtenu plus de répondants parmi leurs employés, faisant que leur poids dans l'échantillon est plus élevé qu'il ne l'est dans la réalité.

Explication - pondération

- L'attraction « A » compte 40 emplois saisonniers, tandis que l'attraction « B » en compte 30, pour un total de 70 emplois.
- L'échantillon compte 25 répondants pour l'attraction « A » et 25 aussi pour l'attraction « B ». Il y a donc un déséquilibre de l'échantillon, car les employés de « A » devraient représenter 57,1 % de l'échantillon et non 50%, et ceux de l'attraction « B », 42,9 %.
- Pour redresser l'échantillon, nous devons calculer un coefficient de pondération. Pour l'attraction « A », chaque employé comptera donc pour 1,6 employé et pour l'attraction « B », 1,2 employé.

Rappelons que l'étude porte principalement sur quatre postes de travail, tout en ne négligeant pas les autres postes, notamment le personnel dans la restauration. Parmi les répondants, les caissiers/préposés et les guides-animateurs sont bien représentés.

Tableau 4 : Répartition des répondants par poste de travail

Poste de travail	n	%
Caissier ou préposé au service d'information ou au service à la clientèle	184	33,3 %
Concierge/surintendant d'immeuble/préposé à l'entretien ménager	17	3,1 %
Guide ou animateur	172	31,1 %
Superviseur d'employés de première ligne	20	3,6 %
Cuisinier, aide-cuisinier, serveur	31	5,6 %
Autres postes	129	23,3 %
Total	553	100 %

2. REALITE DES EMPLOIS SAISONNIERS CHEZ LES ATTRACTIONS

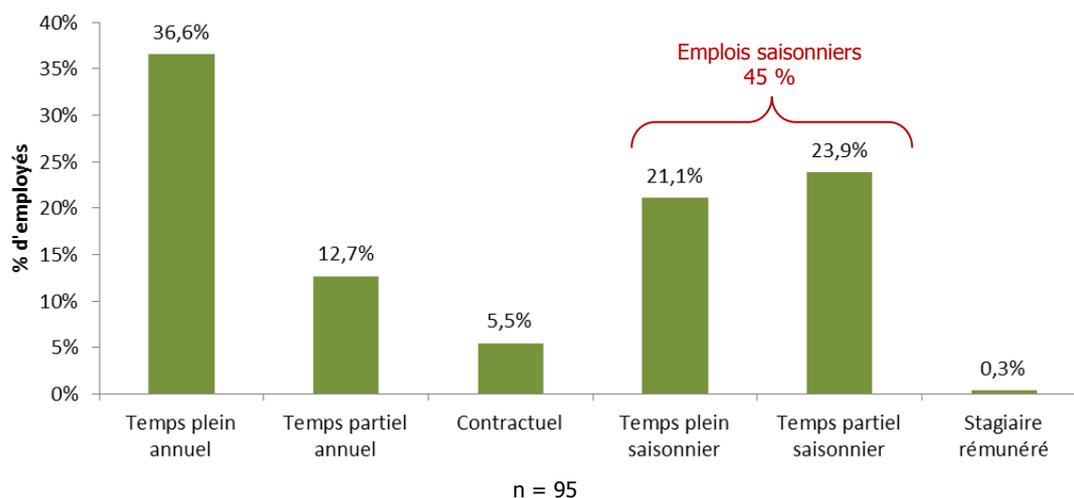
Cette première partie est divisée en cinq sections. Dans la première, nous regarderons la place qu'occupent les emplois saisonniers sur l'ensemble des emplois. Par la suite, nous regarderons certaines réalités touchant l'emploi saisonnier. En troisième lieu, nous nous concentrerons sur l'analyse des quatre types d'emploi ciblés.

2.1 Place des emplois saisonniers

Seulement 3,2 % des attractions ne comptent aucun employé. Chez les autres, nous comptons un total de 12 639 employés.

96,8 % des attractions comptent au moins un employé rémunéré, tandis qu'elles sont 82,4 % à compter au moins un employé saisonnier, qu'il soit à temps plein ou à temps partiel. En nombre absolu, nous comptons 5 681 employés saisonniers sur un total de 12 639 employés. Autrement dit, les employés saisonniers comptent pour 45 % du total de la main-d'œuvre dans l'industrie.

Graphique 1 : Répartition des emplois par rythme de travail dans les attractions touristiques

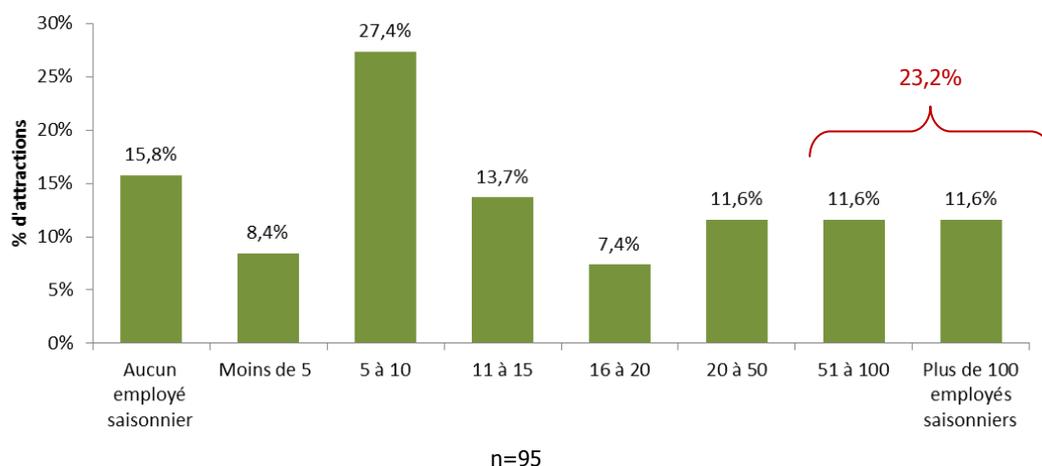


Cette proportion varie toutefois selon les types d'attractions. En effet, nous constatons que la main-d'œuvre saisonnière occupe :

- une part plus importante chez les entreprises privées/société en nom collectif (82,4 %) et les OBNL/coopératives (69,6 %), mais nettement moins importante dans les sociétés d'État (fédérale et provinciale) (9,6 %);
- une part moins importante dans les attractions situées à Montréal (35,9 %), voire les régions urbaines en générale (Montréal, Québec, Outaouais et Laval) (31 %), mais plus importante dans les attractions des régions éloignées (79,9 %).

Globalement, nous constatons, sur le graphique ci-dessous, qu'une plus grande proportion d'attractions compte entre 5 et 10 employés saisonniers (27,4 %), quoiqu'elles soient dans une proportion semblable à compter plus de 50 employés (23,2 %).

Graphique 2 : Répartition des emplois par rythme de travail dans les attractions touristiques



En ne considérant que les attractions comptant au moins un employé saisonnier, celles-ci comptent en moyenne 71 employés saisonniers, variant de 1 à 1 513. La médiane de 15 employés saisonniers est ici plus réaliste en raison d'écart importants entre les organisations. La médiane signifie que 50 % des attractions comptent moins de 15 employés saisonniers et l'autre 50 %, plus de 15.

2.2 Réalités touchant l'emploi saisonnier

2.2.1 Nouveaux employés

Sur le total des employés saisonniers des 80 attractions répondantes, un peu plus d'un employé saisonnier sur trois (37,3 %) en est à sa première expérience et/ou première saison de travail.

En regard de la réalité pour chacune des attractions touristiques, nous constatons que 5 % des attractions ont pu recruter les mêmes employés et à l'opposé, 3,8 % des attractions ont dû recruter pour l'ensemble de leurs postes disponibles. Il importe de mentionner que plus du tiers des attractions (35 %) comptent plus de 50 % de nouveaux employés parmi leur équipe d'employés saisonniers.

Graphique 3 : Part des employés 1^{er} expérience

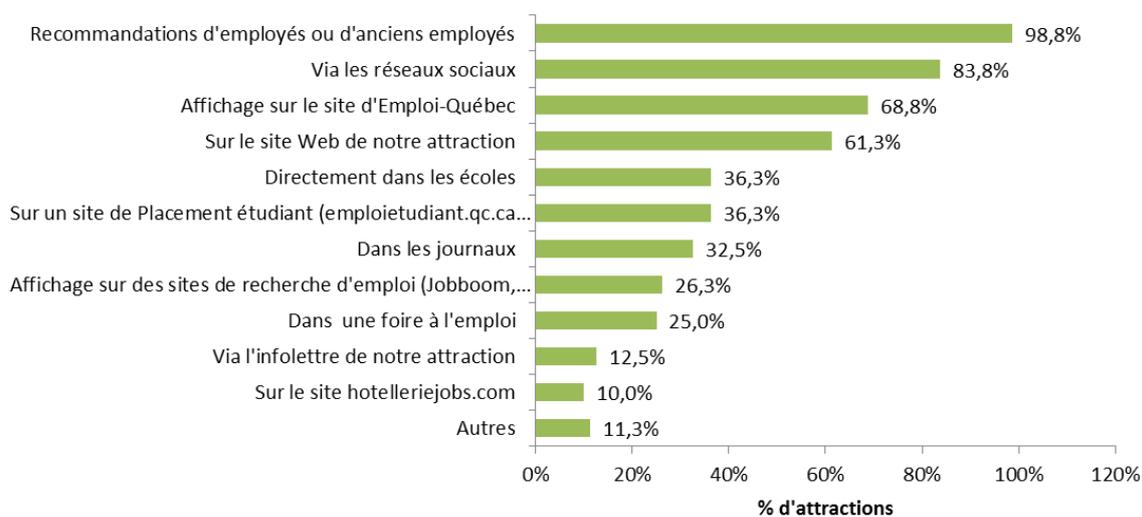


Parmi les autres constats :

- Les OBNL/coopératives sont ceux qui comptent en moyenne un taux de nouveaux employés⁶ plus élevé (45 %) comparativement aux entreprises privées/société en nom collectif (35,2 %).
- Les attractions des régions périphériques et de la région de Montréal comptent des taux de nouveaux employés plus élevés avec respectivement 50,3 % et 49,9 %.
- Les musées/centres d'interprétation comptent des taux de nouveaux employés plus élevés (49,5 %).

Différents moyens sont utilisés pour solliciter ou recruter les nouveaux employés saisonniers. Presque la totalité des attractions (98,8 %) se base sur les recommandations d'employés ou d'anciens employés, suivi des médias sociaux avec 83,8 % des attractions qui les utilisent. La catégorie « autres » comprend de l'affichage dans les commerces locaux et les banques de candidats dans la fonction publique notamment.

Graphique 4 : Moyens utilisés pour solliciter ou recruter les employés saisonniers



n = 80

2.2.2 Postes vacants

À l'été 2018, 68,8 % des attractions ne comptent aucun poste saisonnier vacant. Nous avons estimé que dans l'industrie, nous comptons environ 1 poste vacant pour 60 employés saisonniers.

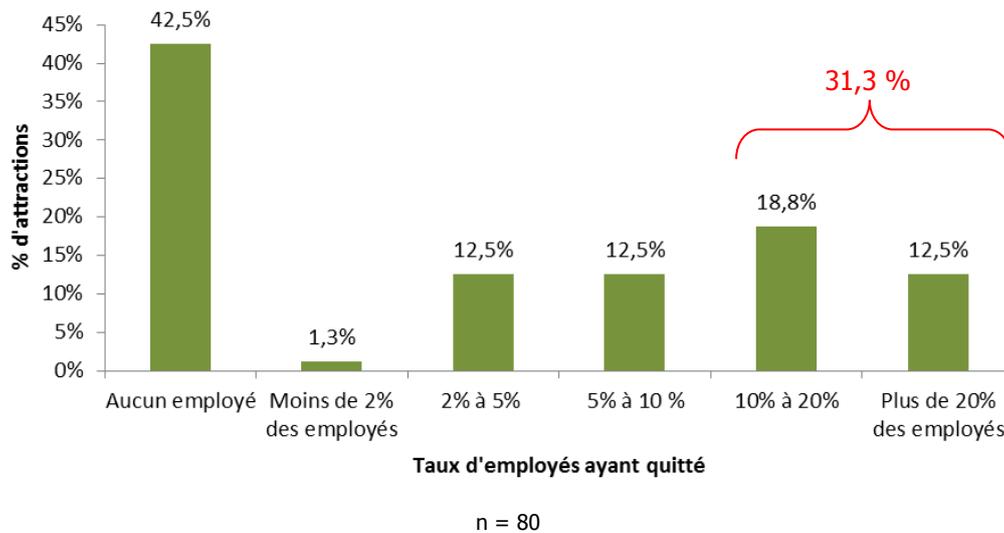
En ne considérant que les attractions comptant au moins un poste vacant, la moyenne est plutôt de 1 poste vacant pour 21 employés. Face à cet enjeu, les sociétés d'État et les entreprises privées/sociétés en nom collectif sont dans une meilleure posture que les OBNL/coopératives, de même que les attractions avec un budget annuel de 1 000 000 \$ et plus et les attractions situées dans les régions intermédiaires. Il faut toutefois interpréter ces chiffres avec prudence, car ils ne reposent que sur un échantillon de 25 attractions.

2.2.3 Départ durant la saison

Sur le total des 5 681 employés saisonniers des 80 attractions répondantes, 11,9 % d'entre eux auraient quitté leur emploi durant la saison. Toutefois, par attraction, nous calculons plutôt une moyenne de 9 %. Les attractions ne sont pas toutes affectées pareillement par cette réalité, car 42,5 % de celles comptant au moins un employé saisonnier n'ont connu aucun départ de personnel durant la saison. À l'opposé, près d'une attraction sur trois (31,3 %) a vu plus de 10 % de ses employés saisonniers quitter durant la saison.

⁶ Nous entendons par taux de nouveaux employés, le nombre d'employés saisonniers qui sont à leur première expérience de travail ou première saison / sur l'ensemble des employés saisonniers de l'attraction.

Graphique 5 : Part des employés saisonniers ayant quitté durant la saison



Selon les caractéristiques des attractions, nous constatons que :

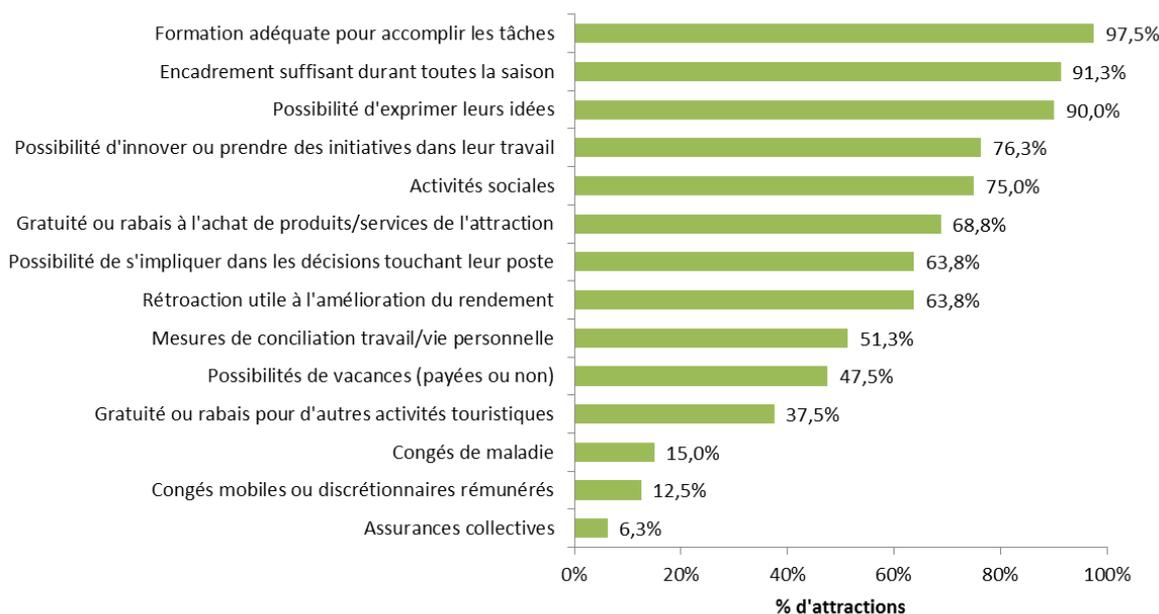
- 52,9 % des sociétés d'État n'ont connu aucun départ, comparativement à 35,3 % des entreprises privées/sociétés en nom collectif. Chez les OBNL, cette proportion est de 40,5 %.
- Un lien existe entre le budget de fonctionnement et les départs. Plus le budget est petit, plus nombreuses sont les attractions à ne pas connaître de départ durant la saison. À titre d'exemple, 73,3 % des attractions dont le budget est moins de 100 000 \$ n'ont connu aucun départ comparativement à 25 % des attractions dont le budget est supérieur à 1 000 000 \$. Soulignons que cette réalité trouve assurément une explication dans la taille de l'organisation en nombre d'employés. On peut en effet avancer l'hypothèse que plus les organisations comptent d'employés, plus le risque de départ augmente.
- Les attractions des régions périphériques et de la région de Montréal sont plus nombreuses à ne pas avoir de départ (57,9 % et 41,7 % respectivement).

2.2.4 Avantages

Les attractions ont été sondées sur une liste de 14 avantages offerts aux employés saisonniers. Mentionnons que la totalité des attractions comptant au moins un employé saisonnier offre minimalement deux de ces avantages, pour une moyenne de huit avantages.

Outre le fait que les attractions de la région de Montréal offrent en moyenne un peu plus d'avantages (moyenne de 9,2 avantages), l'offre moyenne d'avantages est généralement similaire entre les attractions, indépendamment de leur statut juridique, leur budget de fonctionnement ou leur localisation géographique.

Graphique 6 : Avantages offerts aux employés saisonniers (% d'attractions)

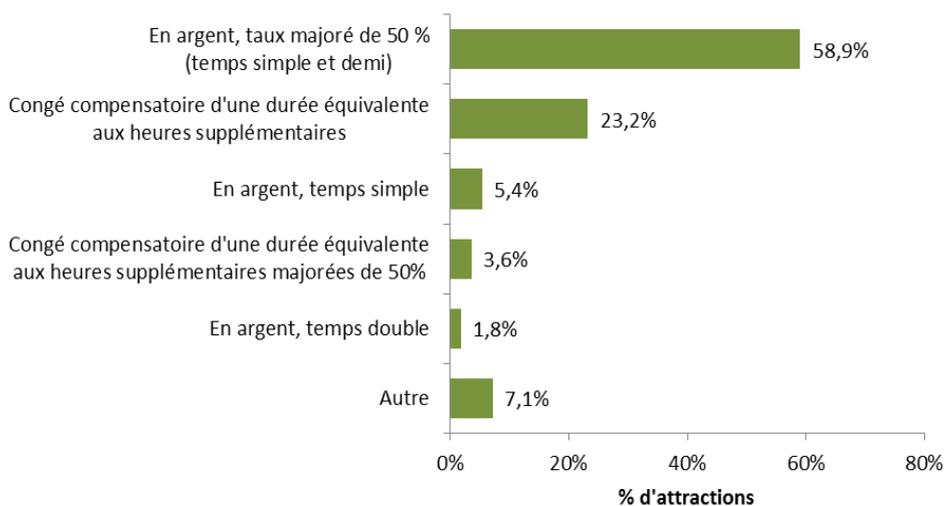


n = 80

La formation, l'encadrement et la possibilité aux employés saisonniers d'exprimer leurs idées sont offerts par neuf attractions sur dix. À l'opposé, les attractions sont moins nombreuses à offrir à leurs employés saisonniers des congés de maladie, des congés mobiles ou discrétionnaires et des assurances collectives.

La nature de la compensation des heures supplémentaires peut être aussi vue comme un avantage selon le cas. Pour 28,2 % des attractions, les heures supplémentaires ne sont pas permises. Parmi celles où il est possible de faire du temps supplémentaire, la majorité des attractions (58,9 %) paye le temps supplémentaire au taux majoré de 50 % (taux et demi). Le respect des normes du travail est le principal commentaire dans la catégorie « autres », signifiant qu'au-delà de 40 heures de travail par semaine, un employé saisonnier doit être payé à taux et demi ou un congé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorées de 50 %.⁷

Graphique 7 : Nature de la compensation du temps supplémentaire des employés saisonniers



n = 56

⁷ CNESST, Heures supplémentaires, La Loi dit. <https://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/heures-supplementaires/index.html> (page consultée le 18 septembre 2018)

2.3 Portrait des quatre postes ciblés

Le tableau suivant montre qu'un peu plus d'une attraction sur deux compte parmi ses employés saisonniers au moins un concierge et/ou un superviseur. Elles sont toutefois plus nombreuses à compter un ou des caissiers/préposés (73,8 %) ainsi qu'un ou des guides-animateurs (87,5 %). Nous constatons également que les caissiers/préposés comptent pour le quart de l'ensemble des emplois saisonniers. Au total, ces quatre postes comptent pour 54,5 % de la main-d'œuvre saisonnière.

Tableau 5 : Statistiques sur les employés saisonniers par postes de travail

Catégorie de poste	% d'attractions disposant d'employés	Part des employés du poste / total des employés saisonniers
Caissier, préposé au service d'information ou au service à la clientèle (caissier/préposé)	73,8 %	25,7 %
Concierge / surintendant d'immeubles / préposé à l'entretien ménager (concierge)	52,5 %	6,9 %
Guide / animateur (guide-animateur)	87,5 %	16,9 %
Superviseur d'employés de première ligne (superviseur)	52,5 %	5,0 %

Les sections suivantes présentent une analyse plus détaillée pour chacun des postes.

2.3.1 Caissier, préposé au service d'information ou au service à la clientèle

Sur l'ensemble des caissiers/préposés à l'emploi des attractions, 32,5 % travaillent à temps plein contre 67,5 % à temps partiel. Soulignons que ce résultat est biaisé par le fait qu'une attraction compte un nombre très élevé d'employés à temps partiel qui se démarque des autres attractions. En excluant cette organisation, les emplois à temps plein représentent plutôt 51,7 % de l'ensemble des caissiers/préposés et ceux à temps partiel, 48,2 %.

La moyenne d'heures pour les caissiers/préposés à temps plein est de 36 heures/semaine (médiane et mode de 35 heures/semaine) comparativement à 20 heures/semaine (médiane et mode de 20 heures/semaine) pour les caissiers/préposés à temps partiel.

