

# OFFRIR DES EMPLOIS EN TOURISME AUX RETRAITÉS

un modèle gagnant-gagnant

Petit guide pratique  
pour les employeurs  
de l'industrie touristique

# POURQUOI RECRUTER DES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS?



## PARCE QUE la source de recrutement privilégiée par les entreprises touristiques s'épuise

Depuis longtemps, le tourisme compte sur la main-d'œuvre étudiante pour pourvoir aux postes saisonniers durant l'été, et à temps partiel durant l'année scolaire. Or, des jeunes, il y en a de moins en moins.

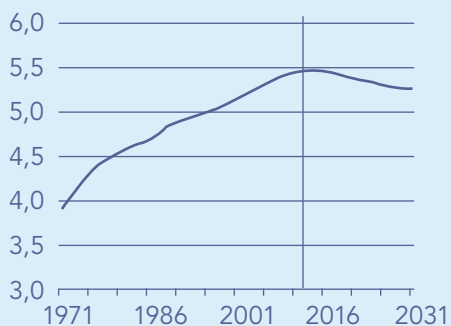
Et même si l'on redoublait d'efforts pour continuer à les attirer dans le secteur du tourisme, ce ne serait pas suffisant pour satisfaire le besoin en main-d'œuvre.

Les entreprises touristiques devront aussi repérer d'autres bassins potentiels de recrutement de main-d'œuvre afin de parer à la baisse démographique des jeunes.

## PARCE QUE la rareté de la main-d'œuvre est de plus en plus préoccupante

Certains chiffres ne mentent pas. Dès 2013 (c'est-à-dire demain!), la population active du Québec amorcera un déclin sans précédent. Pour compenser ce déclin imminent, deux mesures se présentent comme les solutions les plus réalistes : augmenter le nombre de travailleurs immigrants et maintenir le plus longtemps possible en poste les personnes plus âgées.

Évolution de la population âgée de 15 à 64 ans, 1971-2031, Québec (en millions de personnes)



Source : Institut statistique du Québec (2009).

## Au Québec, l'industrie touristique pourvoit :

- **42,3%** des emplois chez les jeunes de 15 à 24 ans durant l'été
- **61,7%** des emplois étudiants durant l'année scolaire

D'ici 2016, on estime que 30 000 postes en tourisme seront vacants en raison de la baisse démographique des jeunes de 15 à 24 ans, dont 19 000 postes normalement comblés par la main-d'œuvre étudiante.

Source : Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique. Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

# POURQUOI RECRUTER DES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS?

## PARCE QUE

### les retraités veulent travailler

Des milliers de baby-boomers s'apprêtent à prendre leur retraite. Cependant, la retraite ne semble plus exercer le même charme qu'autrefois. Si certains sont avides de quitter l'emploi qu'ils occupent depuis de nombreuses années, d'autres, après une petite pause bien méritée, font des projets pour entreprendre une seconde carrière.

Pour nombre de ces jeunes retraités, il est hors de question de s'installer confortablement à la maison devant un écran haute définition. Désireux de découvrir un nouveau milieu de travail et d'évoluer dans un environnement social et actif, ils reviennent plutôt sur le marché du travail.

## PARCE QU' il s'agit d'une solution efficace qui a fait ses preuves

Certaines entreprises misent déjà sur l'embauche de travailleurs de plus de 50 ans. Dans un sondage réalisé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), ces employeurs ont placé dans l'ordre suivant les forces de cette catégorie de travailleurs :

- Assiduité;
- Crédibilité aux yeux de la clientèle;
- Souci de la qualité;
- Loyauté envers leur employeur;
- Respect envers la clientèle;
- Sens des priorités;
- Autonomie.

## DIX BONNES RAISONS POUR LESQUELLES LES RETRAITÉS VEULENT TRAVAILLER

- 1 Être stimulés intellectuellement, apprendre
- 2 Faire quelque chose d'important
- 3 Revenir à des objets oubliés
- 4 Trouver un équilibre plaisir/travail
- 5 Gagner de l'argent en faisant un travail qu'ils aiment
- 6 Rester en forme physiquement et mentalement
- 7 Trouver une nouvelle vocation
- 8 Demeurer productifs dans la société
- 9 Faire une différence pour les autres
- 10 Rester connectés

Traduction libre, Source : Don't Retire, Rewire - 2<sup>nd</sup> edition, Sedlar J. et Miners R., 2007



## Et si on leur offrait un avenir dans le secteur du tourisme?

D'une part, nos clients sont des touristes qui ont des attentes élevées. D'autre part, les retraités sont souvent aussi des touristes expérimentés qui peuvent facilement se mettre dans la peau du client. Alors, qui de mieux que ces derniers pour comprendre et satisfaire les besoins de notre clientèle?