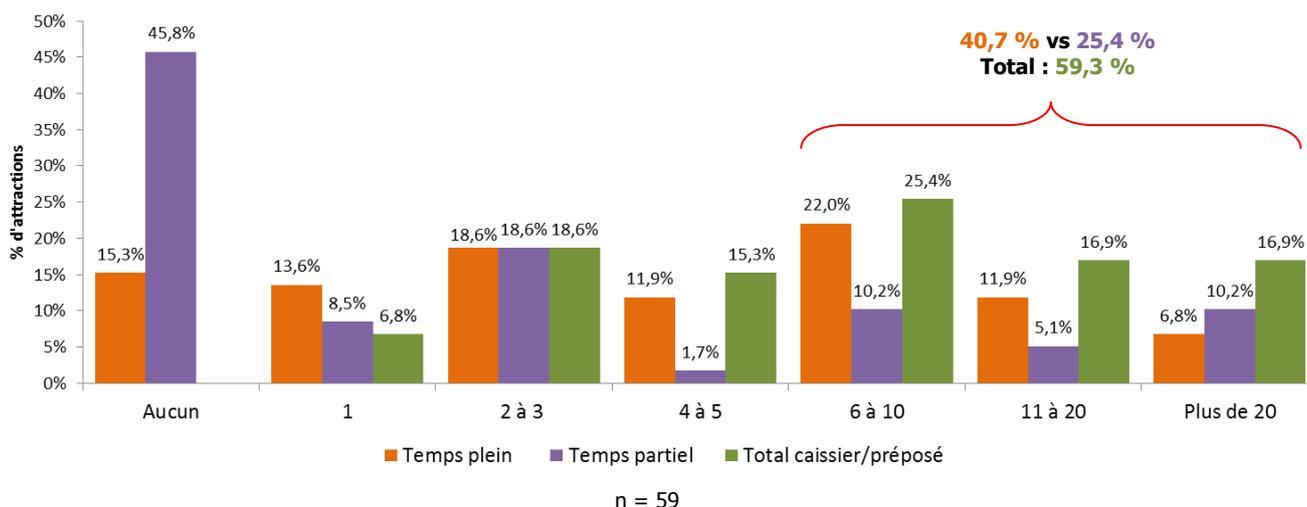
En moyenne, les attractions comptent huit caissiers/préposés à temps plein et 16,7, à temps partiel, pour une moyenne totale de 24,7 caissiers/préposés indépendamment du rythme de travail. Considérant des écarts importants avec certaines attractions, la médiane est ici plus réaliste (tableau 5). De plus, nous constatons une grande différence dans les résultats en excluant l'attraction comptant un nombre exceptionnellement élevé d'employés à temps partiel.

Tableau 6 : Statistiques du nombre de caissiers/préposés saisonniers

Caissier/préposé	Moyenne	Médiane	Moyenne excluant l'organisation dissemblable
n = 59 attractions comptant au moins un caissier/préposé saisonnier			58
Temps plein	8	4	7,7
Temps partiel	16,7	1	7,1
Total temps plein et temps partiel	24,7	6	14,8

Le graphique suivant vient confirmer la prépondérance de l'emploi à temps plein chez les caissiers/préposés. 45,8 % des attractions ne comptent aucun caissier/préposé saisonnier travaillant à temps partiel et seulement 25,4 % en comptent plus de cinq. À l'opposé, 40,7 % des attractions comptent plus de cinq caissiers/préposés travaillant à temps plein.

Graphique 8 : Répartition du nombre de caissiers/préposés chez les attractions



Dans une grande majorité d'attractions (76,3 %), les caissiers/préposés ne sont pas syndiqués. De plus, il semble y avoir un roulement important chez cette catégorie d'employé, car en moyenne, 61,7 % des caissiers/préposés en sont à leur 1^e expérience/première saison dans les attractions (médiane de 50 %). En effet, seuls 8,8 % des attractions n'ont pas eu à renouveler leur caissier/préposé contre 22,8 % des attractions qui ont dû renouveler l'ensemble de leur personnel attiré à ce poste.

Au niveau salarial, les caissiers/préposés saisonniers gagnent en moyenne 14,63 \$, variant de 9,80 \$⁸ à 30,21 \$. Les postes syndiqués offrent un salaire horaire moyen plus élevé.

Tableau 7 : Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les caissiers/préposés saisonniers

	Salaire horaire		
	Salaire minimum	Salaire moyen	Salaire maximum
Caissiers/préposés (n=59)	9,80 \$	14,63 \$	30,21 \$
Caissiers/préposés syndiqués (n=9)	12,25 \$	16,92 \$	30,21 \$
Caissiers/préposés non syndiqués (n=38)	9,80 \$	12,70 \$	20,00 \$
Salaire horaire moyen des emplois en tourisme selon le CQRHT ⁹		18,84 \$	

Parmi les autres constats,

- Les entreprises privées offrent un salaire horaire moyen plus élevé (17,00 \$/h) à l'inverse des OBNL (13,48 \$/h).
- Les attractions de la région de Montréal offrent un salaire horaire moyen plus élevé (17,52 \$/h).
- Le salaire est également plus élevé chez les attractions dont les activités sont saisonnières (16,85 \$/h) comparativement aux attractions annuelles (13,60 \$/h).

Le détail des salaires moyens selon les caractéristiques des attractions est disponible en annexe II.

⁸ Une attraction a effectivement mentionné un salaire en deçà du salaire minimum reconnu au Québec. L'hypothèse est que ce ou ces employés ont un salaire à pourboire.

⁹ Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

2.3.2 Concierge/surintendant d'immeubles/ préposé à l'entretien ménager

Sur l'ensemble des concierges à l'emploi des attractions, 65,3 % travaillent à temps plein contre 34,7 % à temps partiel. La moyenne d'heures de travail pour les concierges à temps plein est de 37,7 heures/semaine (médiane 38,75 et mode de 40 heures/semaine) comparativement à 21,1 heures/semaine (médiane 20 et mode de 30 heures/semaine) pour les concierges à temps partiel.

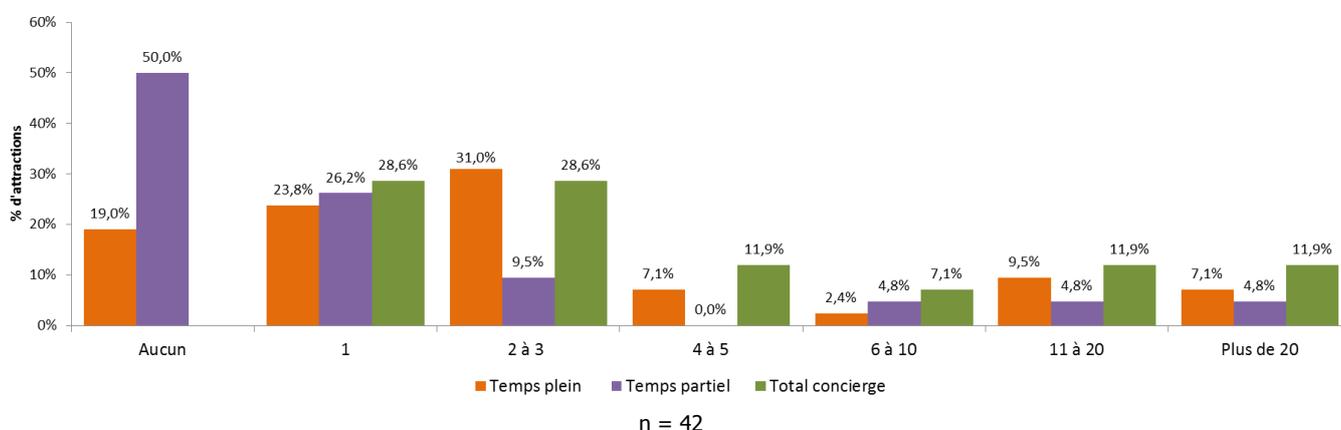
En moyenne, les attractions comptent 6,1 concierges à temps plein et 3,2, à temps partiel, pour une moyenne totale de 9,3 concierges. Considérant des écarts importants entre les attractions, la médiane est ici plus réaliste. Ce constat est confirmé par le graphique suivant.

Tableau 8 : Statistiques du nombre de concierges saisonniers

Concierge	Moyenne	Médiane
n = 42 attractions comptant au moins un concierge saisonnier		
Temps plein	6,1	2
Temps partiel	3,2	0,5
Total temps plein et temps partiel	9,3	1

50 % des attractions ne comptent aucun concierge saisonnier travaillant à temps partiel et seulement 35,7 % en comptent 1 à 3. Pour l'emploi à temps plein, seulement 19 % des attractions ne comptent aucun concierge parmi leurs employés saisonniers, tandis que 54,8 % en comptent 1 à 3. Autrement dit, ce poste est offert davantage à temps plein, et suppose une équipe restreinte, voire un besoin limité chez les attractions.

Graphique 9 : Répartition du nombre de concierges saisonniers chez les attractions



Chez une grande majorité d'attractions (68 %), les concierges saisonniers ne sont pas syndiqués. De plus, il semble y avoir une certaine rétention des employés chez les concierges, car en moyenne, 66,2 % n'en sont pas à leur 1^e expérience/première saison chez les attractions. En effet, 36,1 % des attractions n'ont pas eu à renouveler les postes de concierge à l'été 2018, contre 13,9 % des attractions qui ont dû renouveler l'ensemble de leur(s) poste(s).

Au niveau salarial, les concierges saisonniers gagnent en moyenne 15,46 \$, variant de 12,00 \$ à 23,85 \$. Il n'y a pas de différences notables au niveau salarial que le poste soit syndiqué ou non.

Tableau 9 : Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les concierges saisonniers

	Salaire horaire		
	Salaire minimum	Salaire moyen	Salaire maximum
Concierges (n=42)	12,00 \$	15,46 \$	23,85 \$
Concierges syndiqués (n=10)	12,00 \$	15,75 \$	22,63 \$
Concierges non syndiqués (n=22)	12,00 \$	15,02 \$	23,85 \$
Salaire horaire moyen des emplois en tourisme selon le CQRHT ¹⁰		18,84 \$	

Globalement, le salaire horaire moyen des concierges saisonniers est assez similaire indépendamment des caractéristiques des attractions selon leur taille, statut juridique, région, période d'activité ou catégorie. Seules les entreprises privées semblent offrir un salaire horaire moyen légèrement plus élevé (16,06 \$/h) ainsi que les attractions de type « parc d'attractions, thématique ou aquatique (17,35 \$/h).

Le détail des salaires moyens selon les caractéristiques des attractions est disponible en annexe II.

2.3.3 Guide/animateur

Sur l'ensemble des guides-animateurs à l'emploi des attractions, 60 % travaillent à temps plein contre 40 % à temps partiel. La moyenne d'heures pour les guides-animateurs à temps plein est de 36,3 heures/semaine (médiane et mode de 35 heures/semaine) comparativement à 21,2 heures/semaine (médiane 21 heures/semaine et mode de 20 heures/semaine) pour les guides-animateurs à temps partiel.

En moyenne, les attractions comptent 8,2 guides-animateurs à temps plein et 5,5, à temps partiel, pour une moyenne totale de 13,7 guides-animateurs. Considérant des écarts importants entre les attractions, la médiane est ici plus réaliste. Ce constat est confirmé par le graphique suivant.

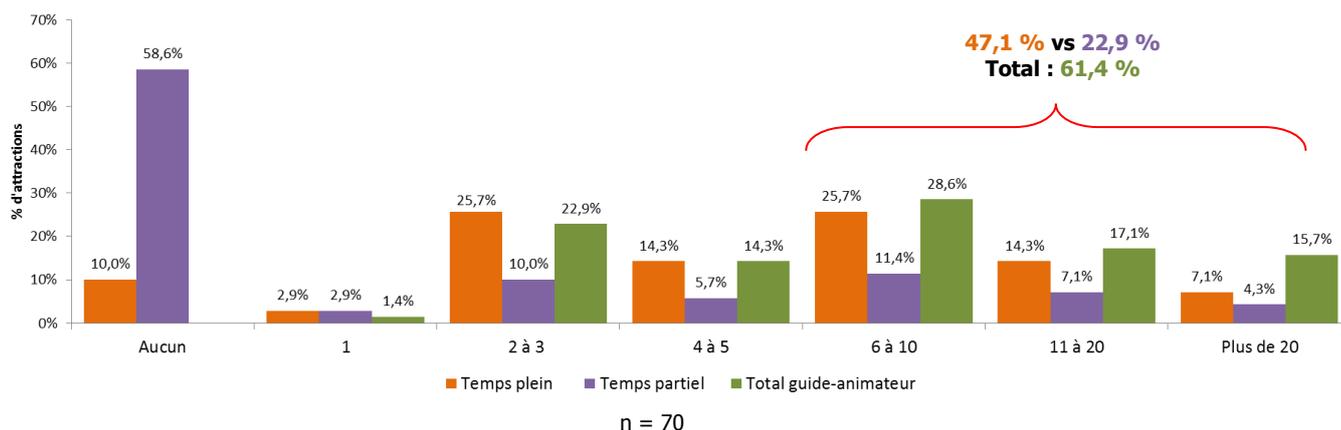
Tableau 10 : Statistiques du nombre de guides-animateurs saisonniers

Guide-animateur	Moyenne	Médiane
n = 70 attractions comptant au moins un guide-animateur		
Temps plein	8,2	5
Temps partiel	5,5	0
Total temps plein et temps partiel	13,7	7

58,6 % des attractions ne comptent aucun guide-animateur saisonnier travaillant à temps partiel contrairement à seulement 10 % pour les employés à temps plein. À l'opposé, 47,1 % des attractions comptent plus de cinq guides-animateurs travaillant à temps plein. Autrement dit, ce poste de travail est davantage offert à temps plein.

¹⁰ Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

Graphique 10 : Répartition du nombre de guides-animateurs chez les attractions



Dans une grande majorité d'attractions (81,2 %), les guides-animateurs ne sont pas syndiqués. De plus, il semble y avoir un certain roulement de personnel chez cette catégorie d'employé, car, en moyenne, 56,2 % des guides-animateurs en sont à leur 1^e expérience/première saison dans les attractions (médiane de 44,8 %). 8,6 % des attractions n'ont pas eu à renouveler leur équipe de guide-animateur comparativement à 22,4 % qui ont dû renouveler la totalité de leur équipe.

Au niveau salarial, les guides-animateurs saisonniers gagnent en moyenne 14,06 \$, variant de 12,00 \$ à 30,48 \$. Les postes syndiqués offrent un salaire horaire moyen plus élevé avec 16,51 \$.

Tableau 11 : Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les guides-animateurs saisonniers

	Salaire horaire		
	Salaire minimum	Salaire moyen	Salaire maximum
Guides-animateurs (n=57)	12,00 \$	14,06 \$	30,48 \$
Guides-animateurs syndiqués (n=12)	12,00 \$	16,51 \$	30,48 \$
Guides-animateurs non syndiqués (n=45)	12,00 \$	13,51 \$	26,92 \$
Salaire horaire moyen des emplois en tourisme selon le CQRHT ¹¹		18,84 \$	

Parmi les autres constats,

- Les sociétés d'État offrent un salaire horaire moyen plus élevé (17,60 \$/h) à l'inverse des OBNL (13,23 \$/h).
- Les attractions de la région de Montréal offrent un salaire horaire moyen plus élevé (17,08 \$/h).

Le détail des salaires moyens selon les caractéristiques des attractions est disponible en annexe II.

2.3.4 Superviseur d'employés de première ligne

Sur l'ensemble des superviseurs à l'emploi des attractions, 87,6 % travaillent à temps plein contre 12,4 % à temps partiel. La moyenne d'heures pour les superviseurs à temps plein est de 38,3 heures/semaine (médiane et mode de 40 heures/semaine) comparativement à 27 heures/semaine (médiane de 28 heures/semaine) pour les superviseurs à temps partiel.

En moyenne, les attractions comptent 5,9 superviseurs à temps plein et moins de 1 superviseur à temps partiel, pour une moyenne totale de 6,7 superviseurs au sein des attractions. Considérant des écarts entre les attractions, la médiane est ici plus réaliste, montrant que généralement les

¹¹ Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

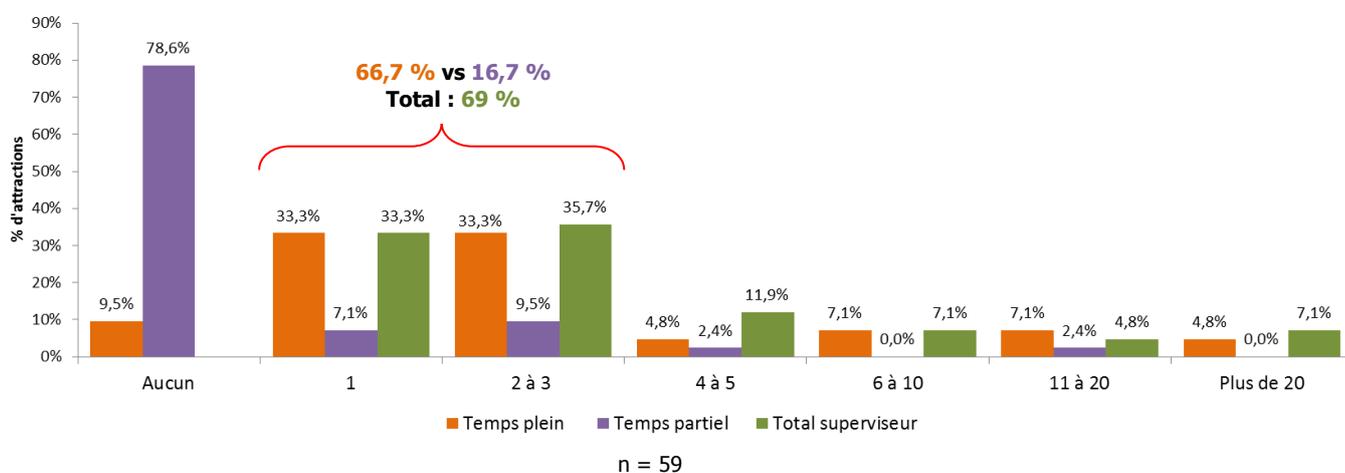
superviseurs sont peu nombreux dans les organisations. Ce constat est confirmé par le graphique suivant.

Tableau 12 : Statistiques du nombre de superviseurs saisonniers

Superviseur	Moyenne	Médiane
n = 42 attractions comptant au moins un superviseur		
Temps plein	5,9	2
Temps partiel	0,8	0
Total temps plein et temps partiel	6,7	3

78,6 % des attractions ne comptent aucun superviseur saisonnier travaillant à temps partiel. Globalement, le nombre de superviseurs par organisation est peu élevé, variant principalement entre 1 et 3 employés, et l'emploi est principalement à temps plein.

Graphique 11 : Répartition du nombre de superviseurs chez les attractions



Dans une grande majorité d'attractions (77,7 %), les superviseurs ne sont pas syndiqués. De plus, il semble y avoir une certaine rétention chez cette catégorie d'employé, car en moyenne, seuls 12,5 % des superviseurs en sont à leur 1^e expérience/première saison dans les attractions. En effet, 70,7 % des attractions n'ont pas eu à renouveler leur équipe de superviseurs contre 4,9 % des attractions qui ont dû renouveler l'ensemble de leur(s) poste(s).

Au niveau salarial, les superviseurs saisonniers gagnent en moyenne 21,67 \$, variant de 12,00 \$ à 30,70 \$. Ce niveau salarial est supérieur à la moyenne salariale observée dans les emplois en tourisme par le CQRHT.

Tableau 13 : Statistiques sur la rémunération horaire offerte par les attractions pour les superviseurs saisonniers¹²

	Salaire horaire		
	Salaire minimum	Salaire moyen	Salaire maximum
Superviseur (n=32)	12,00 \$	21,67 \$	30,70 \$
Superviseurs syndiqués (n=2)*	-	-	-
Superviseurs non syndiqués (n=29)	12,00 \$	21,81 \$	30,70 \$
Salaire horaire moyen des emplois en tourisme selon le CQRHT ¹³		18,84 \$	

¹² En raison du petit nombre d'attractions et afin de préserver la confidentialité des membres, il n'a pas été possible de calculer les salaires moyens pour les superviseurs syndiqués.

Parmi les autres constats,

- Les entreprises privées/sociétés en nom collectif offrent un salaire horaire moyen légèrement plus élevé (23,57 \$/h) à l'inverse des OBNL (18,34 \$/h).
- Les attractions de la région de Montréal offrent un salaire horaire moyen plus élevé (25,05 \$/h).
- Le salaire est également plus élevé chez les attractions dont les activités sont saisonnières (24,91 \$/h) comparativement aux attractions annuelles (18,37 \$/h).
- Le salaire moyen est plus élevé chez les attractions de type « parc d'attractions, thématique ou aquatique » (27,07 \$/h) comparativement aux activités culturelles (15,69 \$/h).

Le détail des salaires moyens selon les caractéristiques des attractions est disponible en annexe II.

2.3.5 Constats généraux pour les quatre postes

Les emplois dont les besoins sont peu élevés dans l'organisation présentent un meilleur taux de rétention année après année. C'est le cas notamment pour les concierges et les superviseurs. Ceci peut aussi s'expliquer par le fait que le salaire horaire moyen est légèrement plus élevé et qu'il y ait moins de postes à temps partiel. De plus, ce sont des postes qui ne sont pas directement en lien avec le public.

Le groupe de caissiers/préposés, en termes de nombre d'emplois, est celui où les besoins sont les plus importants chez les attractions, car ils comptent pour plus de 25 % de la main-d'œuvre saisonnière, suivi des guides-animateurs avec 16,9 %. Ces deux types d'emploi contribuent directement à la qualité de l'expérience touristique, car les employés interagissent avec le public. Ce sont également les deux groupes où le salaire horaire moyen est le plus faible et dont une part importante de la main-d'œuvre était à leur première expérience à l'été 2018, supposant possiblement un enjeu de rétention de la main-d'œuvre saison après saison.

Soulignons que les employés des attractions de la région de Montréal semblent bénéficier de plus d'avantages et d'un salaire horaire plus élevé. Une plus grande concurrence pour la main-d'œuvre peut en partie expliquer cette différence. L'entreprise privée/société en nom collectif est également plus généreuse au plan salarial.

¹³ Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

3. SONDAGE AUPRES DES EMPLOYÉS

Cette section est divisée en cinq parties. Dans la première, nous tracerons le profil sociodémographique pour l'ensemble des employés saisonniers, mais aussi pour les quatre postes de travail qui nous préoccupent. Dans la seconde partie, nous regarderons la réalité d'emploi chez les employés saisonniers via quelques indicateurs. En troisième lieu, nous regarderons l'intérêt face à l'emploi, notamment la façon dont ils en ont pris connaissance et les motifs qui les ont incités à accepter l'emploi, et leur attente vis-à-vis d'un employeur. Finalement, dans les deux dernières parties, nous porterons notre regard sur leur avenir par rapport à leur poste actuel d'une part et leur intention de recommander l'organisation pour un emploi.

3.1 Profil des employés saisonniers

Seuls le sexe, l'âge, la situation professionnelle et la scolarité sont étudiés. Les tableaux suivants présentent la distribution pour l'ensemble des employés et pour les quatre postes de travail ciblés¹⁴.

3.1.1 Sexe

Les employés saisonniers chez les attractions touristiques sont majoritairement des femmes, voire deux femmes pour un homme. Cette réalité varie selon les postes de travail, car les caissiers/préposés et les guides-animateurs sont majoritairement des femmes à l'inverse des concierges et des superviseurs.