## Une expérience à réinvestir

# COMMENT RECRUTER AUTREMENT?

## AFFICHEZ VOS POSTES DE FAÇON CRÉATIVE

- > Vous êtes ouvert à l'idée de recruter des personnes retraitées? Alors, dites-le clairement :
  - Indiquez explicitement dans vos affichages que vous acceptez les candidatures des personnes de tout âge, incluant les personnes de plus de 50 ans.
  - Évitez d'exclure cette catégorie de travailleurs avec des énoncés restrictifs, tels que « Offre-toi une carrière chez nous. », qui sous-tendent que le poste s'adresse uniquement à de jeunes travailleurs.
  - Présentez la diversité du profil de vos employés sur votre site Web. Si vous ne postez que des photos de jeunes travailleurs, les personnes plus âgées pourraient conclure que vous ne recrutez que dans ce bassin.
- > La flexibilité des horaires de travail est déterminante pour plusieurs travailleurs retraités. Présentez-vous comme un employeur flexible et indiquez la possibilité d'aménager les horaires selon les préférences des employés.
- > N'attendez pas de recevoir des curriculum vitæ; explorez plutôt des créneaux inhabituels. Affichez vos postes aux endroits où se trouvent les retraités de votre région : les associations ou clubs de retraités, le restaurant du coin, le tableau d'affichage d'un grand magasin, la station d'essence, la bibliothèque... N'écartez aucune piste!

## SE BÂTIR UNE RÉPUTATION

« J'ai recruté deux retraités pour des emplois à temps partiel. La nouvelle s'est vite répandue dans la région. Aujourd'hui, je reçois des CV de retraités qui savent que nos portes leur sont ouvertes. »

Annie, directrice des banquets

## SAVIEZ-VOUS QUE

le site Placement en ligne d'Emploi-Québec vous permet d'indiquer clairement que vous acceptez les candidatures des personnes d'expérience? Il suffit de cocher la mention suivante sur votre offre d'emploi : « Cet employeur invite les personnes de 55 ans et plus à poser leur candidature. »

## LEUR OFFRIR LE MONDE

Le secteur du tourisme offre une multitude de postes où le personnel a un contact direct avec la clientèle. Les retraités qui reviennent sur le marché du travail le font souvent pour des raisons sociales. Il faut donc exploiter ce filon, et vendre avec conviction ce qui nous distingue!

*Les Rôtisseries St-Hubert ont misé sur une campagne de promotion dans laquelle on mettait en valeur l'embauche de ce bassin de main-d'œuvre pour les postes d'hôtesse.*

MIREILLE  
Grand-maman  
Artiste peintre à ses heures  
Toujours prête à aider les gens

**Préposée à l'accueil  
chez nous  
3 jours/semaine**

**À vous de choisir !**  
[st-hubert.com/  
emploi/carriere](http://st-hubert.com/emploi/carriere)

Un rôle à jouer  
Une histoire  
à partager



## LA QUESTION DE L'ÂGE SUR LE PLAN LÉGAL

La Charte des droits et libertés de la personne interdit la discrimination dans l'embauche, incluant celle fondée sur l'âge. Or, le fait d'annoncer son ouverture à l'embauche des personnes de plus de 50 ans est plutôt un geste inclusif et est tout à fait légal!

# COMMENT RECRUTER AUTREMENT?

## VOIR AU-DELÀ DU CURRICULUM VITÆ

Ce retraité n'a jamais travaillé dans le tourisme. Est-il trop risqué de l'embaucher? Pas nécessairement puisque plusieurs compétences sont transférables.

Si l'expérience professionnelle du travailleur plus âgé peut être réinvestie dans un emploi du secteur du tourisme, il en est souvent tout autant de son expérience de vie. Ses activités sociales, ses loisirs et ses passions constituent autant d'indices quant au type d'emploi susceptible de l'intéresser. Il faut réussir à saisir les motivations personnelles et les intérêts de ce nouveau retraité. Pour ce faire, le curriculum vitæ ne suffit pas. Mieux vaut miser sur une rencontre en entrevue!

## QUAND LE PASSÉ EST GARANT DE L'AVENIR : DES EXEMPLES DE COMPÉTENCES TRANSFÉRABLES

Sylvie est une jeune retraitée du domaine de l'enseignement au primaire. Elle aime partager ses connaissances, mais souhaite maintenant le faire loin des défis de la réussite scolaire.

Sylvie travaille maintenant dans un site éducatif saisonnier. Guide-animatrice enthousiaste, elle accompagne les visiteurs avec un entrain intarissable. L'hiver, elle s'envole vers le soleil!

Pierre a travaillé pour une agence gouvernementale pendant 30 ans. Il ne veut plus passer ses journées assis à un bureau. Il est méthodique et organisé, et il adore cuisiner.

Pierre travaille comme aide-cuisinier une fin de semaine sur deux dans un restaurant. La cadence est rapide, mais il adore l'ambiance. Il accepte même de dépanner pendant les périodes de forte affluence.

Luc est agent de la faune à la retraite. La nature n'a plus aucun secret pour lui et il ne se sent bien qu'au grand air.

Luc travaille comme guide de randonnée en motoneige. Ses clients européens l'apprécient tellement qu'ils reviennent chaque année.

## UNE ENTREVUE BIEN PRÉPARÉE

**L'entrevue d'embauche, on le sait, n'est pas une science exacte. D'où l'importance de bien la préparer. Pour ce faire, voici quelques conseils :**

- Vous avez devant vous une personne mature qui a connu beaucoup d'expériences de travail : abordez franchement l'écart et les similitudes entre le poste à combler et ses expériences antérieures, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.
- Questionnez le candidat sur ses intérêts et ses loisirs, et sur les raisons qui l'ont incité à postuler. Ses réponses risquent de vous surprendre. Cependant, ne tenez surtout pas pour acquis qu'il est surqualifié.
- Vous craignez que les exigences physiques de l'emploi soient trop élevées? Vérifiez-le avec le candidat! Plusieurs de ces travailleurs sont en forme et souhaitent profiter de leur travail pour le demeurer.
- Au moment d'interroger le candidat à propos de ses attentes quant à l'horaire de travail, profitez-en pour exposer votre flexibilité à ce niveau. Rappelez-vous que la saisonnalité n'est pas une contrainte, mais plutôt un avantage pour le retraité qui souhaite avoir du temps pour lui.
- L'entrevue est aussi une occasion de vous faire valoir. En plus de la flexibilité, vous avez probablement beaucoup à offrir : une ambiance conviviale, un contact avec le public, un environnement de travail exceptionnel, etc.

## CE QU'EN DISENT VOS PAIRS DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

« J'ai recruté une préposée à l'entretien ménager de 56 ans qui n'avait jamais travaillé dans un hôtel. Elle nettoie chaque chambre comme si c'était la sienne. »

**ROBERT, propriétaire d'auberge**

« J'embauche d'anciens cultivateurs pour entretenir mes terrains. Ils manient l'équipement lourd avec facilité et pour eux, un 18 trous, c'est tout petit! »

**CLAIRE, directrice d'un terrain de golf**

# COMMENT RETENIR VOS EMPLOYÉS DE PLUS DE 50 ANS?

ACCUEILLIR ET SÉDUIRE LES EMPLOYÉS PLUS ÂGÉS

Certaines entreprises hésitent à recruter des personnes de plus de 50 ans par crainte qu'elles ne restent pas suffisamment longtemps en emploi. Pourtant, les gestionnaires affirment qu'ils réussissent à les garder plus longtemps que les jeunes travailleurs.

Le retraité qui fait le saut dans une toute nouvelle industrie peut éprouver certaines appréhensions. La période d'accueil et d'intégration de ce nouvel employé est un moment clé pour le rassurer et établir une relation durable avec lui.

Un accueil personnalisé, un entraînement à la tâche structuré et un engagement actif des autres membres du personnel lors de l'intégration constituent des valeurs sûres. Vous envoyez alors le message à l'employé que vous souhaitez vraiment l'intégrer à votre équipe.