Tableau 14 : Sexe des employés saisonniers

Sexe	Total employés saisonniers n = 511	Caissier/ préposé n = 217	Concierge n = 17	Guide- animateur n = 80	Superviseur n = 21
Masculin	31,3 %	18,5 %	75,0 %	34,6 %	52,4 %
Féminin	68,7 %	81,5 %	25,0 %	65,4 %	47,6 %

3.1.2 Âge

Trois employés saisonniers sur quatre sont âgés de 24 ans ou moins, avec un nombre plus élevé entre 19 et 24 ans. Ces chiffres concordent avec les chiffres de l'étude de Raymond Chabot Grant Thornton pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) où le tourisme est un employeur important des 15 à 24 ans durant l'été.¹⁵

Tableau 15 : Âge des employés saisonniers

Âge	Total employés saisonniers n = 511	Caissier/ préposé n = 217	Concierge n = 17	Guide- animateur n = 80	Superviseur n = 21
Moins de 16 ans	3,9 %	4,1 %	5,9 %	2,5 %	0 %
16 à 18 ans	29,7 %	38,2 %	47,1 %	13,8 %	0 %
19 à 24 ans	40,9 %	41,9 %	23,5 %	46,3 %	52,4 %
25 à 34 ans	10,3 %	5,5 %	11,8 %	6,3 %	19 %
35 à 44 ans	5,1 %	5,1 %	0 %	7,5 %	9,5 %
45 à 54 ans	2,8 %	1,4 %	0 %	6,3 %	9,5 %
55 à 64 ans	4,9 %	3,2 %	11,8 %	8,8 %	0 %
65 ans et plus	2,5 %	0,5 %	0 %	8,8 %	9,5 %

¹⁴ Considérant les petits échantillons pour les concierges et les superviseurs, il faudra faire preuve de prudence avant de tirer des conclusions de ces résultats.

¹⁵ Raymond Chabot Grant Thornton (mars 2018), *Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, présenté à CQRHT. <https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2018/09/RapportCQRHT-final.pdf> (page consultée le 18 novembre 2018)

En comparant la distribution selon l'âge pour chacun des postes avec celle du total des employés, nous constatons que les employés saisonniers âgés de 16 à 18 ans sont plus nombreux chez les caissiers/préposés ainsi que les concierges, tandis que les guides-animateurs sont plus nombreux chez les 19 à 24 ans, et les superviseurs, chez les 19 à 34 ans. Il est intéressant de noter que les superviseurs et les guides-animateurs sont aussi globalement plus nombreux à être âgés de 25 ans et plus (47,6 % et 37,5 % respectivement).

3.1.3 Situation professionnelle en dehors de leur emploi saisonnier estival

À la lumière des résultats sur l'âge, il n'est pas surprenant de constater que la majorité des employés saisonniers sont des étudiants à temps plein. Ces résultats sont assez proches de ceux observés par SOM dans le cadre d'un sondage réalisé auprès des entreprises touristiques pour le compte du ministère du Tourisme en 2017 où 67 % des entreprises des secteurs du divertissement et loisir ont mentionné avoir embauché des étudiants¹⁶.

Outre leur emploi saisonnier dans les attractions, 13,8 % des répondants sont aussi des travailleurs.

Des différences non négligeables apparaissent selon le poste de travail. Les postes de caissiers/préposés sont en très grande partie occupés par des étudiants à temps plein, tandis que le poste de superviseur est occupé en plus grand nombre par des travailleurs. Il est intéressant de noter que 11 % des postes de guide-animateur sont occupés par des personnes retraitées. Soulignons que selon l'étude de SOM, 43 % des entreprises de divertissements et loisirs ont mentionné avoir embauché au cours des 12 derniers mois des personnes semi-retraitées ou retraitées (50 ans et plus).¹⁷ Ces gens risquent possiblement d'occuper une place plus importante dans l'avenir parmi les ressources humaines des attractions, mais pas à tous les postes de travail, particulièrement concierge et caissier/préposé.

Tableau 16 : Occupation

Occupation outre l'emploi saisonnier	Total employés saisonniers n = 511	Caissier/ préposé n = 217	Concierge n = 17	Guide- animateur n = 80	Superviseur n = 21
Étudiant à temps plein	65,8 %	80,6 %	58,8 %	53,1 %	28,6 %
Étudiant à temps partiel	5,9 %	3,7 %	11,8 %	9,9 %	9,5 %
Nouveau diplômé	6,3 %	3,2 %	0 %	6,2 %	9,5 %
Retraité	4 %	1,8 %	0 %	11,1 %	4,8 %
Travailleur (incluant travailleur autonome)	13,8 %	7,4 %	17,6 %	16 %	42,9 %
Sans emploi	3,3 %	1,8 %	11,8 %	3,7 %	4,8 %
Autre	0,9 %	1,4 %	0 %	0 %	0 %

3.1.4 Niveau de scolarité chez les étudiants actuels

Chez les étudiants à temps plein et à temps partiel, le tiers d'entre eux sont actuellement au niveau collégial et l'autre tiers au premier cycle universitaire.

Il n'a pas été possible de dégager cette statistique pour les concierges et les superviseurs considérant un échantillon trop petit.

¹⁶ SOM.ca (janvier 2018), *Sondage auprès des entreprises touristiques. Rapport final*. Présenté au ministère du Tourisme. <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/etudes-statistiques/enquetes/sondage-aupres-entreprises-touristiques.pdf> (page consultée le 18 novembre 2018)

¹⁷ *ibidem*

Tableau 17 : Niveau de scolarité chez les étudiants actuels

Occupation outre l'emploi saisonnier	Total employés saisonniers n = 367	Caissier/ préposé n = 182	Guide-animateur n = 52
Secondaire/Étude professionnelle (DEP)	23,4 %	22,5 %	13,5 %
Cégep/Collégial/Technique	39,5 %	44,5 %	23,1 %
Université 1 ^{er} cycle	32,6 %	26,9 %	59,6 %
Université 2 ^e ou 3 ^e cycle	4,5 %	6 %	3,8 %

Les étudiants viennent de toute discipline, allant de l'administration, les arts, le droit, le multimédia, la santé, les sciences, la communication, l'enseignement, etc. Huit personnes seulement ont mentionné étudier en tourisme, incluant le technique et la gestion de l'hôtellerie et du tourisme.

3.1.5 Plus haut niveau de scolarité complété chez les autres situations professionnelles

Parmi les employés saisonniers qui ne sont pas étudiants actuellement, 40,4 % d'entre eux possèdent un diplôme de niveau collégial et 33,1 %, un diplôme secondaire. Soulignons que les guides-animateurs sont moins nombreux à compter un diplôme postsecondaire.

Il n'a pas été possible de dégager cette statistique pour les concierges et les superviseurs considérant un échantillon trop petit.

Tableau 18 : Plus haut niveau de scolarité atteint

Occupation outre l'emploi saisonnier	Total employés saisonniers n = 142	Caissier/ préposé n = 33	Guide-animateur n = 29
Primaire	3,7 %	9,1 %	6,9 %
Secondaire/Étude professionnelle (DEP)	33,1 %	36,4 %	37,9 %
Cégep/Collégial/Technique	40,4 %	33,3 %	24,1 %
Université 1 ^{er} cycle	20,5 %	18,2 %	0 %
Université 2 ^e ou 3 ^e cycle	1,4 %	3 %	0 %

Ces statistiques laissent sous-entendre que les personnes travaillant dans les attractions en dehors d'un emploi étudiant sont moins scolarisées.

3.2 Réalité des employés saisonniers

La réalité de l'emploi est étudiée à partir de quatre indicateurs : le nombre d'heures de travail par semaine, les heures supplémentaires, les vacances, les salaires et avantages sociaux et leur satisfaction vis-à-vis des différentes dimensions liées à leur emploi.

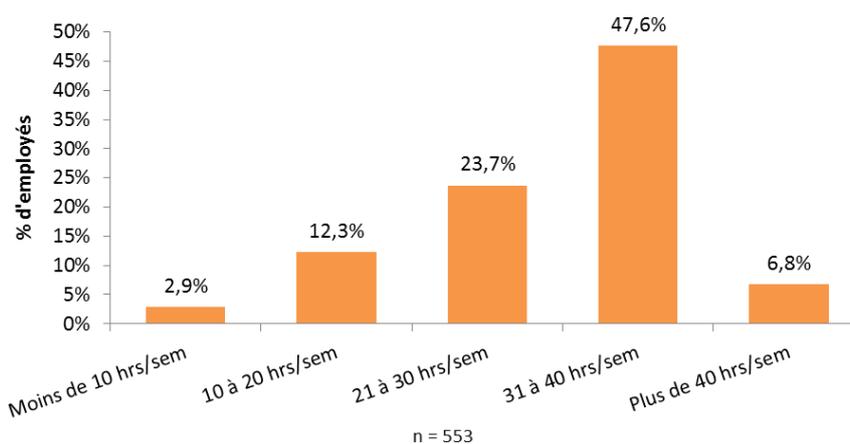
3.2.1 Heures de travail

Les employés saisonniers travaillent en moyenne 31 heures/semaine pour une médiane de 35 heures/semaine. Les superviseurs ont, en moyenne, une semaine de travail plus longue que les autres postes de travail. Sur le graphique 12, nous constatons que les employés saisonniers sont plus nombreux à travailler entre 31 et 40 heures/semaine, soit à temps plein.

Tableau 19 : Heures de travail par semaine

Poste	Moyenne	Médiane
Caissier / préposé	27,42	29
Concierge	30,47	30
Guide-animateur	32,04	35
Superviseur	39,94	40
Total des employés saisonniers	30,98	35

Graphique 12 : Répartition des heures de travail



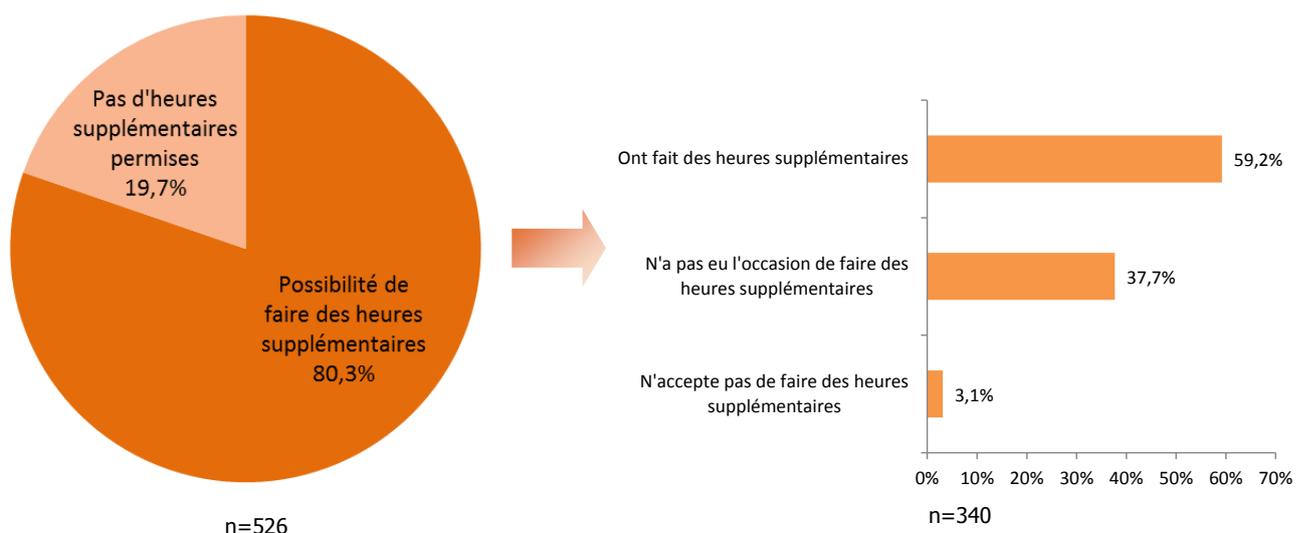
Nous observons quelques différences quant aux moyennes d'heure de travail par semaine selon le lieu et le type d'attraction dans laquelle les employés saisonniers travaillent :

- Les employés saisonniers des attractions situées en régions éloignées tendent à travailler plus d'heures en moyenne par semaine (37,23 h/sem), comparativement à moins d'heures dans les régions intermédiaires (29,25 h/sem) et à Montréal (30,03 h/sem).
- La moyenne d'heures de travail par semaine est plus élevée chez les sociétés d'État (fédérales ou provinciales).
- Les attractions disposant d'un budget de fonctionnement annuel de 1 000 000 \$ et plus comptent en moyenne des semaines de 30 h/sem.

3.2.2 Heures supplémentaires

80,3 % des employés saisonniers ont mentionné être susceptibles de faire des heures supplémentaires dans leur organisation. Parmi ceux-ci, 59,2 % ont fait des heures supplémentaires durant la saison. Nous constatons que seulement 3 % des employés n'acceptent pas de faire des heures supplémentaires.

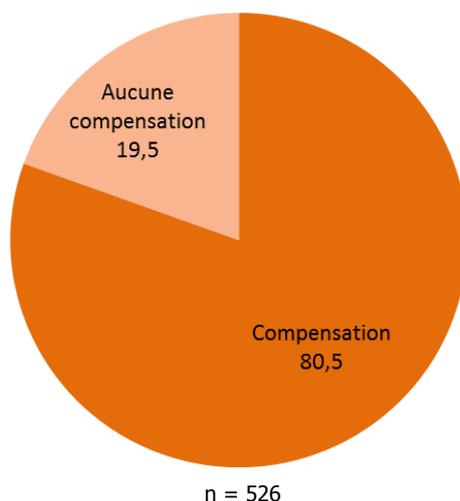
Graphique 13 : Part des employés susceptibles de faire des heures supplémentaires



Les superviseurs sont en plus grand nombre à avoir mentionné être susceptible de faire des heures supplémentaires (95,2 %). Ce sont également dans les attractions dont le budget de fonctionnement est inférieur à 500 000 \$ et dans les entreprises privées/sociétés en nom collectif que les possibilités de faire des heures supplémentaires sont plus élevées (87,5 % et 85,3 % respectivement). Finalement, les employés oeuvrant dans les secteurs des « activités récréatives et sportives » (95,7 %), les « croisières et excursions fluviales » (100 %) et les « parcs et sites naturels » (92,9 %), ont été plus nombreux à mentionner la possibilité de faire des heures supplémentaires.

Au total, 80,5 % des employés saisonniers bénéficient d'une compensation en argent ou en congés compensatoires pour leurs heures supplémentaires.

Graphique 14 : Part des employés bénéficiant ou non d'une compensation pour leurs heures supplémentaires



Nous constatons que les groupes d'employés saisonniers suivants sont moins susceptibles de bénéficier d'une compensation en argent ou en congés compensatoires¹⁸ :

- Les concierges, les guides-animateurs et les superviseurs (42,9 %, 30,6 % et 35 % respectivement);
- Les employés des attractions dont le budget est de moins de 500 000 \$;
- Les employés d'OBNL/coopératives;

¹⁸ Une prudence s'impose avant de tirer des conclusions de ses constats considérant de petits échantillons.

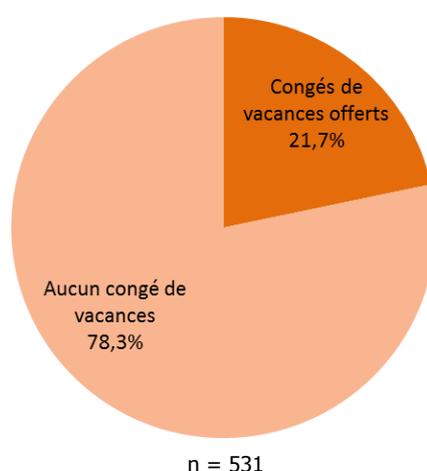
- Les employés œuvrant dans le secteur des « croisières/excursions fluviales », « musées/centres d'interprétation » et « parcs et sites naturels ».

3.2.3 Vacances

Plus de trois employés saisonniers sur quatre ont mentionné ne pas disposer comme avantage la possibilité d'avoir des vacances, payées ou non, durant la saison estivale. Dans cette étude, nous entendons par vacances un congé d'au moins cinq jours ouvrables consécutifs. Les concierges et les guides animateurs sont plus nombreux à avoir mentionné ne pas bénéficier de congé de vacances. Ils sont également plus nombreux que la moyenne à travailler dans :

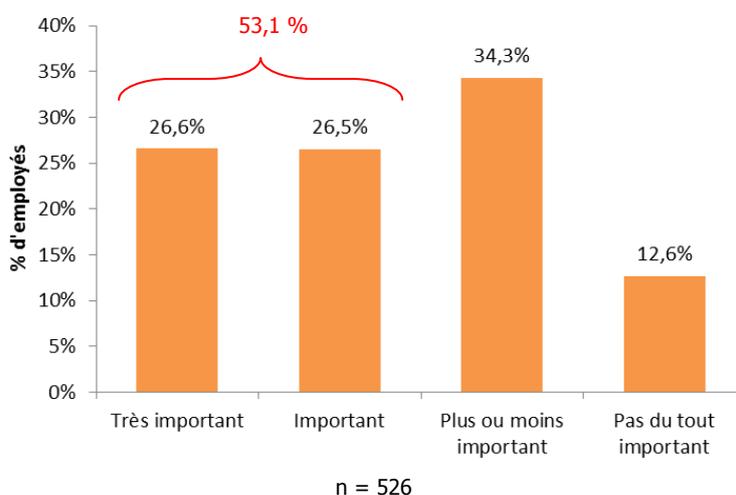
- les OBNL/coopératives
- le domaine des « croisières/excursions fluviales » et « musées/centres d'interprétation ».

Graphique 15 : Part des employés ayant la possibilité de prendre ou non des vacances durant la saison estivale



Pourtant, chez plus de la moitié des employés saisonniers (53,1 %), il est important de pouvoir prendre des vacances au cours de la saison estivale. Ceux-ci sont plus nombreux chez les « nouveaux diplômés » (81,8 %) et les 25 à 34 ans (76,9 %). Pour qui prendre des vacances durant la saison estivale est moins important, nous comptons les retraités et les 45 ans et plus.

Graphique 16 : Part des employés pour qui il est important ou non de pouvoir prendre des vacances durant la saison estivale



Le tableau suivant fait le lien entre le fait de bénéficier ou non de vacances comme avantage et l'importance de pouvoir prendre ou non des vacances pour les employés saisonniers. Ainsi, plus du tiers des employés saisonniers ne trouve pas satisfaction à ce niveau (38,1 %). Ils peuvent donc être parmi ceux qui pourraient quitter avant la fin de la saison.

Tableau 20 : Importance de prendre des vacances en lien avec la possibilité de pouvoir en prendre dans leur emploi saisonnier
(% d'employés)

Disposer de vacances durant la saison estivale	Oui	Non
Importance de prendre des vacances		
Très important	9,6 %	16,7 %
Important	5,5 %	21,4 %
Plus ou moins important	5,9 %	28,7 %
Pas du tout important	1,2 %	11 %
Total	22,2 %	77,8 %

Le total diffère quelque peu du graphique 15, car l'échantillon n'est pas totalement le même.

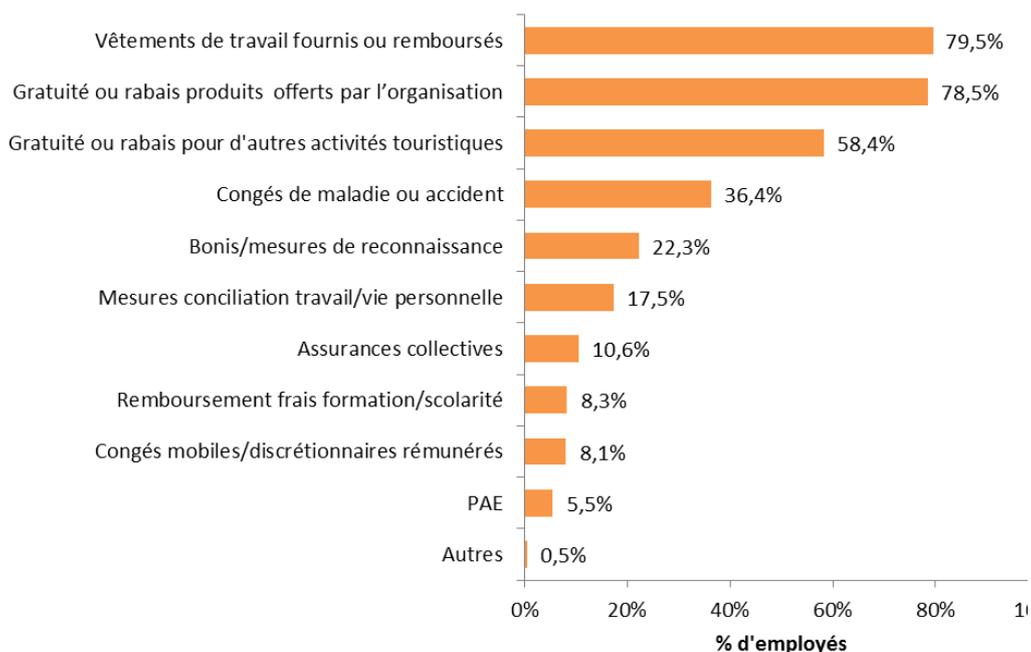
n = 491

3.2.4 Avantages sociaux

Outre les vacances, nous avons demandé aux employés les avantages sociaux dont ils disposent. Il sera intéressant de comparer ces résultats avec les attentes des employés analysés dans la section suivante.

La presque totalité des employés saisonniers (96,5 %) a mentionné bénéficier d'avantages parmi la liste suggérée. Les vêtements fournis ou remboursés, suivis de la gratuité ou de rabais sur les produits offerts par l'organisation arrivent en premières places.

Graphique 17 : Part des employés qui bénéficient d'avantages sociaux



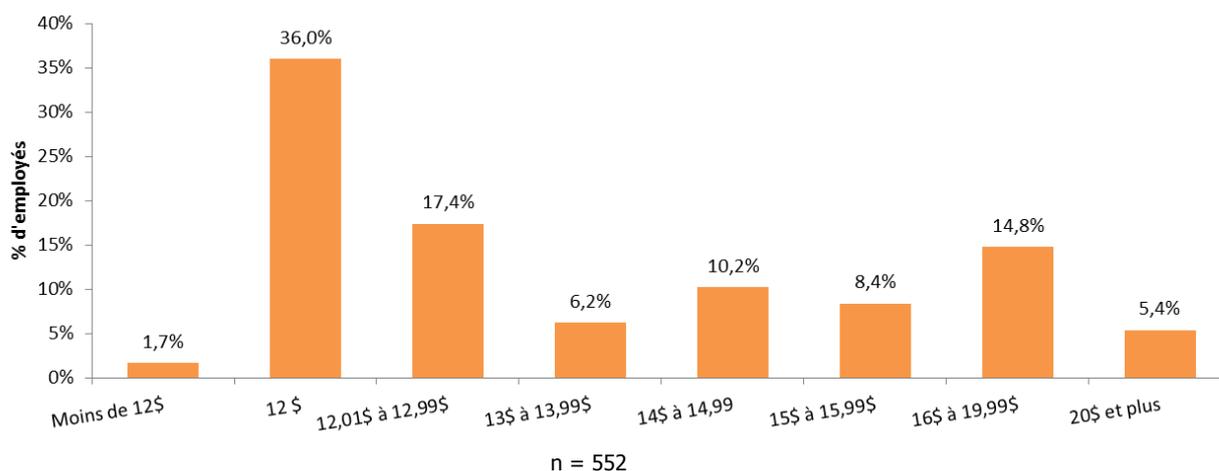
n = 526

Sans surprise, l'ensemble des employés oeuvrant au sein de corporations municipales et de sociétés d'État bénéficie d'avantages sociaux.