« Un organisme de la région se spécialise auprès des personnes de 50 ans et plus en recherche d'emploi. Je l'ai contacté pour lui faire part de mes besoins et une conseillère m'a recommandé deux travailleurs. J'ai recruté l'un d'entre eux qui travaille à temps partiel pour notre entreprise depuis trois ans maintenant. C'est un employé fiable et responsable. »

OLIVIER, directeur de l'hébergement



UN CONTRAT DE TRAVAIL QUI RIME AVEC FLEXIBILITÉ

## QUAND L'HORAIRE SE VEUT CRÉATIF

Un grand nombre de retraités qui souhaitent réintégrer le marché du travail ne veulent pas un emploi à temps plein. Leurs attentes sont diverses :

- > Travailler 2 ou 3 jours par semaine
- > Travailler 4 ou 5 heures par jour
- > Ne travailler que les fins de semaine pour faire des activités personnelles durant la semaine, ou l'inverse
- > Occuper un poste saisonnier l'hiver pour profiter de l'été au Québec
- > Occuper un poste saisonnier l'été pour s'envoler vers le sud durant l'hiver, comme un oiseau migrateur

« Honnêtement, la gestion des horaires de travail est devenue un vrai casse-tête, car j'ai doublé le nombre de travailleurs à temps partiel. Mais ce n'est rien à comparer aux difficultés d'embauche que j'avais avant d'intégrer ces personnes retraitées. C'était toujours à recommencer. »

JEANNE, directrice d'un centre de plein air

## LES OBLIGATIONS FAMILIALES

Qu'il s'agisse de jouer le rôle de grands-parents « dépanneurs », de participer à une activité familiale ou de se présenter à un rendez-vous chez le médecin, les personnes de plus de 50 ans apprécient que leur nouvel employeur tienne compte de leurs priorités et obligations... Après tout, ils sont aussi un peu à la retraite!

## LE SECTEUR DU TOURISME : CHAMPION DE LA FLEXIBILITÉ

Le secteur du tourisme est reconnu pour son grand nombre d'emplois saisonniers et à temps partiel. Pourquoi ne pas transformer cet aléa en avantage concurrentiel? Les jeunes travailleurs seront de moins en moins nombreux. De plus, leurs habitudes de travail tendent à changer ; ils ne sont plus autant disponibles qu'avant en période estivale puisque plusieurs d'entre eux préfèrent travailler à temps partiel toute l'année et prendre des vacances pendant l'été. Pour leur part, les travailleurs plus âgés sont nombreux et ils veulent travailler à temps partiel. Et si la solution se trouvait dans la somme de ces disponibilités?

# COMMENT RETENIR VOS EMPLOYÉS DE PLUS DE 50 ANS? suite...

UN MILIEU DE TRAVAIL ACCUEILLANT OÙ RÉGNE LE RESPECT

Le climat de travail vient en tête de liste des préoccupations du retraité qui souhaite réintégrer le marché du travail. Or, un bon climat, ça se cultive! Une organisation du travail souple qui mise sur les forces des membres de l'équipe, des mécanismes de communication efficaces et des pratiques de reconnaissance adaptées constituent des valeurs sûres pour promouvoir un environnement de travail agréable.

## RÉORGANISER LE TRAVAIL

**Faut-il réorganiser le travail pour l'adapter aux attentes des travailleurs plus âgés?**

En fait, il semble que les travailleurs de plus de 50 ans préfèrent souvent qu'on les traite au même titre que les autres employés de l'entreprise. Pour eux, c'est une question d'équité!

Par contre, plusieurs entreprises considérées comme des chefs de file en matière d'embauche de travailleurs plus âgés ont profité de la venue de ces nouveaux travailleurs pour réorganiser le travail de façon stratégique : certaines ont su mettre à profit leurs travailleurs plus âgés en les utilisant comme mentors auprès des jeunes employés; d'autres encore ont établi un dialogue entre leurs travailleurs plus âgés et les plus jeunes pour qu'ils partagent eux-mêmes les tâches de façon à tenir compte de leurs forces respectives.

## DE LA RECONNAISSANCE... PEU IMPORTE L'ÂGE

**La reconnaissance de la contribution d'un employé est une pratique de gestion qui a fait ses preuves. Pour en faire un levier de mobilisation efficace, certaines règles de base s'appliquent à tous les employés :**

- La reconnaissance doit se manifester sous forme de rétroaction sincère et être communiquée au moment opportun, afin d'encourager une contribution significative.
- Les pratiques de reconnaissance gagnent en efficacité lorsqu'elles sont diversifiées et personnalisées en fonction des catégories de travailleurs.

L'entreprise devra innover : ce qui fera la joie d'un travailleur de 20 ans peut être perçu différemment par un employé de 55 ans. Il faut donc manifester sa reconnaissance de la façon qui aura le plus de valeur pour ceux à qui elle est destinée.