3.2.5 Salaires

Les employés saisonniers gagnent en moyenne 14,14 \$/h, variant de 9,80 \$ à 37 \$. La médiane indique toutefois que 50 % des employés gagnent moins de 12,89 \$. Le graphique suivant montre clairement que plus du tiers des employés saisonniers (36 %) gagnent le salaire minimum de 12,00 \$/h.

Graphique 18 : Répartition des salaires



Le salaire horaire varie selon la catégorie d'emploi. Parmi les quatre postes à l'étude, les guides-animateurs sont ceux dont la moyenne et la médiane sont les plus basses. Les faibles écarts-types sont un indice que les salaires varient peu entre les employés, voire entre les organisations dans l'industrie.

Tableau 21 : Salaire horaire par poste de travail

Poste	Moyenne	Médiane	Salaire minimum	Salaire maximum	Écart-Type
Caissier / préposé (n=232)	13,84 \$	12,86 \$	9,80 \$	21,05 \$	2,28
Concierge (n=16)	13,14\$	12,59 \$	12 \$	16,52 \$	1,67
Guide-animateur (91)	12,92 \$	12,06 \$	11,80 \$	25,37 \$	2,33
Superviseur (21)	18,26 \$	17,92 \$	12,45 \$	26 \$	3,90
Total des employés saisonniers (n=552)	14,14 \$	12,89 \$	9,80\$	37 \$	3,31

Parmi les constats :

- Les corporations municipales et l'entreprise privée/société en nom collectif sont celles dont le salaire horaire moyen est le plus élevé (15,84 \$ et 15,04 \$ respectivement), à l'inverse des OBNL/coopératives (12,73 \$).
- Les employés bénéficient en moyenne de meilleurs salaires lorsqu'ils œuvrent dans les parcs d'attractions, thématiques ou aquatiques et dans les attractions de type « activité récréative et sportive ».
- Soulignons que la hauteur des salaires n'est pas en lien avec le budget de fonctionnement de l'attraction. Le salaire moyen est sensiblement le même pour les petites que les grandes organisations.

En regard des caractéristiques des employés saisonniers, les personnes âgées de moins de 18 ans ou de 65 ans et plus sont celles qui gagnent en moyenne les moins hauts salaires. La médiane pour les personnes âgées de 55 à 64 ans indique aussi que 50 % d'entre eux gagnent moins de 12,92 \$. Pour ces deux derniers groupes, le tableau 22 confirme que les personnes retraitées sont celles qui gagnent

les moins hauts salaires. De plus, l'écart-type indique qu'il y a peu de variation entre les employés de ces âges, signifiant que ces salaires semblent assez standards dans l'industrie.

Tableau 22 : Salaire horaire selon l'âge des employés

Poste	Moyenne	Médiane	Salaire minimum	Salaire maximum	Écart-Type
Moins de 16 ans (n=20)	12,01 \$	12 \$	12 \$	12,50 \$	0,07
16 à 18 ans (n=152)	12,82 \$	12,30 \$	11,23 \$	16,89 \$	1,26
19 à 24 ans (n=209)	14,44 \$	13,99 \$	9,80 \$	27,27 \$	2,97
25 à 34 ans (n=53)	15,99 \$	15,01 \$	9,80 \$	27,27 \$	3,99
35 à 44 ans (n=26)	16,21 \$	14,85 \$	12 \$	27,27 \$	4,62
45 à 54 ans (n=14)	16,17 \$	14,62 \$	12 \$	26 \$	4,71
55 à 64 ans (n=25)	15,88 \$	12,92 \$	9,80\$	37 \$	7,37
65 ans et plus (n=13)	12,67 \$	12,03 \$	12 \$	20 \$	1,67
Total des employés saisonniers (n=552)	14,14 \$	12,89 \$	9,80 \$	37 \$	3,31

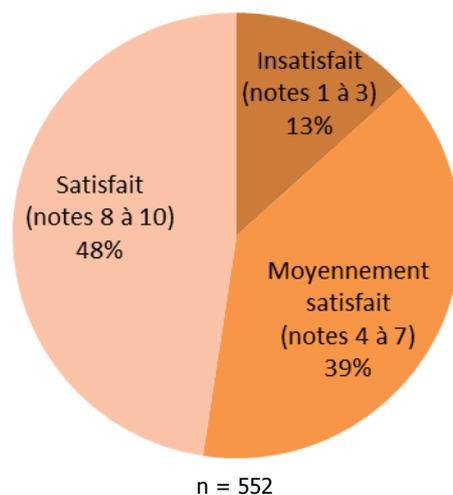
Tableau 23 : Salaire horaire selon la situation professionnelle des employés saisonniers

Poste	Moyenne	Médiane	Salaire minimum	Salaire maximum	Écart-Type
Étudiant à temps plein (n=336)	13,66 \$	12,55 \$	9,80 \$	27,27 \$	2,29
Étudiant à temps partiel (n=30)	13,77 \$	12,44 \$	12 \$	19,68 \$	2,46
Nouveau diplômé (n=32)	14,69 \$	13,02 \$	12 \$	24,85 \$	2,88
Retraité (n=20)	12,72 \$	12,07 \$	9,80\$	16,33 \$	1,52\$
Travailleur (n=71)	16,54 \$	14,73 \$	9,80\$	37 \$	5,66
Sans emploi (n=17)	16,04 \$	12,39 \$	12 \$	27,27 \$	6,73
Total des employés saisonniers (n=552)	14,14 \$	12,89 \$	9,80 \$	37 \$	3,31

Un peu plus d'un employé saisonnier sur deux (52 %) montre une certaine insatisfaction face à son salaire. Une moyenne de 6,8 points sur une possibilité de 10 vient confirmer cette ambivalence.

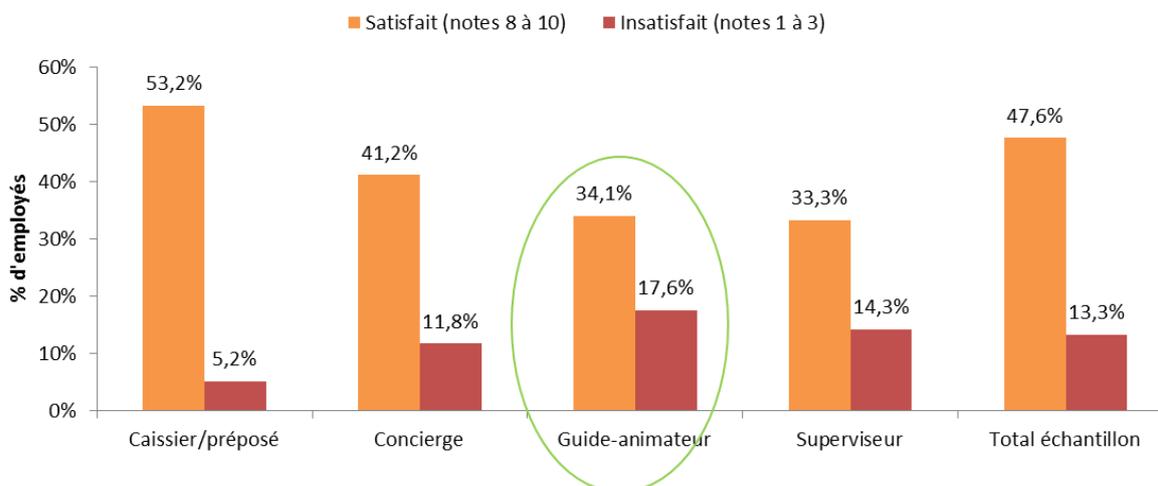
Graphique 19 : Satisfaction face au salaire horaire

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie TRÈS INSATISFAIT et 10 signifie TRÈS SATISFAIT, quel est votre niveau de satisfaction par rapport à votre rémunération?



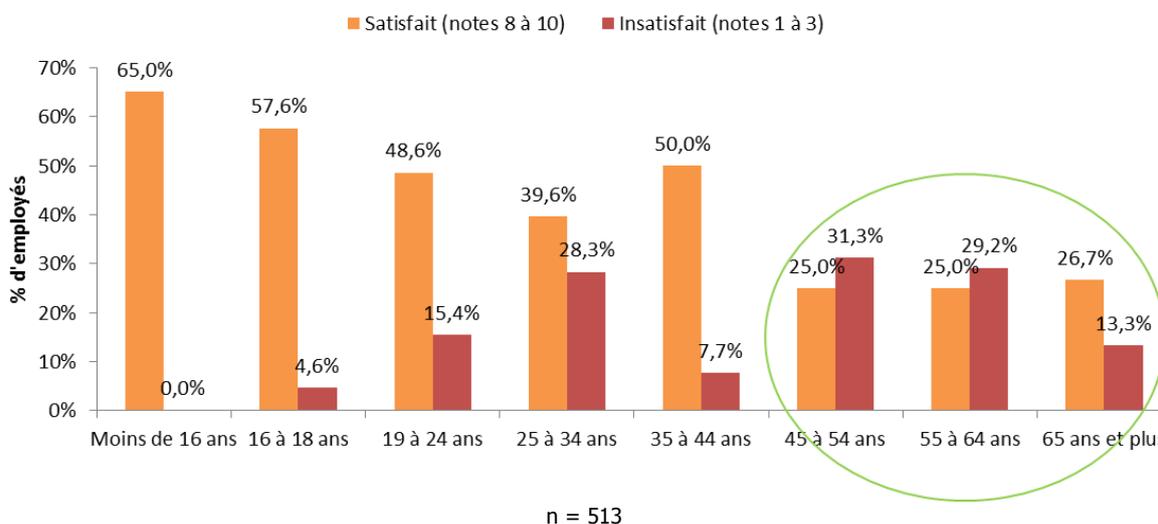
Ce niveau de satisfaction varie toutefois selon le poste de travail. Les guides-animateurs et les superviseurs sont moins nombreux à être satisfaits, à l'inverse des caissiers/préposés.

Graphique 20 : Satisfaction face au salaire horaire selon le poste de travail



Nous avons vu précédemment que les personnes retraitées, voire les personnes âgées de 55 ans et plus sont celles qui bénéficient d'un moins haut salaire hebdomadaire médian. Ils font également partie des groupes d'âge montrant le plus d'insatisfaction face à leur salaire.

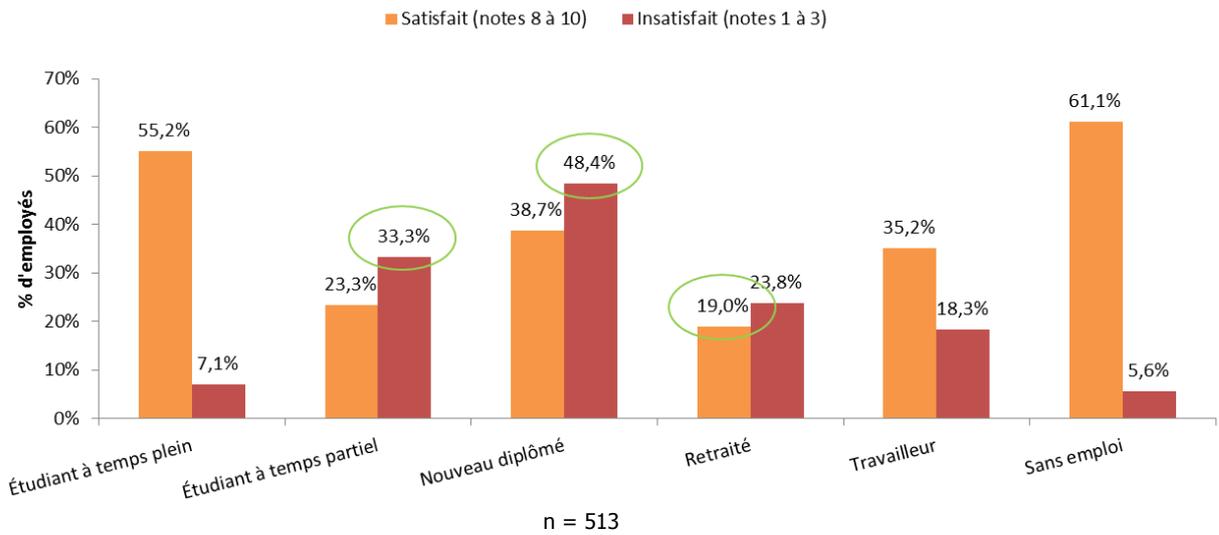
Graphique 21 : Satisfaction face au salaire horaire par groupe d'âge



Parmi les autres caractéristiques, nous constatons que :

- Les hommes sont légèrement moins nombreux à être satisfaits de leur salaire (42,5 %), contrairement aux femmes (51,4 %)
- Les retraités sont peu nombreux à être satisfaits de leur salaire (19 %), et les nouveaux diplômés et les étudiants à temps partiel plus nombreux à être insatisfaits (graphique 21).

Graphique 22 : Satisfaction face au salaire horaire selon la situation professionnelle

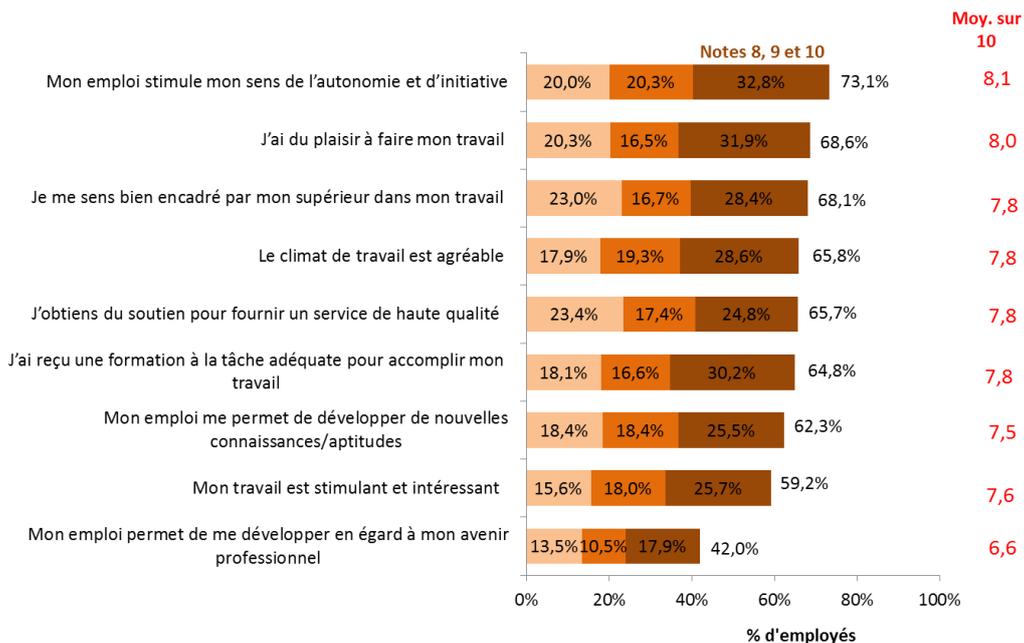


3.2.6 Satisfaction vis-à-vis de leur emploi

En lien avec plusieurs dimensions sondées liées à l'emploi, environ les deux tiers des employés montrent un certain niveau de satisfaction face à leur emploi saisonnier. En effet, l'emploi stimule l'autonomie et l'initiative chez 73,1 % d'entre eux et 68,6 % ont du plaisir à faire leur travail. Nous constatons toutefois que cet emploi ne permet pas à la majorité des employés de se développer professionnellement en regard à leur avenir (42 %). Soulignons que cette dernière proportion ne change pas, même si nous ne considérons que les étudiants à temps plein de l'échantillon. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que nous comptons peu d'étudiants en tourisme ou loisir dans notre échantillon.

Graphique 23 : Niveau d'accord avec différents énoncés

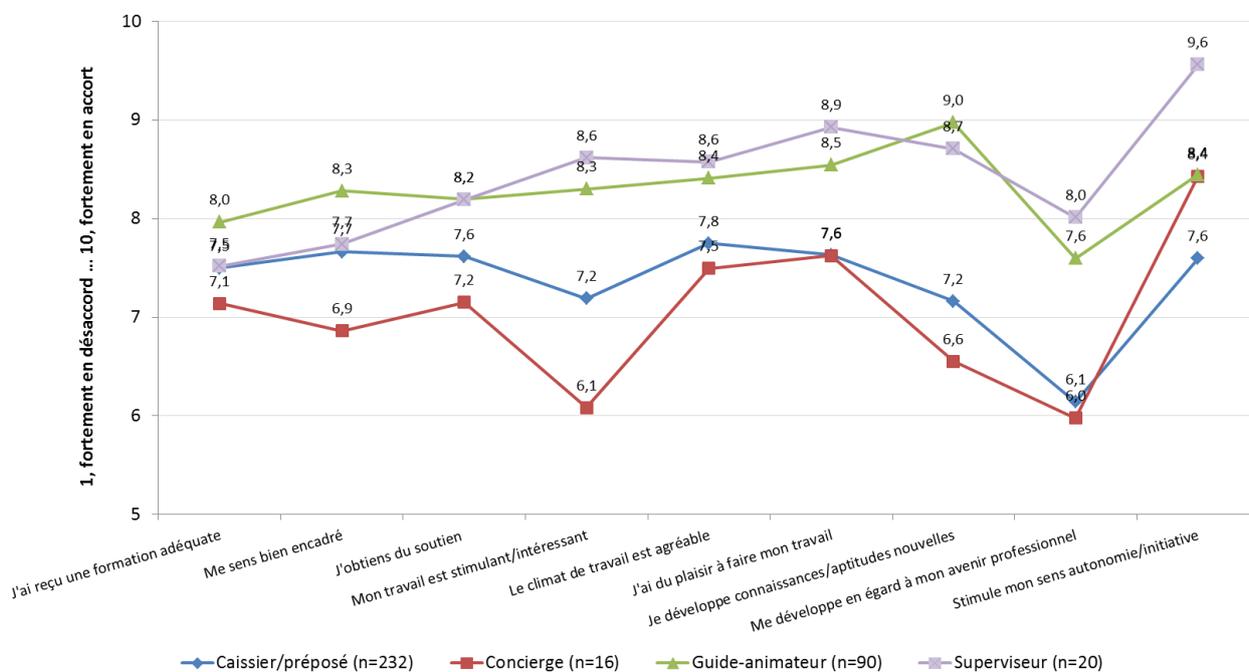
Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie **FORTEMENT EN DÉSACCORD** et 10 signifie **FORTEMENT EN ACCORD** diriez-vous que...
(% d'employés ayant donné les notes 8 à 10 + moyenne sur 10)



n = variant entre 503 et 550

La satisfaction varie quelque peu entre les postes de travail, mais la notion de développement en regard à son avenir professionnel reste le maillon faible pour tous. Ce résultat n'est pas surprenant considérant le peu de répondants étudiant en tourisme. À l'inverse, l'emploi saisonnier en tourisme semble permettre le développement d'une autonomie et d'un sens de l'initiative. Globalement, nous constatons que les concierges et les caissiers/préposés sont les plus critiques face à leur emploi.

Graphique 24 : Niveau d'accord avec différents énoncés selon le poste de travail



Les employés des sociétés d'État ont octroyé en moyenne de meilleurs résultats pour tous les énoncés, à l'inverse des employés des entreprises privées/société en nom collectif.

Nous constatons également un lien entre la satisfaction et la taille de l'organisation en termes de budget de fonctionnement, car les plus petites organisations enregistrent globalement de meilleurs résultats. À l'inverse, les employés saisonniers des attractions de la région de Montréal donnent des résultats moins élevés pour tous les énoncés.

Les résultats varient selon l'âge des répondants. Les personnes de 18 ans et moins et les personnes de 65 ans et plus sont moins critiques par rapport à l'emploi. Les résultats divergent toutefois pour l'énoncé sur le développement en regard à l'avenir professionnel. Les jeunes, principalement ceux âgés de moins de 16 ans, octroient une note moyenne de 7,4 points à cet énoncé comparativement à 5,1 pour les personnes de 65 ans et plus.

Une analyse de corrélation¹⁹ entre les différents énoncés nous a permis de dégager certaines relations intéressantes, notamment que :

- Les employés saisonniers ont du plaisir au travail lorsque leur travail est stimulant et intéressant et lorsque le climat de travail est agréable. Nous observons également un lien entre un travail stimulant et intéressant avec un climat de travail agréable.
- Le soutien pour fournir un service de haute qualité est étroitement lié à un bon encadrement par le supérieur.
- Un emploi qui permet de développer de nouvelles connaissances et aptitudes favorise un développement quant à l'avenir professionnel.
- Un emploi qui permet de développer de nouvelles connaissances et aptitudes stimule le sens de l'autonomie et d'initiative.

¹⁹ La matrice de corrélation complète est disponible en annexe III. L'ensemble des relations y est présenté.

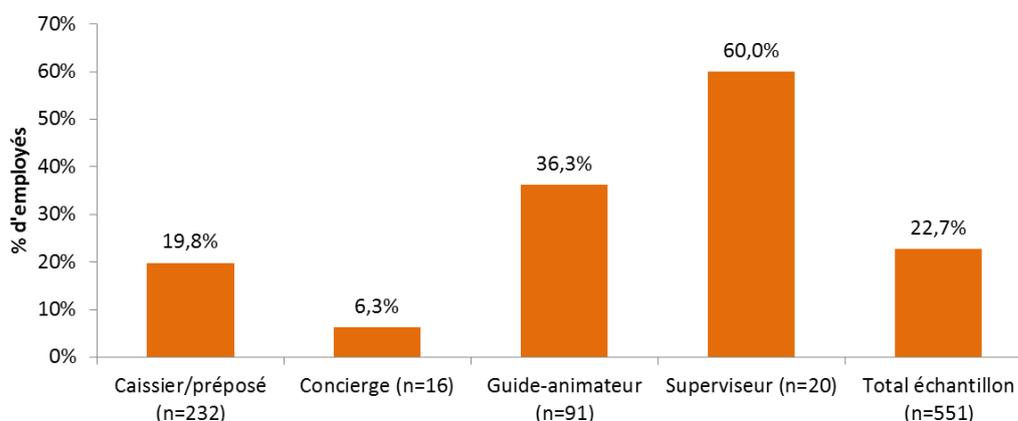
Malgré que certaines relations peuvent apparaître comme des évidences, cette analyse permet de les confirmer statistiquement et significativement. Dans la pratique, ceci suppose que si l'on veut agir sur l'une des dimensions, il est bien de considérer la ou les autres dimensions dans ses actions.

3.3 Intérêts et attentes des employés

3.3.1 Sources d'information

Un employé saisonnier sur cinq (22,7 %) a pris connaissance de leur emploi saisonnier parce qu'ils avaient travaillé dans l'organisation l'année précédente. Soulignons que cette proportion grimpe à 60 % chez les superviseurs et 36,3 % chez les guides-animateurs, mais seulement 19,8 % chez les caissiers/préposés et 6,3 % chez les concierges. Elle est aussi de 36,5 % chez les employés âgés de 45 ans et plus comparativement à 19,7 % chez les moins de 25 ans.

Graphique 25 : Taux de rétention par poste de travail



Outre ces gens, c'est principalement par le bouche à oreille que l'information circule. En effet, 36,4 % ont pris connaissance de l'emploi par un ami ou un parent. Le site Web de l'organisation est aussi une source d'information non négligeable. Nous constatons également que :

- 23,3 % des caissiers/préposés ont pris connaissance de l'emploi via les médias sociaux. Ce constat est probablement aussi lié à l'âge, car les médias sociaux sont particulièrement importants chez les moins de 25 ans (19,7 %), voire particulièrement chez les 16 à 18 ans (23,8 %);
- Le bouche à oreille, voire par un parent ou ami, est plus important chez les moins de 25 ans (42,4 %), ainsi que chez les étudiants (40,3 %);
- Les journaux sont légèrement plus importants chez les 45 ans et plus (9,6 %). Il est aussi un média important pour les personnes retraitées (15 %).

Il apparaît donc clairement que le choix du média pour afficher les offres d'emploi doit être fait en fonction du profil de l'individu recherché.

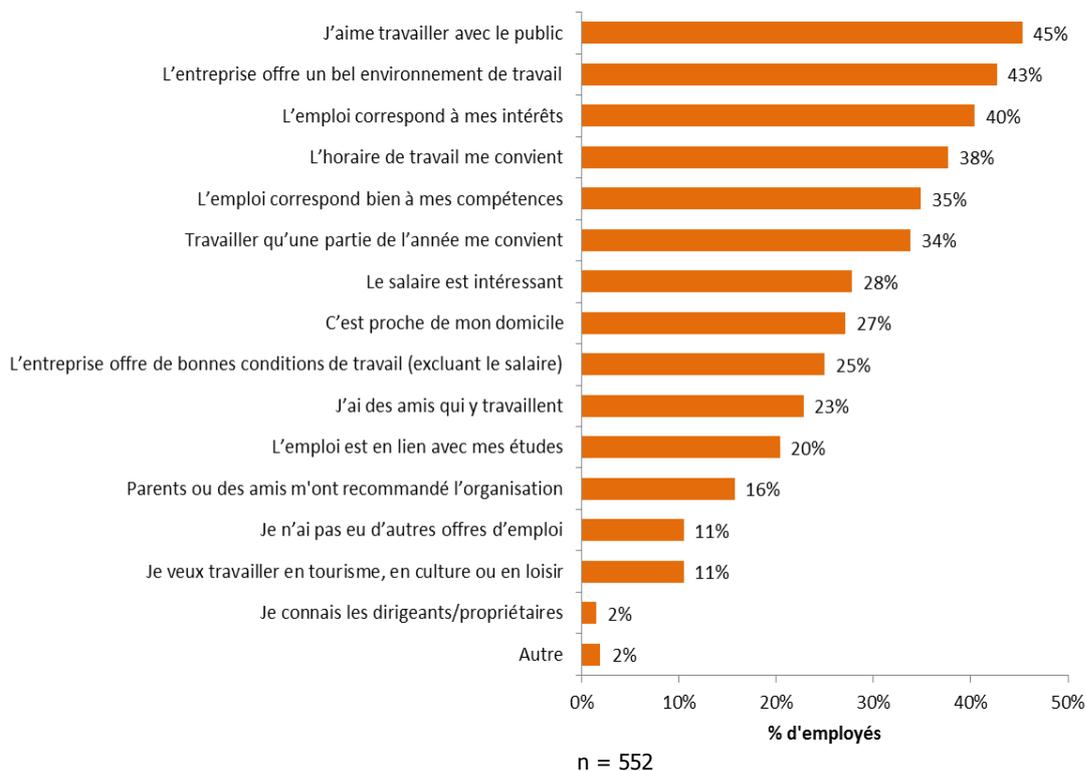
Graphique 26 : Moyens par lesquels ils ont pris connaissance de l'emploi saisonnier



3.3.2 Motifs ayant influencé le choix de travailler dans l'attraction

Plusieurs raisons expliquent pourquoi les répondants ont accepté de travailler dans l'organisation, dont les trois principales : aimer travailler avec le public, l'environnement de travail et les intérêts individuels.

Graphique 27 : Motifs par lesquelles les employés saisonniers ont accepté de travailler pour l'organisation



Afin de discriminer davantage les résultats, nous avons procédé à une analyse factorielle avec rotation Varimax²⁰ (détail de l'analyse en annexe IV). Cette analyse permet de regrouper les variables liées entre elles. Il en est ressorti huit regroupements (ou facteurs), expliquant 57,3 % de la variance. Le premier facteur est celui qui explique la plus grande part de la variance avec 17,2 %. Nous pouvons donc traduire que le mariage « environnement de travail » et « intérêt » est important dans le choix de l'emploi (tableau 23).

Le deuxième facteur, lequel est relié au tourisme, contribue à expliquer 10 % de la variance. Nous constatons que le choix de travailler en tourisme, culture ou loisir est plus étroitement lié avec le fait d'aimer travailler avec le public.

Tableau 24 : Résultats de l'analyse factorielle. Principaux facteurs expliquant les choix

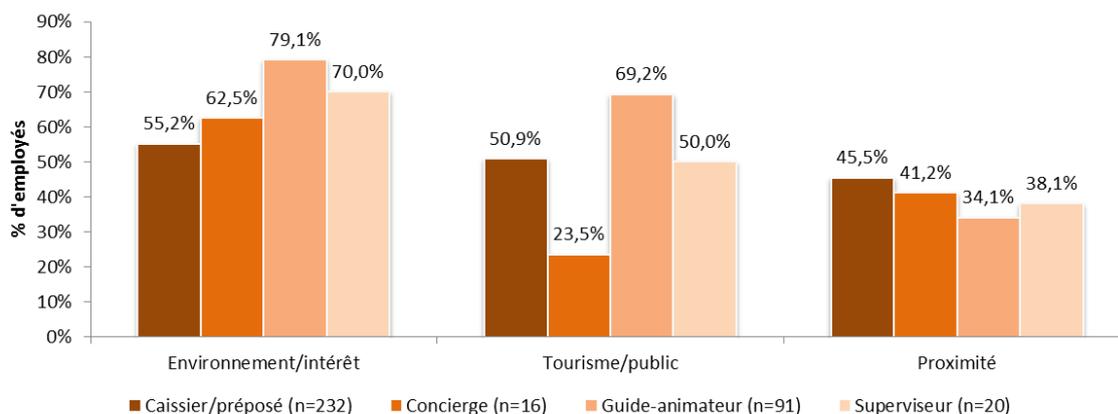
Nom donné facteur	Variables liées	% de la variance expliquée	% variance expliquée cumulative
Maillage environnement/intérêt	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise offre un bel environnement de travail L'entreprise offre de bonnes conditions de travail (excluant le salaire) L'emploi correspond à mes intérêts 	17,242	17,242
Tourisme/public	<ul style="list-style-type: none"> J'aime travailler avec le public Je veux travailler en tourisme, culture ou en loisir 	10,094	27,336
Proximité	<ul style="list-style-type: none"> C'est proche de mon domicile J'ai des amis qui y travaillent 	8,479	35,815
Lien avec compétences professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> L'emploi correspond bien à mes compétences L'emploi est en lien avec mes études 	7,731	43,546
Mode de vie	<ul style="list-style-type: none"> Je n'ai pas eu d'autre offre d'emploi Travailler qu'une partie de l'année me convient comme mode de vie Le salaire est intéressant 	7,019	50,564
Réseau	<ul style="list-style-type: none"> Je connais les dirigeants/propriétaires Des parents ou des amis m'ont fortement recommandé l'organisation 	6,783	57,347

En dépit du fait que les trois premiers facteurs sont importants pour une majorité d'employés saisonniers dans leur choix d'avoir accepté de travailler pour l'organisation, indépendamment de leur poste de travail, de leur âge ou de leur occupation habituelle, il ressort que :

- Le facteur de l'environnement/intérêt est plus important pour les 35 ans et plus;
- Le facteur de l'environnement/intérêt et du tourisme/public sont plus importants pour ceux qui, en dehors de leur poste saisonnier, sont des travailleurs ou des retraités. L'environnement est également important chez les « sans emploi »;
- L'environnement de travail/intérêt est plus important chez les guides-animateurs et les superviseurs;
- Le facteur du tourisme/public est plus important chez les 45 ans et plus;
- Le tourisme/public est plus important pour les guides-animateurs;
- La notion de proximité (facteur 3) est plus importante chez les jeunes de 18 ans et moins;
- Les caissiers/préposés sont plus nombreux à considérer la proximité, suivi des concierges.

²⁰ L'analyse factorielle est une technique qui permet de dégager des interdépendances entre les variables et de les classer en un nombre plus restreint de « facteurs » organisés et porteurs de sens, et qui expliquent la plus grande partie possible de la variance.

Graphique 28 : Importance de chacun des facteurs selon le poste de travail



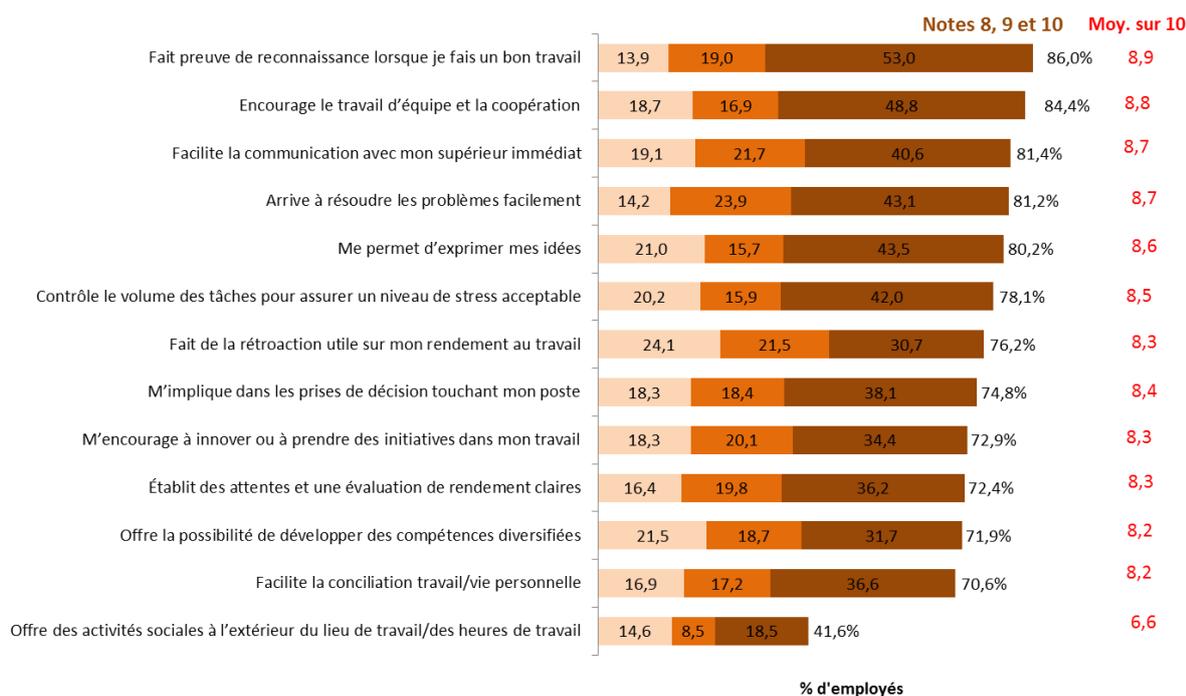
3.3.3 Un bon employeur

Les employés saisonniers ont été questionnés sur leurs attentes vis-à-vis d'un employeur en général. Ils devaient se prononcer sur l'importance qu'ils accordent à différents énoncés suggérés pour décrire un bon employeur.

Le graphique suivant montre qu'un bon employeur est quelqu'un qui doit faire de la reconnaissance, encourager le travail d'équipe, communiquer, encourager, etc. Bref, il doit disposer de plusieurs qualités. La reconnaissance et le travail d'équipe sont toutefois les deux éléments dont les répondants ont été les plus nombreux à accorder une note de 10, suivi d'encourager le travail d'équipe, d'exprimer mes idées, de résoudre les problèmes facilement et de contrôler le volume des tâches pour assurer un niveau de stress acceptable.

Graphique 29 : Niveau d'importance sur les qualités d'un bon employeur

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie PAS DU TOUT IMPORTANT et 10 signifie TRÈS IMPORTANT, un bon employeur est quelqu'un qui :
(% d'employés ayant donné les notes 8 à 10 + moyenne sur 10)



n = 514

Afin de mieux discriminer les résultats, nous avons procédé à une analyse factorielle avec rotation Varimax (détail de l'analyse est disponible en annexe V). Il en est ressorti quatre regroupements (ou facteurs), expliquant 70,9 % de la variance. Toutefois, le premier facteur explique à lui seul plus de 51 % de la variance. Nous pouvons donc traduire qu'un bon employeur favorise d'abord l'innovation et l'initiative et est capable de reconnaître le bon travail (tableau 24).

Bien que les autres facteurs contribuent moins à l'explication de la variance, les notions de communication et de qualité de vie/épanouissement ne sont pas à négliger dans les pratiques de ressources humaines, notamment parce que ces pratiques ont été mentionnées comme importantes par une majorité de répondants (tel que vu au graphique 24). L'offre d'activités sociales, quant à elle, n'est pas une pratique identifiée comme importante par une majorité des répondants. Elle ressort d'ailleurs seule comme facteur, sans réel lien avec les autres variables, et explique peu de la variance.

Tableau 25 : Résultats de l'analyse factorielle. Principaux facteurs caractérisant un bon employeur

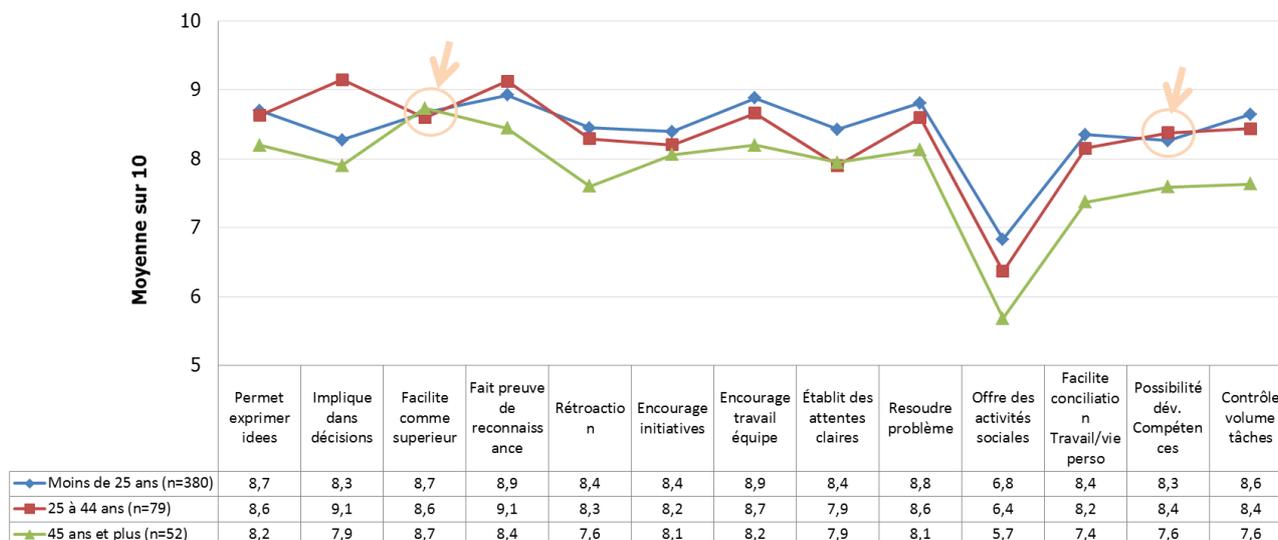
Nom du facteur	Variables liées	% de la variance expliquée	% variance expliquée cumulative
Initiative/reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> M'encourage à innover ou prendre des initiatives dans mon travail Fait preuve de reconnaissance lorsque je fais un bon travail Fait de la rétroaction utile sur mon rendement au travail Encourage le travail d'équipe et la coopération Établit des attentes et une évaluation de rendement claires 	51,094	51,094
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Facilite la communication avec mon supérieur immédiat Me permet d'exprimer mes idées M'implique dans les prises de décision touchant mon poste 	7,702	58,796
Qualité de vie et épanouissement	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle le volume des tâches pour assurer un niveau de stress acceptable Facilite la conciliation travail/vie personnelle Arrive à résoudre les problèmes facilement Offre la possibilité de développer des compétences diversifiées 	6,583	65,379
Activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> Offre des activités sociales à l'extérieur du lieu de travail / des heures de travail 	5,517	70,896

Notez qu'il y a peu de différences dans les attentes vis-à-vis des employeurs selon le poste de travail, notamment pour le facteur 1 où il semble y avoir consensus.

Selon l'âge des employés, nous observons toutefois de petites différences dans les attentes, notamment celles dont les employés saisonniers âgés de 55 ans et plus sont moins exigeants sur tous les plans. Par contre, on s'entend sur l'importance de la communication avec le supérieur immédiat, et chez les plus jeunes, sur la possibilité de développer des compétences diversifiées.

Graphique 30 : Niveau d'importance sur les qualités d'un bon employeur selon l'âge

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie PAS DU TOUT IMPORTANT et 10 signifie TRÈS IMPORTANT, un bon employeur est quelqu'un qui :



Une analyse plus approfondie sur les qualités d'un bon employeur selon l'âge montre quelques différences entre les générations telles que :

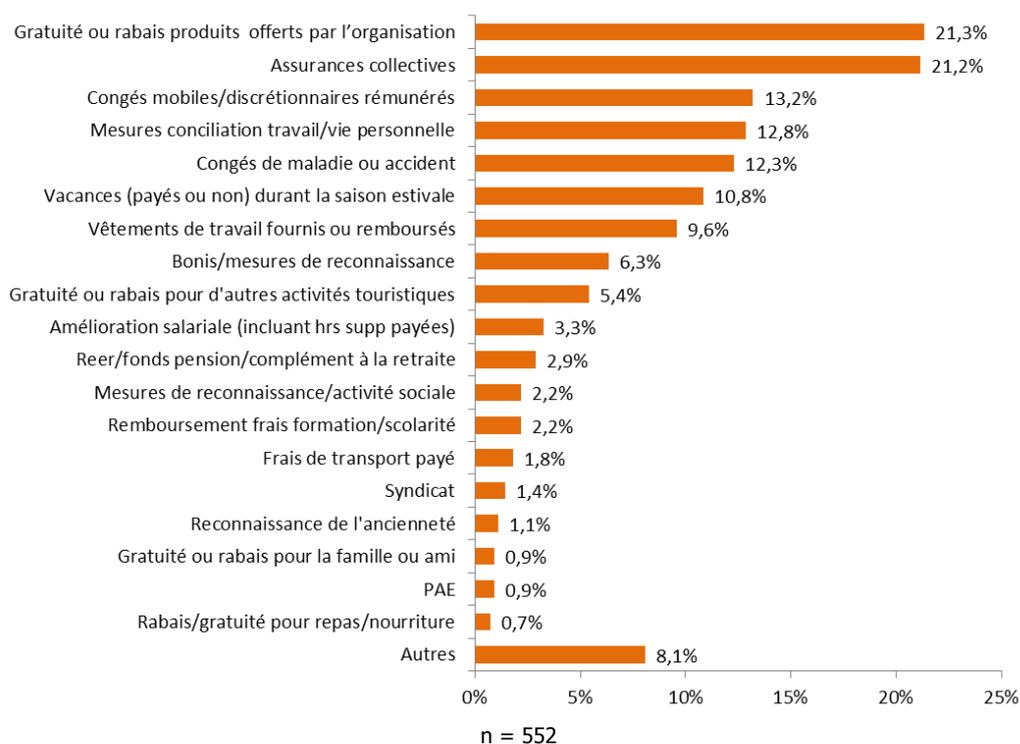
- Les jeunes de moins de 25 ans sont plus nombreux à considérer comme important (voire à avoir donné les notes de 8 à 10) la rétroaction sur le rendement au travail, des attentes et une évaluation claires et des activités sociales.
- Les employés saisonniers âgés de 25 à 44 ans considèrent en grand nombre l'importance de l'implication dans les décisions.
- Les employés âgés de 45 ans et plus sont plus nombreux à privilégier la communication avec son supérieur.

Le détail de ces résultats est présenté en annexe VI.

3.3.2 Avantages sociaux privilégiés

Les employés saisonniers étaient invités, par une question ouverte, à nous faire connaître les trois principaux avantages sociaux qui répondent le mieux à leurs besoins, qu'ils y aient accès ou non dans leur emploi actuel. Les gratuités ou rabais sur les produits offerts par l'organisation et les assurances collectives ont été mentionnés par plus d'un employé sur cinq.

Graphique 31 : Principaux avantages sociaux qui répondent le mieux aux besoins des employés saisonniers
(% d'employés ayant mentionné l'avantage)



Pour réaliser une analyse comparative entre les besoins principaux exprimés en matière d'avantages sociaux par les employés saisonniers avec ce qu'ils disposent actuellement, nous n'avons retenu que les avantages présents aux deux questions, et avons classé en rang par ordre d'importance chacun des avantages (tableau 24). Il est ainsi possible de constater certains écarts. En effet, tandis que les assurances collectives et les congés mobiles font partie des avantages à privilégier, les employés y ont peu accès. À l'inverse, les employés sont moins nombreux à identifier comme besoins les vêtements fournis et remboursés et les gratuits dans d'autres activités touristiques, tandis qu'ils sont plus nombreux à en bénéficier.

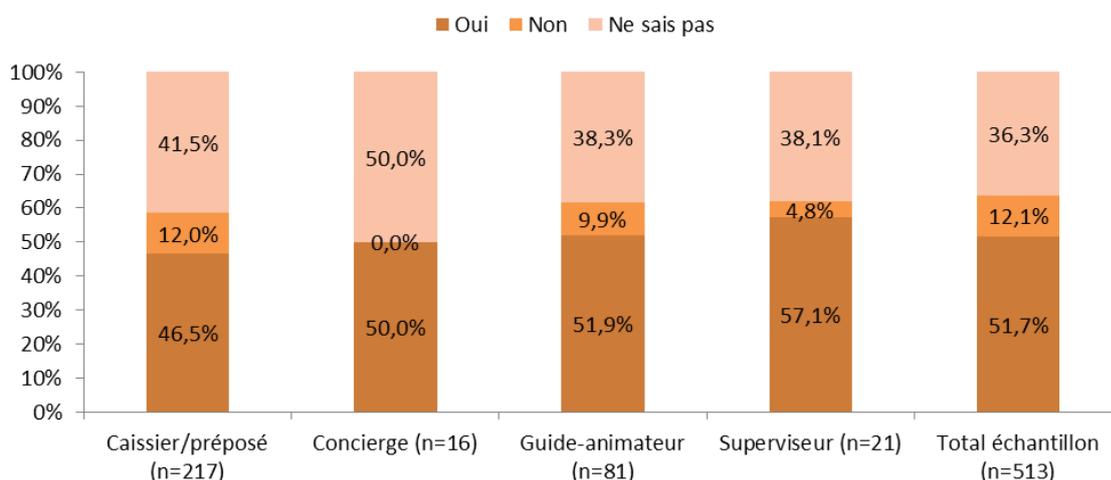
Tableau 26 : Tableau comparatif entre les besoins et les avantages sociaux actuels

Liste de différents avantages sondés	Avantages qui répondent le mieux à leurs besoins (n=552)			Avantages dont ils disposent actuellement (n=531) Salaire maximum	
	% d'employés	Rang		% d'employés	Rang
Gratuité ou rabais produits offerts par l'organisation	21,3%	1		78,5%	2
Assurances collectives (incluant médicaments, dents et lunettes)	21,2%	2	↑ ↓	10,6%	8
Congés mobiles/discretionnaires rémunérés	13,2%	3	↑ ↓	8,1%	10
Mesures de conciliation travail/vie personnelle	12,8%	4		17,5%	7
Congés de maladie ou accident	12,3%	5		36,4%	4
Vacances (payés ou non) durant la saison estivale	10,8%	6		21,7%	6
Vêtements de travail fournis ou remboursés	9,6%	7	↓ ↑	79,5%	1
Bonis/mesures de reconnaissance	6,3%	8		22,3%	5
Gratuité ou rabais pour d'autres activités touristiques	5,4%	9	↓ ↑	58,4%	3
Remboursement frais formation/ scolarité	2,2%	10		8,3%	9
Programme d'aide aux employés (PAE)	0,9%	11		5,5%	11

3.4 L'avenir vis-à-vis de leur emploi saisonnier

Un peu plus de la moitié des employés saisonniers (51,7 %) ont mentionné avoir l'intention de revenir à leur poste actuel lors de la prochaine saison. Il n'y a pas de différences majeures dans l'intention de revenir entre les postes de travail, quoique les superviseurs sont légèrement plus nombreux à vouloir revenir (57,1 %) à l'inverse des caissiers/préposés.

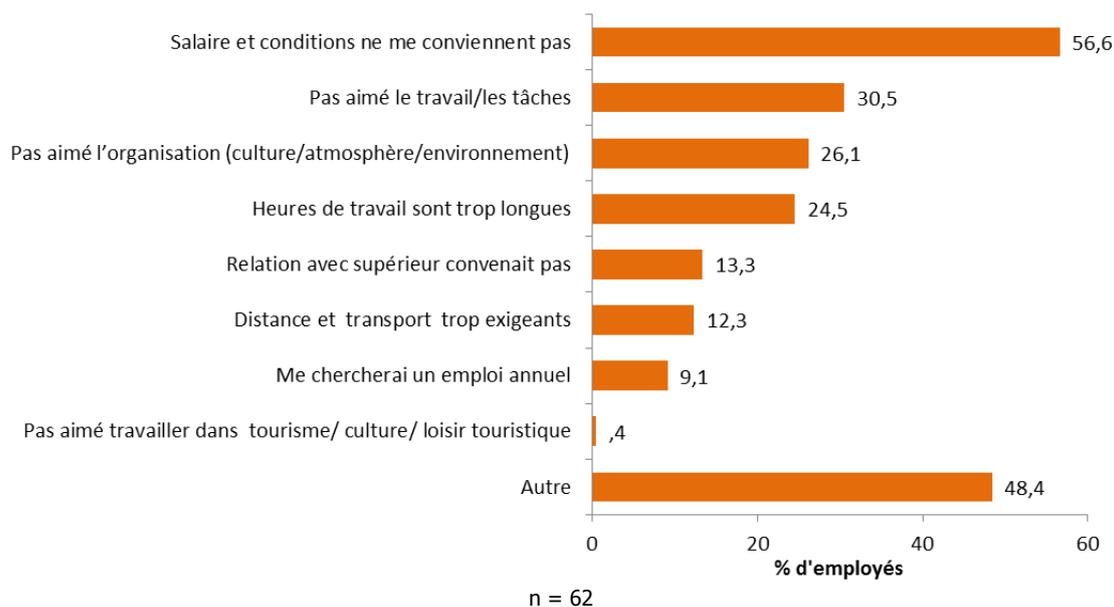
Graphique 32 : Intention de revenir par poste de travail (% d'employés)



Parmi ceux ayant mentionné ne pas avoir l'intention de revenir, la grande majorité a mentionné que le salaire et les conditions ne leur convenaient pas. Ils sont aussi nombreux à avoir donné une autre raison, particulièrement la fin de leurs études, voire la recherche d'un emploi dans leur domaine. Soulignons que le domaine du tourisme, de la culture ou du loisir touristique n'est pas en cause.

Il importe de relativiser ces chiffres à l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, les 56,6 % des employés qui sont peu satisfaits du salaire et des conditions comptent pour 6,4 % du total des employés saisonniers. Dans le même ordre d'idée, ceux n'ayant pas aimé le travail ou les tâches comptent pour 3,4 % et ceux n'ayant pas aimé l'organisation, pour 2,9 %.

Graphique 33 : Raisons expliquant pourquoi ils n'ont pas l'intention de venir travailler à leur poste actuel

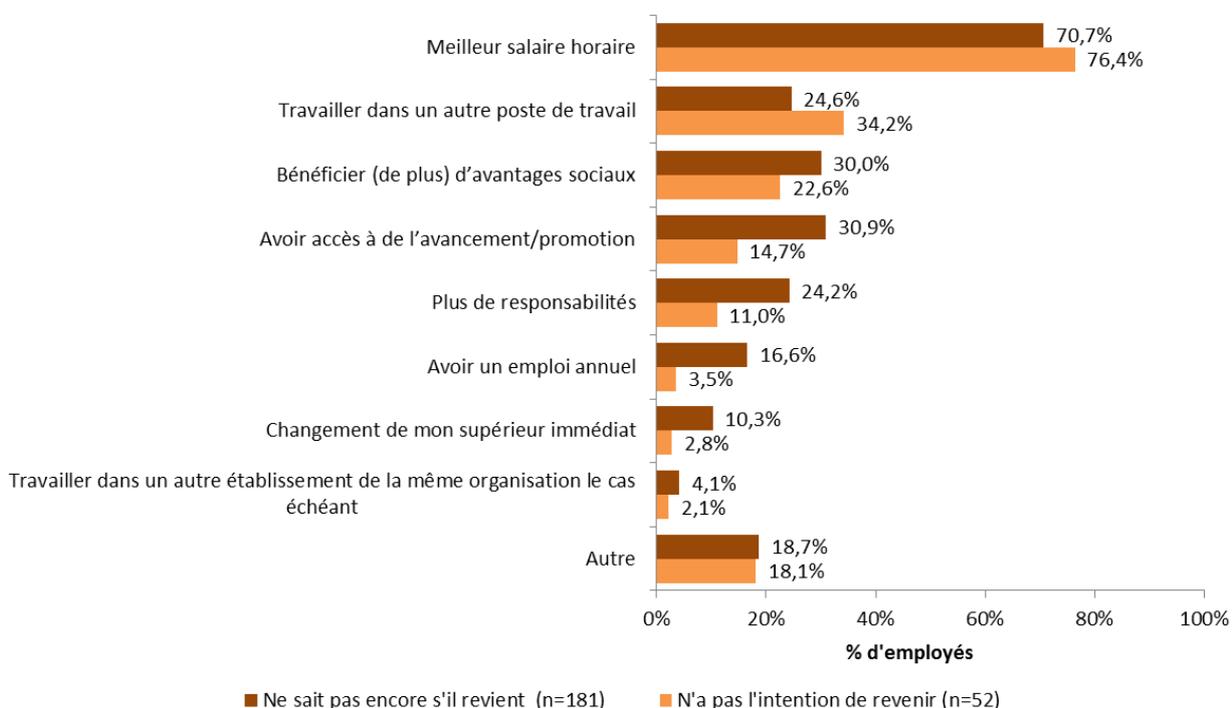


Considérant l'échantillon trop petit, il n'a pas été possible de pousser plus loin l'analyse par poste de travail, type d'organisation ou profil d'employés.

84,2 % des employés qui avaient répondu ne pas avoir l'intention de revenir au poste actuel et 98 % de ceux qui n'ont pas encore décidé s'ils reviennent à l'emploi pourraient changer d'idée si certaines conditions étaient améliorées. Parmi ces motifs, un meilleur salaire arrive au premier rang. Les « autres » réponses touchent particulièrement des éléments d'amélioration de la qualité de vie au travail comme avoir des et/ou respect des pauses, des heures de travail moins longues, une tâche plus raisonnable, une flexibilité sur l'horaire...

Il est intéressant de noter chez les personnes qui hésitent actuellement à revenir à l'emploi l'année suivante que l'amélioration de l'emploi pourrait être un facteur décisif, comme de l'avancement, plus de responsabilités et avoir un emploi annuel.

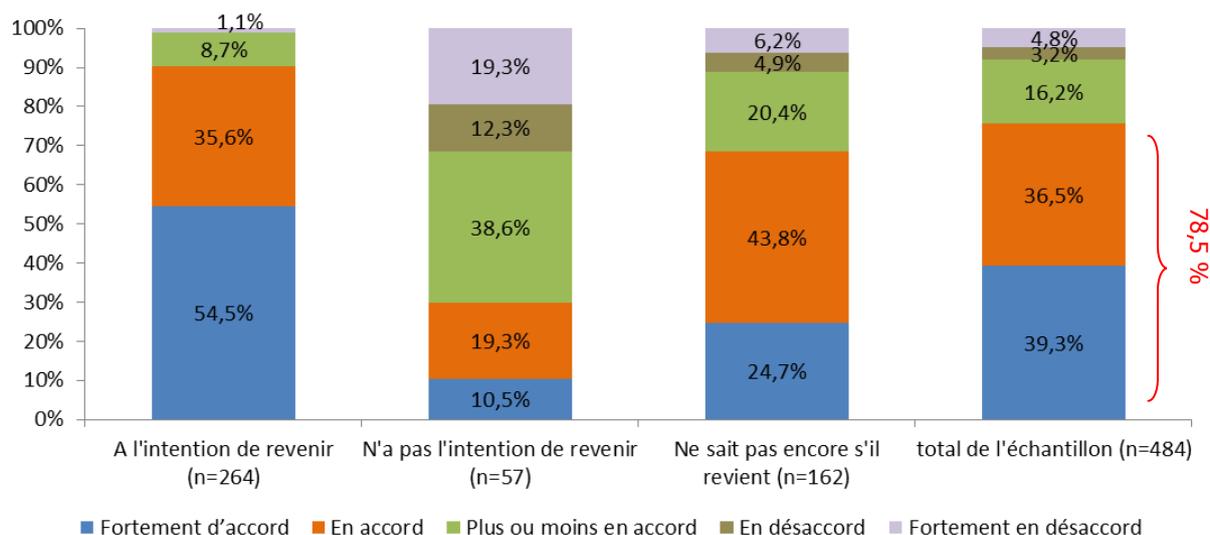
Graphique 34 : Motifs qui pourraient inciter à revenir dans l'organisation l'été suivant
(% d'employés)



3.5 Recommandation de l'organisation pour un emploi saisonnier

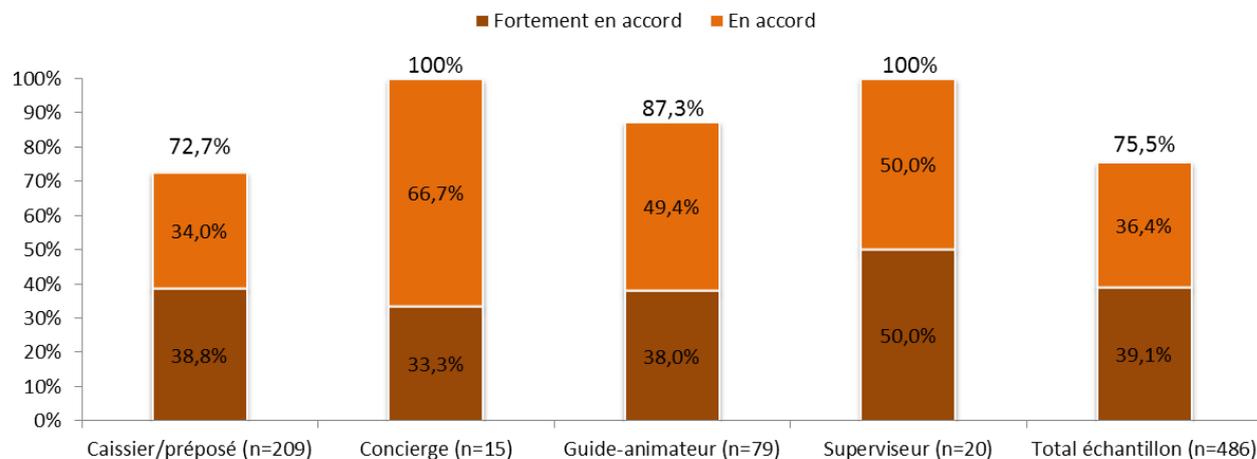
Globalement, trois employés sur quatre n'hésiteraient pas à recommander l'organisation à un parent ou ami pour un emploi saisonnier. Des différences majeures existent toutefois entre les employés qui ont l'intention ou non de revenir travailler dans l'organisation la saison prochaine. Seulement 29,8 % des employés n'ayant pas l'intention de revenir recommanderaient l'organisation comparativement à 90,1 % chez ceux qui ont l'intention de revenir. Rappelons que ces premiers n'étaient particulièrement pas satisfaits du salaire et des conditions, des tâches et de l'organisation.

Graphique 35 : Je n'hésiterais pas à recommander cette organisation à un parent ou ami pour un emploi saisonnier selon l'intention de revenir y travailler



Il y a peu de différences dans la recommandation selon les postes de travail, quoique les superviseurs sont légèrement plus nombreux à être fortement en accord pour recommander l'organisation. Il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation des résultats pour les concierges et les superviseurs, car leur échantillon est petit.

Graphique 36 : Je n'hésiterais pas à recommander cette organisation à un parent ou ami pour un emploi saisonnier



Parmi les autres constats sur la recommandation (fortement en accord et en accord) :

- Les nouveaux diplômés sont nettement moins nombreux à être fortement en accord ou en accord à recommander l'organisation (39,3 %), à l'inverse des personnes retraitées (95 %).
- 94,4 % des employés saisonniers des attractions situées dans la zone périphérique de Québec²¹ sont d'accord à recommander l'attraction.
- Les employés saisonniers des attractions dont le budget de fonctionnement est de 500 000 \$ et moins sont plus nombreux à être en accord à recommander l'attraction.

²¹ Sont comprises les régions touristiques suivantes : Centre-du-Québec, Charlevoix, Chaudière-Appalaches, Mauricie, Saguenay-Lac-Saint-Jean.

- 92,9 % des employés des corporations municipales et 91,3 % des employés des sociétés d'État se sont montrés en accord à recommander l'organisation, à la différence de 68,1 % des employés des entreprises privées et 76,8 % des OBNL.
- 93,3 % des employés des musées et centres d'interprétation et 93,1 % des employés d'activités culturelles sont en accord à recommander leur organisation.

4. ANALYSE DE L'EMPLOI

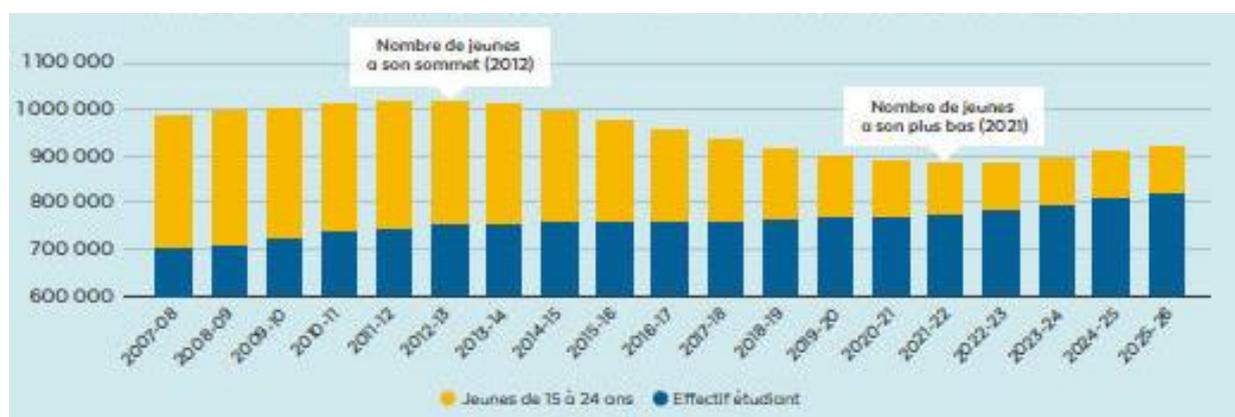
Certaines similarités, mais aussi certaines différences ont été observées entre les pratiques des employeurs et les comportements ou attentes des employés. Dans cette section, nous tenterons de les dégager ainsi que d'identifier des pistes d'action. En premier lieu, nous dégagerons des constats généraux, pour ensuite regarder les particularités pour les quatre postes de travail plus sensibles. À l'occasion, l'analyse sera bonifiée par des données secondaires ou des informations tirées d'une recherche documentaire.

4.1 Constats généraux

4.1.1 Une pénurie qui risque de s'accroître

L'emploi saisonnier dans les attractions touristiques est important. Durant l'été 2018, il représentait presque 50 % de la main-d'œuvre totale. Une grande partie de cette main-d'œuvre est étudiante, voire âgée de moins de 25 ans, concordant avec les conclusions de Raymond Chabot Grant Thornton que le secteur du tourisme arrive *ex æquo* avec le commerce de détail comme employeur important des étudiants durant l'été. Toutefois, toujours selon la même étude, la baisse démographique du nombre de jeunes que le Québec vit et continuera à vivre dans les prochaines années, devrait inciter les attractions à diversifier cette main-d'œuvre saisonnière.²² En effet, avec la baisse de ce bassin étudiant, la pénurie de main-d'œuvre se fera sentir de plus en plus au sein des attractions. C'est probablement pourquoi nous retrouvons déjà au sein de la main-d'œuvre saisonnière des travailleurs (incluant le travailleur autonome) et des personnes retraitées.

Graphique 37 : Évolution et projections pour la population des jeunes de 15 à 24 ans et l'effectif étudiant, 2007-2026



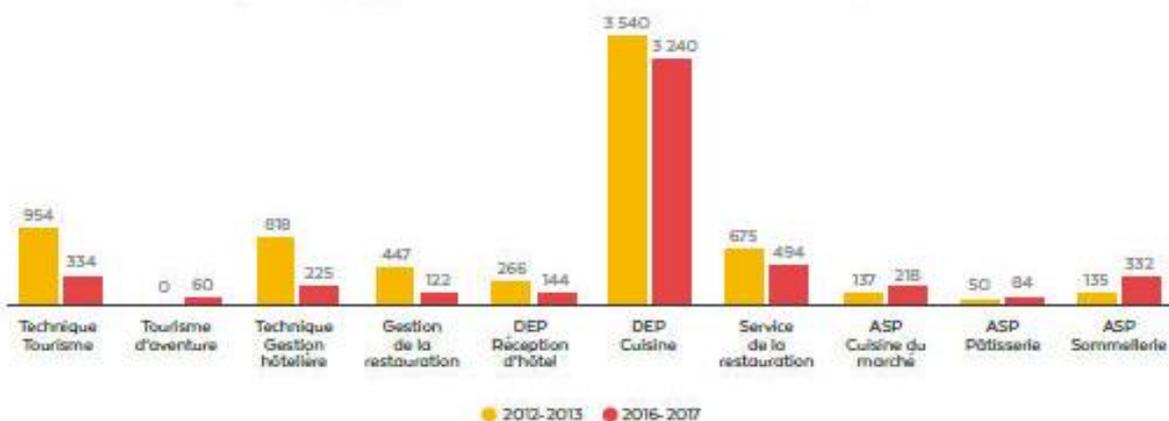
D'autres avenues peuvent aussi être envisagées pour pallier la rareté de main-d'œuvre. Karine Miron propose trois solutions pour le secteur de l'hôtellerie, mais qui peuvent s'appliquer pour les attractions : de recruter à l'international, de recruter et faciliter l'inclusion d'autistes [ou toute autre déficience intellectuelle], de recruter et faciliter l'intégration des jeunes diplômées en hôtellerie et/ou en tourisme, notamment en leur transmettant notre passion.²³ Sur cette dernière solution, par contre, l'étude de Raymond Chabot Grant Thornton a permis de démontrer que le nombre d'inscriptions aux programmes de formation professionnelle et technique en tourisme au Québec est à la baisse, passant

²² Raymond Chabot Grant Thornton (mars 2018), *Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, présenté à CQRHT. https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2018/09/5_constats_WEB.pdf (page consultée le 18 novembre 2018)

²³ MIRON, Karine (2018), Congrès AHQ – 3 solutions pour palier à la pénurie de main-d'œuvre en hôtellerie, http://tourismexpress.com/nouvelles/congres-ahq-3-solutions-pour-palier-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre-en-hotellerie-par-karine-miron?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-2018-11-12&utm_content=congres-ahq-3-solutions-pour-palier-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre-en-hotellerie-par-karine-miron (page consultée le 18 novembre 2018)

de 954 inscriptions en technique de tourisme en 2012-2013 à 334 inscriptions en 2016-2017.²⁴ Et rappelons qu'actuellement, il représente une faible proportion des travailleurs saisonniers chez les attractions.

Graphique 38 : Inscriptions aux programmes de formation professionnelle et technique en tourisme



Sur la question de l'intégration des personnes handicapées intellectuellement, la Pulperie de Chicoutimi fait figure de proue en la matière. Depuis 2010, 55 personnes vivant avec une déficience ou avec un trouble du spectre de l'autisme ont fait un stage rémunéré au musée. Ces gens participent au montage ou démontage des expositions, au jardinage, à l'entretien ménager, etc. Des tâches qui les rendent plus autonomes tout en développant leur sociabilité.²⁵

4.1.2 Les milléniaux

Considérant que 74,5 % de notre échantillon des employés saisonniers sont âgés de moins de 25 ans, on ne peut passer sous silence le profil de cette génération et ses impacts sur emplois. Selon différentes sources d'information, on ne s'entend pas sur une fourchette d'années précises pour définir les milléniaux. Ils font généralement partie de la génération « Y », mais peuvent aussi inclure des personnes de la génération Z. En fait, on s'entend pour dire qu'ils ont atteint l'âge de la majorité autour des années 2000.

Le tableau suivant résume ce que cherchent au niveau professionnel, les personnes issues des générations « Y » et « Z » selon l'auteur Carol Allain.

Tableau 27 : Les caractéristiques générationnelles sur la vie professionnelle selon Carol Allain²⁶

	Génération Y 1979 à 1994	Génération Z 1995 à 2010
Définition du travail	Aventure; Expérience; Ambiance; Nouveaux défis	Renforcer le lien social
Carrière et profession	Traitement équitable; Occasion; Court terme	Récompenses constantes
Confiance et compétence	Donner son opinion	Attention soutenue
Éthique de travail	Principe de discussion	Principe de plaisir
Relation avec l'organisation	Loyale à elle-même	Loyale à un mentor
Relation avec l'autorité	Respecter une autorité compétente	Suggérer plutôt qu'obliger
Leviers de la mobilisation	Reconnaissance et distinction Perspectives de carrière soutenues	Renforcement ponctuel Goût réel du collectif
Communication	Communication négociation	Communication réciprocité
Leviers de la confiance	Gravir de nouveaux échelons à court terme	Promouvoir des échanges équitables

²⁴ Raymond Chabot Grant Thornton (mars 2018), *Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, présenté à CQRHT. https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2018/09/5_constats_WEB.pdf (page consultée le 18 novembre 2018)

²⁵ ICI Saguenay-Lac-Saint-Jean, (dimanche 18 novembre 2018), L'intégration des personnes handicapées intellectuelles, une réussite à la Pulperie. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1136306/pulperie-chicoutimi-musee-integration-handicap-stage>

²⁶ Dans son ouvrage sur le choc des générations, Carol Allain identifie la génération « Y » par celle née entre 1979 et 1994 et la génération X par celle née entre 1995 et 2010. Source : ALLAIN, Carol (2015), *Le choc des générations. Cohabiter, une responsabilité partagée*, 7^e éditions revue et augmentée. Les productions Carol Allain inc., pages 102 à 106.

Il est intéressant de constater des similitudes avec les réponses à notre sondage auprès des employés saisonniers, notamment sur la question du « bon employeur ». Rappelons que 53 % des employés ont donné la note de 10/10 pour la reconnaissance lors d'un bon travail. On veut aussi pouvoir exprimer ses idées (53,5 %), favoriser le travail d'équipe (48,8 %). Sans oublier de mentionner qu'avoir une promotion fait partie des raisons qui pourraient inciter 30 % des indécis à revenir travailler dans l'organisation l'année suivante.

D'autres littératures nous apprennent également que les Milléniaux :

- préfèrent des horaires flexibles, une communication moins hiérarchique où il est possible de partager ses idées, plus de tolérance face à l'erreur et l'échec vue comme un processus d'apprentissage et un sens à leur travail. L'importance de la reconnaissance au travail fait partie des pratiques à mettre en place pour les motiver.²⁷
- ne mesurent pas leur travail au nombre d'heures passées au travail, mais bien à la productivité globale. Autrement dit, la flexibilité des horaires est essentielle. De plus, l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences pour s'épanouir professionnellement sont importants.²⁸
- sont plus épuisés au travail que les générations passées.²⁹ C'est probablement pourquoi 42 % des employés saisonniers ont donné la note de 10/10 sur l'importance qu'un bon employeur contrôle le volume des tâches pour assurer un niveau de stress acceptable. Parmi les pratiques de gestion suggérées : une plus grande écoute de la part des gestionnaires et une plus grande liberté d'action des employés.
- Ont un plus grand déficit de loyauté à leur employeur que les autres générations. Comme outil de rétention pour réduire ce déficit, on suggère entre autres de recourir à la promotion ou offrir des bonus.³⁰ Dans le cas des employés saisonniers, ce peut être d'abord d'améliorer leurs conditions de travail. Il a été clairement mentionné que les raisons qui inciteraient à revenir travailler dans l'organisation l'année suivante sont : une amélioration salariale, des avantages sociaux et une promotion/avancement.

4.1.3 Le recrutement

Le tiers des employés saisonniers en était à leur première expérience de travail, pouvant aller jusqu'à plus de 50 % chez certaines attractions, sous-entendant que chaque année le recrutement est important. Soulignons d'abord qu'user de stratégies de rétention telle que suggérée précédemment pourrait réduire ce besoin.

Autrement, la recommandation d'employés ou d'anciens employés est un des principaux moyens utilisés pour recruter. En comparant les outils utilisés par les employeurs avec ceux utilisés par les employés qui cherchent un emploi d'été, nous constatons certaines différences dans les stratégies. En effet, les attractions sont nombreuses à investir temps et argent dans des médias où les employés sont moins actifs dont : le site d'Emploi-Québec, les sites de placement étudiant, les journaux, les sites de recherche d'emploi. Les réseaux semblent être des avenues à privilégier, comme la recommandation d'employés, amis, parents et les réseaux sociaux. Des différences existent toutefois entre le profil de l'employé recherché. Une attraction voulant recruter davantage une personne de 45 ans et plus, voire une personne retraitée, pourrait miser davantage sur les journaux, tandis qu'il est préférable de miser sur les parents et amis et les réseaux sociaux pour recruter les plus jeunes.

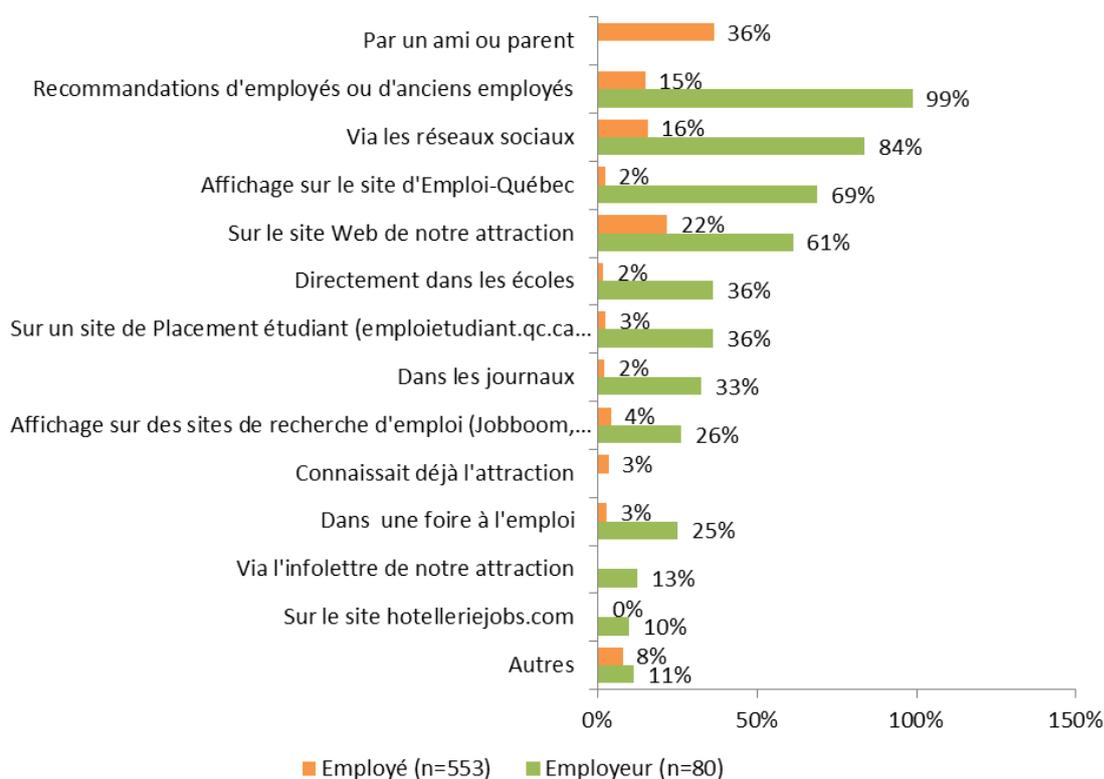
²⁷ Isarta (20 septembre 2018), *Avec l'arrivée des Milléniaux dans les entreprises, « l'expérience talent » devient aussi importante que « l'expérience client »*. <https://isarta.com/infos/?p=57571> (page consultée le 18 novembre 2018)

²⁸ Isarta (XXXX), *Les milléniaux, ces employés d'un nouveau genre*. <https://isarta.com/infos/?p=19585> (page consultée le 18 novembre 2018)

²⁹ Isarta (11 septembre 2018), *Les Milléniaux seraient plus épuisés au travail que les autres générations. Un malaise générationnel ?*. <https://isarta.com/infos/?p=58201> (page consultée le 18 novembre 2018)

³⁰ Isarta (XXXX), *Les Milléniaux démissionnent plus que les autres générations : nos conseils pour garder vos talents*. <https://isarta.com/infos/?p=56326> (page consultée le 18 novembre 2018)

Graphique 39 : Comparaison entre les pratiques d'affichage d'emploi des organisations et les outils de recherche d'emploi des employés



Selon les résultats sur les motifs ayant motivé à accepter l'emploi, on recrutera également en mettant en valeur l'environnement de travail en lien avec les intérêts des gens dans le message. Le message pourrait être ajusté en fonction du poste et du profil de la personne recherchée. À titre d'exemple, pour recruter un guide-animateur, le message pourrait mettre l'accent sur l'environnement de travail, l'intérêt et le travail avec le public. Comme ces personnes sont plutôt âgées entre 19 et 24 ans, le réseautage et les réseaux sociaux sont les outils à privilégier.

4.1.4 Le salaire et les assurances collectives

Le salaire horaire et les assurances collectives sont apparus à plusieurs reprises dans les analyses comme un des facteurs à améliorer. Dans l'amélioration des salaires, nous pourrions également ajouter la compensation pour le temps supplémentaire, car près d'un employé sur cinq (19,5 %) ne bénéficie d'aucune compensation.

Le salaire horaire moyen des employés saisonniers est inférieur à celui observé par le CQRHT en 2017 en tourisme, voire même dans le guide d'Emploi-Québec selon les professions. Rappelons, de plus, que plus d'un employé saisonnier sur trois (36 %) gagne le salaire minimum (12 \$/h).

Seuls les salaires horaires des superviseurs se rapprochent de la moyenne des emplois en tourisme, et celui des caissiers/préposés de celle des caissiers dans le guide d'Emploi-Québec; les guides-animateurs et les concierges sont nettement en deçà de la moyenne des emplois pour le même poste au Québec (tableau 26). Qui plus est, un salaire horaire moyen de 15,28 \$ avait été calculé pour les guides-animateurs dans la première enquête réalisée par la SATQ auprès de ses membres attractions en 2017, une valeur supérieure à ceux des guides-animateurs saisonniers (12,92 \$).³¹

³¹ PROULX, Luce (juin 2018), *Emploi et rémunération en 2017 chez les attractions – membres de la SATQ*. Document disponible pour les membres dans la zone membre du site Web attractionsevenements.com

Tableau 28 : Tableau comparatif du salaire horaire

Catégorie	Source d'information	Moyenne du salaire horaire
Emploi par poste de travail	Sondage auprès des employés saisonniers –été 2018 SATQ <ul style="list-style-type: none"> Total des employés saisonniers Caissier/préposé Concierge Guide-animateur Superviseur 	14,14 \$
		13,84 \$
		13,14 \$
		12,92 \$
		18,26 \$
Emplois en tourisme	Rapport du CQRHT 2017 ³²	18,84 \$
Emplois dans le secteur de l'information, de la culture et des loisirs	Institut de la Statistique du Québec ³³	24,64 \$
Profession selon le code CNP	Emploi Québec 2016 ³⁴ <ul style="list-style-type: none"> 5212 : Personnel technique des musées et des galeries d'art 5254 : Animateurs et responsables de programmes de sports, de loisirs et de conditionnement physique 6552 : Autres préposés aux services d'information et aux services à la clientèle 6611 : Caissiers 6722 : Opérateurs et préposés aux sports, aux loisirs et dans les parcs d'attractions 6733 : Concierges et surintendants d'immeubles 	21,36 \$
		16,16 \$
		19,35 \$
		13,20 \$
		14,73 \$
		17,56 \$

Selon l'âge, les employés saisonniers de 18 ans et moins et ceux de 65 ans et plus gagnent les plus bas salaires moyens. Les plus jeunes semblent satisfaits de ce salaire, mais pas les personnes âgées de 45 ans et plus, particulièrement les personnes retraitées. Si les attractions désirent attirer davantage cette main-d'œuvre pour compenser la baisse démographique des jeunes au Québec, elles risquent de ne pas être compétitives sur le marché de l'emploi.

Ajoutons, de plus, que seuls 28 % des répondants ont mentionné avoir accepté l'emploi parce que le salaire était intéressant, mais que 56,6 % des employés saisonniers ont mentionné ne pas avoir l'intention de revenir travailler dans l'organisation à cause du salaire. Par contre, plus de 70 % pourraient reconsidérer leur décision dans le cas d'une amélioration salariale.

Quant aux assurances collectives, nous arrivons aux mêmes conclusions que le salaire, c'est-à-dire améliorer l'offre, voire initialement la possibilité d'en offrir aux employés saisonniers. Actuellement, seuls 6,3 % des attractions offrent de tels avantages à leurs employés saisonniers, principalement les corporations municipales et les sociétés d'État. Pourtant, spontanément, les assurances collectives (assurances médicaments, dentaires et lunettes) arrivent dans le top 3 des avantages qui répondent le mieux aux besoins des employés.

4.1.5 Les vacances

Près de la moitié des attractions (47,5 %) ont mentionné offrir la possibilité à leurs employés saisonniers de prendre des vacances, payées ou non, durant l'été. Pourtant, 78,3 % des employés saisonniers ont mentionné ne disposer d'aucun congé de vacances. De plus, 53,1 % d'entre eux considèrent que de telles vacances sont importantes. Cet écart pourrait expliquer pourquoi 11,9 % des employés saisonniers ont quitté leur emploi avant la fin de la saison estivale. Selon le profil des

³² Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

³³ Institut de la statistique du Québec (2018), *Travail et rémunération. Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2007-2017*, Vol. 14. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/annuaire-v14.pdf> (page consultée le 8 juin 2018)

³⁴ Emploi-Québec (2017), *Guide des salaires selon les professions au Québec*, édition 2017. http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/00_int_guide-salaires-professions_2017.pdf (page consultée le 18 novembre 2018)

employés qui ont mentionné que prendre des vacances étaient moins important, nous avançons l'hypothèse que ce comportement touche davantage les jeunes et les étudiants.

4.2 Principaux constats par poste de travail

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques distinctives pour chacun des quatre postes de travail, tout en sachant que sur certains points, des similitudes existent.

4.2.1 Caissier ou préposé au service d'information ou au service à la clientèle

Les caissiers/préposés comptent pour 25,7 % des employés saisonniers dans les attractions touristiques, et sont présents dans trois attractions sur quatre, pour une moyenne de 24 caissiers/préposés par attraction. Ils constituent donc une main-d'œuvre importante en quantité dans l'industrie.

Cet emploi est majoritairement à temps partiel, avec une moyenne d'heures de 27,42 h/sem. Le salaire horaire moyen mentionné par les employés est de 13,84 \$, quoiqu'un peu plus d'un caissier/préposé saisonnier sur trois gagne le salaire minimum, soit 12 \$/h. Selon les chiffres des employeurs, l'échelle salariale pour un caissier/préposé varie de 9,80 \$/h à 30,21 \$/h, et de meilleures conditions salariales pour les emplois syndiqués. Néanmoins, plus de la moitié de ce groupe s'est dit satisfait de son salaire. Ceci peut s'expliquer par le profil démographique de ces employés, notamment qu'ils sont principalement des jeunes (85 % ont moins de 25 ans, voire 38,2 % ont de 16 à 18 ans), des étudiants à temps plein (de niveau secondaire et collégial) et des femmes.

Un peu moins d'un caissier/préposé sur cinq a travaillé dans l'organisation l'année précédente, laissant supposer un bon taux de roulement pour cette catégorie d'emploi. D'ailleurs, la part importante de ces employés saisonniers à ne pas avoir l'intention de revenir au poste de travail l'année suivante confirme un roulement de personnel année après année pour cette catégorie d'emploi. On trouve assurément une part d'explication de ce roulement au fait que l'emploi semble être vu comme ne permettant pas de se développer professionnellement, ni de développer de nouvelles connaissances ou aptitudes. De plus, l'emploi est vu plus ou moins intéressant et stimulant par les employés. L'impact se fait aussi sentir sur la possibilité que ces employés recommandent l'organisation pour un emploi saisonnier. En effet, les caissiers/préposés ont été moins nombreux que les employés des autres postes de travail à mentionner qu'ils n'hésiteraient pas à recommander l'organisation. Soulignons qu'ils sont tout de même 73 % à mentionner qu'il le ferait. Mais comme la recommandation d'un parent ou ami est le moyen le plus important pour prendre connaissance de l'emploi, c'est tout de même un caissier/préposé sur quatre qui est perdu comme outil potentiel de recrutement.

Comme le recrutement est important pour cette catégorie d'emploi, sachons qu'un caissier sur trois a pris connaissance de l'emploi via un parent ou ami, et un sur quatre directement sur le site Web de l'organisation. Selon les résultats statistiques, il faut miser sur trois plans lors de son recrutement : le bel environnement de travail et les bonnes conditions de travail (excluant le salaire), l'attrait pour un travail auprès du public et la proximité du domicile. En effet, les caissiers/préposés ont été nombreux à montrer une sensibilité pour ces trois éléments. La notion de proximité de l'emploi est assurément en lien avec l'âge de ces personnes qui, rappelons-le, sont assez nombreuses parmi les 16 à 18 ans. De plus, comme la proportion de jeunes est importante, l'employeur doit pouvoir s'adapter aux besoins de cette génération, notamment en faisant preuve de reconnaissance face à un bon travail et en encourageant le travail d'équipe, mais aussi, là où cette génération se distingue, en faisant de la rétroaction utile sur le rendement, en établissant des attentes et une évaluation de rendement claires et, dans une moindre mesure, en offrant quelques activités sociales.

4.2.2 Concierge/surintendant d'immeuble/préposé à l'entretien ménager

Les concierges ne sont pas une main-d'œuvre saisonnière en grand nombre dans les attractions, car ils ne comptent que pour 6,9 % des employés saisonniers et ne sont présents que dans une attraction sur deux.

Les concierges occupent majoritairement (63,7 %) un emploi à temps plein, dont le salaire horaire moyen mentionné par les employés est de 13,14 \$. L'échelle salariale pour ces emplois saisonniers selon les chiffres des employeurs varie de 12 \$/h à 23,85 \$/h et est assez similaire entre les attractions ou selon qu'on est syndiqué ou non. Une part non négligeable des concierges se disent satisfaits de leur salaire (41,2 %), mais 60 % sont toutefois mitigés ou insatisfaits. Comme la moitié de ces emplois est occupée par des personnes âgées entre 16 et 18 ans, ceci peut expliquer l'importance des premiers, mais une part importante de ces emplois est aussi occupée par des hommes, qui eux sont plus nombreux à montrer une insatisfaction vis-à-vis de leur salaire.

L'employé qui occupe un poste de concierge est plutôt critique face à son emploi. Ils sont plus nombreux à avoir mentionné que le travail n'est pas stimulant et intéressant, qu'ils ne développent pas de nouvelles connaissances ou de nouvelles aptitudes et qu'ils ne se développent pas en regard à leur avenir professionnel. Par contre, l'emploi permet de développer leur sens de l'autonomie et d'initiative.

Le taux de rétention chez les concierges est faible, soit moins d'un concierge sur dix. Toutefois, 50 % de ceux en poste à l'été 2018 ont mentionné avoir l'intention de revenir l'année suivante, l'autre 50 % étant encore indécis. Travailler dans le secteur du tourisme/culture/loisir ne sera pas un argument intéressant pour recruter et intéresser une personne pour un poste de concierge saisonnier. Il est préférable de parler davantage du bel environnement de travail, de bonnes conditions de travail (excluant le salaire) et de proximité. D'ailleurs, une amélioration salariale pourrait convaincre les employés encore indécis dans leur choix de revenir l'année suivante.³⁵

4.2.3 Guide ou animateur

Les guides-animateurs comptent pour 16,9 % du total des employés saisonniers dans les attractions touristiques et sont présents dans neuf attractions sur dix, pour une moyenne de 13 guides-animateurs par attraction. Quoiqu'en moins grand nombre dans l'industrie et dans chacune des attractions, ils sont, par contre, une main-d'œuvre incontournable.

Plus de la majorité des guides-animateurs (60 %) travaille à temps plein, avec une moyenne d'heures d'environ 32 heures/semaine. Selon les chiffres des attractions, un guide-animateur peut gagner entre 12 \$/h et 30,48 \$/h. L'échelle salariale est donc assez étendue et sans surprise, les emplois syndiqués sont mieux rémunérés. Le salaire horaire moyen calculé chez les employés saisonniers est toutefois de 12,92 \$. Parmi les quatre postes à l'étude, c'est celui qui compte le plus faible salaire horaire moyen et médian. En effet, 61,3 % d'entre eux gagne le salaire minimum (12 \$/h) ou moins. Ce groupe est d'ailleurs celui où les employés saisonniers ont été plus nombreux à mentionner être insatisfaits de leur salaire (17,6 %). Ce plus haut taux d'insatisfaction peut être en lien avec le profil sociodémographique des guides-animateurs. En effet, 46,3 % des guides-animateurs sont âgés de 19 à 24 ans et plus de 37 % sont âgés de plus de 24 ans. De plus, bien que les étudiants à temps plein (de niveau universitaire) sont le bassin majoritaire de cette main-d'œuvre, on compte aussi des proportions non négligeables de personnes retraitées et de travailleurs parmi les guides. Finalement, le tiers des guides-animateurs sont des hommes.

Face à leur emploi, les guides-animateurs y voient une façon de développer leurs connaissances ainsi que de nouvelles aptitudes. Ils se sentent généralement bien encadrés, le climat de travail est intéressant et sont d'accord pour dire que leur travail est stimulant et intéressant.

Ce groupe est d'ailleurs celui où les employés saisonniers ont été plus nombreux à mentionner avoir l'intention de revenir au poste de travail l'année suivante (57 %). On peut donc avancer l'hypothèse d'une rétention intéressante pour ce personnel. Soulignons que les deux tiers de ceux ayant mentionné ne pas avoir l'intention de revenir l'année suivante ont pointé comme motif le salaire et les conditions qui ne leur convenaient pas. Nombreux pourraient toutefois changer d'idée s'ils avaient un meilleur salaire (plus de 80 %).³⁶

³⁵ Ce dernier argument étant basé sur un très petit nombre de répondants, il faut considérer ce résultat avec prudence.

³⁶ Ce dernier argument étant basé sur un très petit nombre de répondants, il faut considérer ce résultat avec prudence.

La référence par un parent ou ami est le principal outil pour recruter un guide-animateur. L'influence d'un bel environnement de travail et de bonnes conditions de travail (excluant le salaire), avec amélioration de ces dernières, ainsi que le travail en tourisme/culture/loisir et auprès du public sont les meilleurs arguments pour recruter les guides-animateurs. Dépendamment de l'âge de l'employé, la proximité au domicile pourrait influencer le choix d'accepter l'emploi chez les plus jeunes.

4.2.4 Superviseur d'employés de première ligne

Les superviseurs comptent pour seulement 5 % du total des employés saisonniers des attractions touristiques. Une attraction sur deux compte parmi ses ressources humaines saisonnières un superviseur, pour une moyenne de 6,7 superviseurs saisonniers par organisation (médiane de 3). Autrement dit, ce poste de travail est moins présent dans l'industrie.

Le poste de superviseur est offert principalement à temps plein, pour une moyenne d'heures par semaine de près de 40 heures, soit des semaines de travail légèrement plus longues que les trois autres postes de travail. Les superviseurs sont aussi plus susceptibles de faire des heures supplémentaires que les autres postes. Sans surprise, leur charge de travail est donc plus lourde, ce qui se manifeste aussi par un salaire horaire moyen plus élevé. Selon les analyses auprès des employés, le salaire horaire moyen est de 18,26 \$/h, soit très près, mais en deçà du 18,84 \$ observé par le CQRHT pour l'industrie du tourisme³⁷. Ce salaire pourrait varier toutefois entre 12 \$/h et 30,70 \$/h selon l'échelle salariale observée chez les attractions.

Les deux tiers des superviseurs ont montré une certaine insatisfaction vis-à-vis de leur salaire. Rappelons que ce poste dépend beaucoup moins de l'emploi étudiant. En effet, 42,9 % des superviseurs sont des travailleurs (incluant les travailleurs autonomes) en dehors de leur emploi saisonnier, et 47,6 % ont 25 ans ou plus. Rappelons également que les travailleurs sont ceux qui ont signifié une plus grande insatisfaction vis-à-vis de leur salaire, et que l'insatisfaction augmente avec l'âge des employés saisonniers. Malgré cela, ils sont peu nombreux à avoir mentionné ne pas avoir l'intention de revenir dans l'organisation l'année suivante. Une amélioration salariale pourrait par contre convaincre les $\frac{3}{4}$ des superviseurs saisonniers encore indécis conjuguée avec la possibilité d'avoir accès à de l'avancement ou une promotion (61%).³⁸

Les superviseurs reconnaissent que leur emploi permet de stimuler leur sens de l'autonomie et d'initiative. De plus, ils sont nombreux à trouver leur travail stimulant et intéressant, à considérer le climat de travail agréable et à avoir du plaisir à faire leur travail. Ceci explique assurément que 60 % des superviseurs travaillent dans l'organisation l'année précédente, sous-tendant un bon taux de rétention.

Le choix d'accepter l'emploi chez les superviseurs est d'abord influencé par un bel environnement de travail et de bonnes conditions de travail (excluant le salaire). La proximité au domicile n'est pas un enjeu pour ces employés.

³⁷ Raymond Chabot Grant Thornton (2018), *Rapport – Projet. Diagnostic sur l'offre et la demande de main-d'œuvre étudiante et de jeunes travailleurs dans l'industrie touristique*, document préliminaire présenté au CQRHT.

³⁸ Ces derniers arguments étant basés sur un très petit nombre de répondants, il faut considérer ce résultat avec prudence.

CONCLUSION

Une attraction sur cinq est déjà affectée de façon importante par la rareté de main-d'œuvre et cette tendance risque de croître au cours des prochaines années. Étant considérée comme un enjeu important, la SATQ a mis en place au cours de l'année 2018 un comité RH composé de gestionnaires d'attractions touristiques. Les actions en cours visent à documenter les problématiques et à mettre en place des actions et outils pour accompagner les attractions membres de la SATQ. Notons entre autres, une entente avec Hotelleriejobs.com qui permet de rejoindre un bassin de main-d'œuvre à tarif préférentiel. Cette étude sur l'emploi saisonnier, particulièrement autour de quatre postes de travail cible, s'inscrit également dans les actions identifiées par ce comité. Elle vise notamment à comparer les pratiques des attractions avec la réalité vécue par les employés.

L'étude a permis de constater notamment qu'il y a certaines différences dans l'emploi saisonnier selon les régions et le statut juridique des organisations. À titre d'exemple, la part des emplois saisonniers est moins importante dans les attractions situées dans la région de Montréal, ainsi que dans les Sociétés d'État. Nous avons également constaté qu'année après année, le recrutement de nouveaux employés est important, sous-entendant un problème de rétention, lequel est plus criant pour le poste de caissiers et préposés à la clientèle. Les attractions sont aussi nombreuses à vivre des départs d'employés saisonniers durant la saison, tandis que les employés sont nombreux à souhaiter avoir des vacances durant l'été.

D'autres différences ont aussi été observées entre les pratiques des attractions et les besoins des employés, dont les deux suivantes :

- Peu d'attractions offrent des assurances collectives à leurs employés saisonniers, chez qui, pourtant, font partie d'un des besoins les plus mentionnés.
- Plusieurs attractions investissent temps et argent pour recruter des employés via les sites d'emplois, tandis que les employés sont peu nombreux à utiliser ces sites pour leur recherche d'emploi. Les deux s'entendent toutefois sur l'importance de la recommandation et des réseaux sociaux.

La hauteur du salaire est probablement le maillon faible de l'industrie, principalement pour les guides-animateurs. Chez les jeunes étudiants, il apparaît satisfaisant, mais insatisfaisant lorsque des personnes retraitées ou des travailleurs sont embauchés de façon saisonnière. La baisse de la population des jeunes au Québec et de l'effectif étudiant risque d'obliger les attractions à se tourner vers des bassins d'employés alternatifs. La question salariale pourrait donc devenir le talon d'Achille de l'industrie.

À cet égard, la SATQ a réalisé un portrait général de l'emploi en 2017 chez les attractions touristiques où il a été possible de constater que le secteur est moins compétitif sur le plan de la main-d'œuvre parce qu'il y a une forte proportion d'emplois saisonniers, la rémunération est moins élevée que la moyenne et les avantages sociaux sont limités. Cette étude, nous l'espérons viendra alimenter la réflexion pour mettre en place des actions concrètes pouvant soutenir l'industrie.

Ce rapport s'inscrit dans la volonté de la SATQ-FEQ de bien comprendre la réalité des attractions sur divers aspects, et de rendre disponible l'information à ses membres. D'ailleurs, dans cette optique, d'autres études et feuillets thématiques sont mis à la disponibilité des membres comme sur l'engagement numérique, le budget promotionnel, la tarification, la sécurité, etc. D'ici la fin de l'année 2018, d'autres feuillets devraient être publiés sur les thèmes du développement de produit, de la technologie et du bénévolat. Une étude sur les ressources humaines a également été réalisée pour le secteur événementiel.

Les études réalisées par la SATQ-FEQ sont disponibles sur son site internet www.attractionsevenements.com dans la Zone membre.

ANNEXE I – REPRESENTATIVITE DE L'ÉCHANTILLON

Tableau 29 : Distribution selon le statut juridique

Statut juridique	Échantillon attraction		Population	Échantillon employé	
	Nb	%	(%)	Nb	%
Corporation municipale	4	4,2 %	4,8 %	41	7,4 %
Corporation religieuse	1	1,1 %	0,6 %	3	0,5 %
Entreprise privée / Société en nom collectif	23	24,2 %	36,4 %	175	31,6 %
OBNL / Coopérative	46	48,4 %	38,2 %	299	54,1 %
Société d'État (fédérale et provinciale)	21	22,1 %	20,0 %	35	6,3 %
Total	95	100 %	100 %	553	100%

Tableau 30 : Distribution selon le budget de fonctionnement

Budget	Échantillon attraction		Population	Échantillon employé	
	Nb	%	(%)	Nb	%
Moins de 100 000 \$	22	23,2 %	24,2 %	22	4 %
100 000 \$ à 499 999 \$	24	25,3 %	24,8 %	53	9,6 %
500 000 \$ à 999 999 \$	13	13,7 %	15,2 %	58	10,5 %
1 000 000 \$ et plus	36	37,9 %	35,8 %	420	75,9 %
Total	95	100 %	100 %	553	100%

Tableau 31 : Distribution selon les régions regroupées

Région	Échantillon attraction		Population	Échantillon employé	
	Nb	%	Nb	Nb	%
Montréal	16	16,8 %	16,4 %	179	32,4 %
Québec	9	9,5 %	11,5 %	23	4,2 %
Régions périphériques	24	25,3 %	27,3 %	82	14,8 %
Régions intermédiaires	24	25,3 %	26,1 %	207	37,4 %
Régions éloignées	22	23,2 %	18,8 %	62	11,2 %
Total	95	100 %	100 %	553	100%

Tableau 32 : Distribution selon la période d'activité

Période d'activité	Échantillon attraction		Population	Échantillon employé	
	Nb	%	Nb	Nb	%
Annuel	55	57,9 %	55,5 %	263	47,6 %
Saisonnier	40	42,1 %	44,5 %	290	52,4 %
Total	95	100 %	100 %	553	100%

Tableau 33 : Distribution selon les catégories

Catégorie	Échantillon attraction		Population	Échantillon employé	
	Nb	%	Nb	Nb	%
Activité culturelle	13	13,7 %	15,5 %	31	5,6 %
Activité récréative et sportive	15	15,8 %	20,5 %	32	5,8 %
Casino	4	4,2 %	4,3 %	0	-
Croisière/Excursion fluviale	4	4,2 %	5 %	5	0,9 %
Musée/centre d'interprétation	43	45,3 %	38,8 %	147	26,6 %
Parc d'attractions, thématique ou aquatique	5	5,3 %	6,2 %	166	30 %
Parc et site naturel	7	7,4 %	5,6 %	44	8 %
Zoo et aquarium	4	4,2 %	4,3 %	128	23,1 %
Total	95	100 %	100 %	553	100 %

ANNEXE II – SALAIRE HORAIRE MOYEN SELON LES CARACTERISTIQUES DES ATTRACTIONS

Tableau 34 : Salaire horaire moyen selon le statut juridique

Statut juridique	Caissier/préposé		Concierge		Guide animateur		Superviseur	
	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h
Entreprise privée / Société en nom collectif	13	17 \$	6	16,06 \$	12	14,15 \$	7	23,57 \$
OBNL / Coopérative	29	13,48 \$	22	15,22 \$	33	13,23 \$	20	18,34 \$
Société d'État (fédérale et provinciale)	4	15,45 \$	5	15,15 \$	11	17,60 \$	3	21,28 \$
Total	48	14,63 \$	34	15,46 \$	57	14,06 \$	32	21,67 \$

Tableau 35 : Salaire horaire moyen selon le budget de fonctionnement

Budget	Caissier/préposé		Concierge		Guide animateur		Superviseur	
	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h
Moins de 100 000 \$	3	13,49 \$	-	n/d	10	16,16 \$	4	17,33 \$
100 000 \$ à 499 999 \$	11	15,66 \$	9	15,54 \$	13	15,73 \$	9	19,82 \$
500 000 \$ à 999 999 \$	10	13,24 \$	6	15,52 \$	12	14,07 \$	4	16,16 \$
1 000 000 \$ et plus	24	14,64 \$	18	15,45 \$	22	13,51 \$	15	22,59 \$
Total	48	14,63 \$	34	15,46 \$	57	14,06 \$	32	21,67 \$

Tableau 36 : Salaire horaire moyen selon les régions regroupées

Région	Caissier/préposé		Concierge		Guide animateur		Superviseur	
	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h
Montréal	10	17,52 \$	4	15,83 \$	10	17,08 \$	5	25,05 \$
Québec	3	13,44 \$	-	n/d	4	15,38 \$	-	n/d
Régions périphériques	12	13,54 \$	7	18,06 \$	14	13,76 \$	7	20,11 \$
Régions intermédiaires	10	12,09 \$	7	14,40 \$	12	12,52 \$	7	15,11 \$
Régions éloignées	13	13,41 \$	14	15,20 \$	17	15,66 \$	13	20,05 \$
Total	48	14,63 \$	34	15,46 \$	57	14,06 \$	32	21,67 \$

Tableau 37 : Salaire horaire moyen selon la période d'activité

Période d'activité	Caissier/préposé		Concierge		Guide animateur		Superviseur	
	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h
Annuel	30	13,60 \$	20	14,84 \$	36	14,41 \$	18	18,37 \$
Saisonnier	18	16,85 \$	14	16,52 \$	21	13,77 \$	14	24,91 \$
Total	48	14,63 \$	34	15,46 \$	57	14,06 \$	32	21,67 \$

Tableau 38 : Salaire horaire moyen selon les catégories

Catégorie	Caissier/préposé		Concierge		Guide animateur		Superviseur	
	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h	n	\$/h
Activité culturelle	7	11,73 \$	3	12,95 \$	7	13,46 \$	7	15,69 \$
Activité récréative et sportive	7	14,66 \$	6	14,81 \$	7	14,87 \$	4	18,58 \$
Musée/centre d'interprétation	19	14 \$	15	15,16 \$	32	13,85 \$	12	19,39 \$
Parc d'attractions, thématique ou aquatique	4	19,53 \$	4	17,35 \$	4	13,82 \$	3	27,07 \$
Parc et site naturel	6	13,55 \$	4	16,27 \$	3	13,76 \$	4	16,74 \$
Zoo et aquarium	3	12,70 \$	-	n/d	3	14,11 \$	-	n/d
Total	48	14,63 \$	34	15,46 \$	57	14,06 \$	32	21,67 \$

Notes aux lecteurs.

- Les résultats des catégories comprenant moins de 3 répondants ne sont pas indiqués.
- Il faut faire preuve de prudence avant de tirer des conclusions avec ces résultats, car les échantillons d'attractions sur lesquels reposent les résultats (le n) sont petits.

ANNEXE III – MATRICE DE CORRELATION DE SPEARMAN SUR L'ANALYSE DE LA SATISFACTION VIS-A-VIS DE DIFFERENTES DIMENSIONS LIEES A L'EMPLOI

		Formation	Encadrement	Soutien de qualité	Travail stimulant	Climat agréable	Plaisir à faire mon travail	Développement connaissances	Développement avenir	Stimule mon autonomie
J'ai reçu une formation à la tâche adéquate pour accomplir mon travail	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 574								
Je me sens bien encadré par mon superviseur dans mon travail	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,596** 573	1,000 577							
J'obtiens du soutien pour fournir un service de haute qualité	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,562** 570	,732** 574	1,000 574						
Mon travail est stimulant et intéressant	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,385** 574	,490** 577	,535** 574	1,000 578					
Le climat de travail est agréable	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,349** 574	,551** 577	,583** 574	,659** 578	1,000 578				
J'ai du plaisir à faire mon travail	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,346** 569	,475** 571	,487** 568	,805** 572	,700** 572	1,000 572			
Mon emploi me permet de développer de nouvelles connaissances/ aptitudes	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,276** 514	,341** 516	,457** 513	,639** 517	,495** 517	,603** 514	1,000 517		
Mon emploi permet de me développer en regard à mon avenir professionnel	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,284** 500	,319** 501	,452** 499	,545** 502	,408** 502	,537** 501	,700** 501	1,000 502	
Mon emploi stimule mon sens de l'autonomie et d'initiative	Corrélation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,296** 509	,311** 512	,399** 509	,564** 513	,433** 513	,589** 510	,687** 510	,598** 500	1,000 513

ANNEXE IV – RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES RAISONS EXPLIQUANT LE CHOIX DE TRAVAILER POUR L'ORGANISATION

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,690
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	773,328
	df	105
	Sig.	,000

Le résultat du KMO de 0,690 indique que la qualité des corrélations entre les variables est bien.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2,586	17,242	17,242	2,586	17,242	17,242	1,876	12,507
2	1,514	10,094	27,336	1,514	10,094	27,336	1,489	9,924	22,431
3	1,272	8,479	35,815	1,272	8,479	35,815	1,434	9,561	31,992
4	1,160	7,731	43,546	1,160	7,731	43,546	1,285	8,569	40,560
5	1,053	7,019	50,564	1,053	7,019	50,564	1,273	8,487	49,048
6	1,017	6,783	57,347	1,017	6,783	57,347	1,245	8,300	57,347
7	,957	6,382	63,729						
8	,832	5,549	69,279						
9	,819	5,459	74,738						
10	,758	5,054	79,792						
11	,697	4,648	84,440						
12	,677	4,514	88,954						
13	,592	3,948	92,903						
14	,553	3,686	96,588						
15	,512	3,412	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

	Rotated Component Matrix ^a					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Bel environnement de travail	,729	,137	,060	,165	-,061	,028
Offre de bonnes conditions de travail	,719	-,081	,131	-,094	,086	,081
Salaire intéressant	,366	-,223	-,127	-,219	,561	-,101
Je veux travailler en tourisme, culture ou loisir	-,036	,696	-,049	,090	,022	-,111
Lien avec mes études	,090	-,081	-,008	,827	-,159	-,077
J'aime travailler avec le public	,196	,713	,152	-,196	-,043	,123
L'emploi correspond à mes intérêts	,567	,377	-,039	,232	-,023	,110
L'emploi correspond à mes compétences	,215	,430	,121	,484	,194	,198
J'ai des amis qui y travaillent	-,071	-,059	,681	,009	,119	,313
Parents ou amis m'ont fortement recommandé l'organisation	,166	-,042	,090	-,322	-,107	,688
Je connais les dirigeants/propriétaires	,004	,055	,014	,181	,122	,744
Proche de mon domicile	,101	,045	,778	,015	-,159	-,078
L'horaire de travail me convient	,372	,197	,493	,001	,184	-,071
Travailler qu'une partie de l'année me convient comme mode de vie	,156	,191	,178	-,158	,594	,057
Je n'ai pas eu d'autres offres d'emploi	-,273	-,038	-,064	,148	,655	,063

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

ANNEXE V – RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE SUR LES FACTEURS CARACTERISANT UN BON EMPLOYEUR

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,923
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.		3488,199
	df		78
	Sig.		0,000

Le résultat du KMO de 0,923 indique que la qualité des corrélations entre les variables est excellente.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,642	51,094	51,094	6,642	51,094	51,094	2,895	22,272	22,272
2	1,001	7,702	58,796	1,001	7,702	58,796	2,617	20,130	42,402
3	,856	6,583	65,379	,856	6,583	65,379	2,516	19,351	61,753
4	,717	5,517	70,896	,717	5,517	70,896	1,189	9,143	70,896
5	,625	4,807	75,703						
6	,598	4,597	80,300						
7	,516	3,973	84,272						
8	,455	3,503	87,775						
9	,411	3,164	90,939						
10	,356	2,740	93,678						
11	,327	2,516	96,195						
12	,274	2,106	98,300						
13	,221	1,700	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Q14_initiatives	,738	,393	,158	,250
Q14_reconnaissance	,729	,097	,427	-,115
Q14_retroaction	,681	,396	,218	,183
Q14_travail_equipe	,681	,308	,317	,235
Q14_attentes_clairs	,575	,496	,187	,235
Q14_comm_superieur	,277	,766	,195	,094
Q14_Exprime_idee	,291	,757	,271	,048
Q14_Implique_decision	,217	,705	,327	-,048
Q14_volume_tache	,370	,131	,706	,035
Q14_conciliation	,053	,342	,694	,313
Q14_resoudre_prob	,233	,311	,676	,084
Q14_dev_competence	,344	,261	,652	,209
Q14_activite_sociale	,202	,027	,212	,898

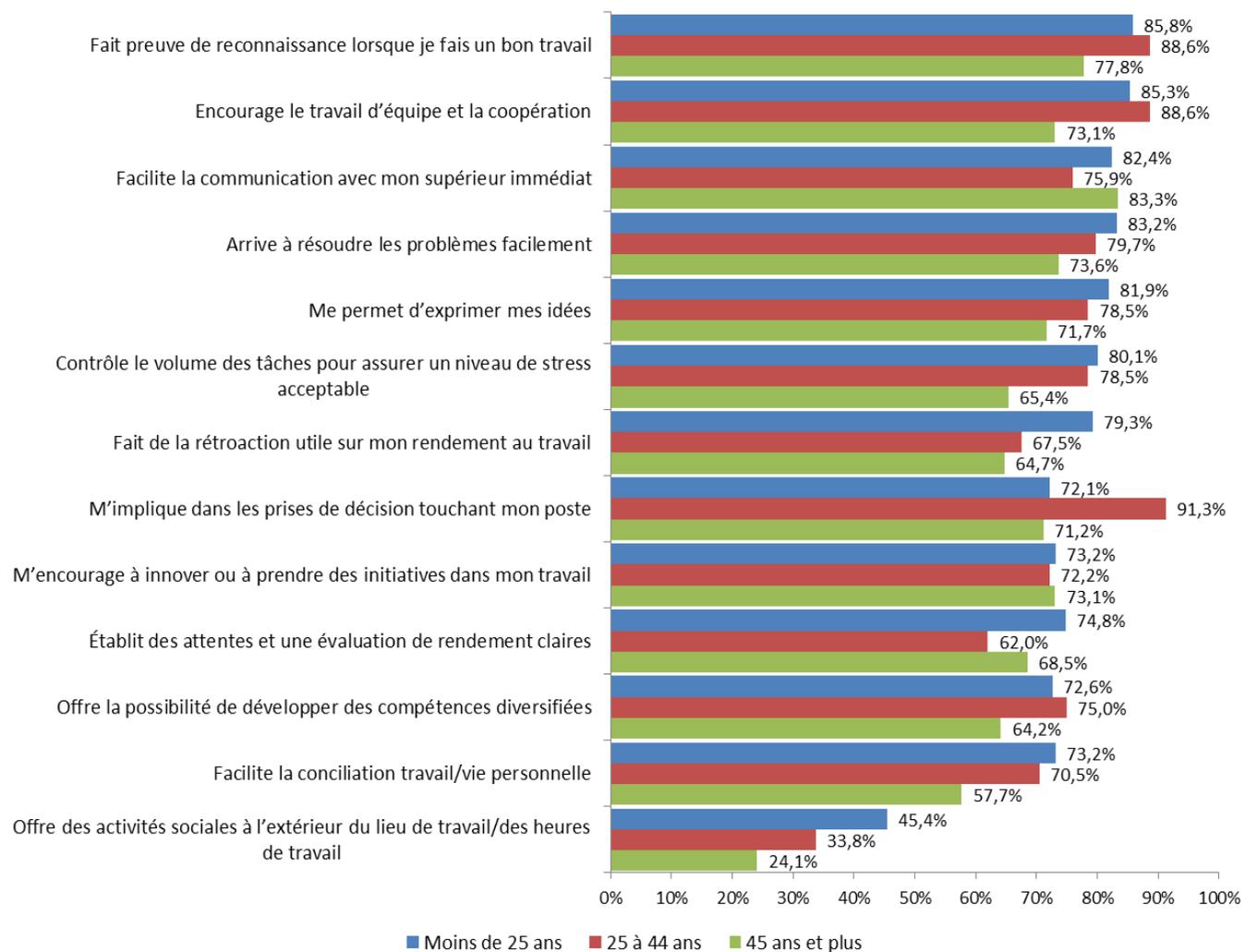
Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

ANNEXE VI – NIVEAU D'IMPORTANCE SUR LES QUALITES D'UN BON EMPLOYEUR

Graphique 40 : Qualité d'un bon employeur par groupe d'âge

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie PAS DU TOUT IMPORTANT et 10 signifie TRÈS IMPORTANT, un bon employeur est quelqu'un qui ... (notes de 8 à 10)



I