## ET POURQUOI PAS DE LA FORMATION?

**Qui a dit qu'on ne peut plus apprendre après 50 ans?**

Le seul fait qu'un retraité décide de revenir au travail et d'occuper un poste différent de celui auquel il a consacré sa carrière témoigne déjà une certaine ouverture vis-à-vis de l'apprentissage. Qu'il s'agisse d'améliorer la qualité du service à la clientèle, de revoir un processus de travail ou de maîtriser un nouveau logiciel, les occasions d'offrir de la formation aux employés plus âgés peuvent prendre différentes formes. Les interroger sur leur intérêt à participer aux activités de formation auxquelles ont accès les autres membres de l'équipe sera déjà un bon point de départ.

Selon un sondage réalisé par le CQRHT auprès de **350** gestionnaires de l'industrie, **78 %** des entreprises qui embauchent des personnes de plus de **50 ans** indiquent n'avoir apporté aucune modification à l'organisation du travail pour les accueillir. Seulement **8 %** de ces répondants ont mentionné avoir revu la répartition des tâches parmi les employés.



« Notre entreprise ne fonctionne que l'hiver. Nous avons établi des liens avec d'autres entreprises de la région qui sont en activité l'été et on y recommande nos employés plus âgés qui veulent travailler à temps partiel toute l'année. C'est un geste qu'ils ont beaucoup apprécié. De plus, ils reviennent quand l'hiver arrive. »

**NICOLAS**, propriétaire d'un centre de glisse

# TIRER LE MEILLEUR DE LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE

## QU'EN EST-IL DU CHOC DES GÉNÉRATIONS?

Au rythme où progresse la technologie, on a parfois l'impression que des centaines d'années séparent les baby-boomers de la génération « y ». De plus, ces générations ont un rapport fort différent au temps et au travail.

Pourtant, les exemples de cohabitation réussie démontrent que le choc appréhendé peut être évité si on porte une attention particulière au savoir-être et que l'on met en valeur le savoir-faire de chacun.

## COHABITATION RÉUSSIE DANS LES CANTONS-DE-L'EST

Dans le cadre d'un projet pilote mené dans les bureaux touristiques des Cantons-de-l'Est, des préposés à l'accueil baby-boomers et de jeunes étudiants de la génération « y » ont travaillé ensemble.

Une synergie naturelle s'est installée rapidement et les employés ont partagé le travail en misant sur les forces de chacun. Les jeunes naviguaient allégrement dans le système informatique, alors que les plus âgés se démarquaient par leur approche respectueuse et complice qui ne manquait pas de ravir la clientèle. Ils ont appris les uns des autres, et ce, de façon complémentaire.



### PRÉVENIR PLUTÔT QUE GUÉRIR

« L'année où j'ai embauché pour la première fois un retraité en même temps que de jeunes travailleurs, il y a eu une petite confusion de rôle. Le travailleur retraité se sentait l'obligation de "corriger" les jeunes qu'il ne trouvait pas assez préoccupés par la qualité du travail. Il se voyait un peu comme un second superviseur et les jeunes trouvaient qu'il se mêlait de ce qui ne le regardait pas. L'année suivante, dès le début de la saison, j'ai organisé une petite séance d'échange avec l'équipe à propos des différences entre générations. Ils ont pu parler de leur vision différente du travail dès le départ. Nous avons partagé nos objectifs et attentes, et échangé sur les meilleures façons de faire. La cohabitation a été vraiment facile par la suite. »

ÉLIZABETH, gestionnaire d'une institution muséale



# TIRER LE MEILLEUR DE LA DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE suite...

## LES BALISES DES GÉNÉRATIONS

<b>Les baby-boomers</b>	>>	sont nés entre 1946 et 1962	>>	ont entre 48 et 64 ans
<b>Les « X »</b>	>>	sont nés entre 1962 et 1980	>>	ont entre 30 et 48 ans
<b>Les « Y »</b>	>>	sont nés entre 1980 et 1990	>>	ont entre 20 et 30 ans
<b>Les « C »</b>	>>	sont nés après 1990	>>	ont moins de 22 ans

## LES BABY-BOOMERS

- > C'est dans cette catégorie que se trouvent nos retraités cibles. Ils sont reconnus pour leur rigueur, leur acharnement au travail et leur loyauté.
- > Ils se sentent parfois désemparés vis-à-vis des jeunes travailleurs qui ont une vision beaucoup plus détachée du travail. Cette attitude peut les rendre impatient.

## LES « Y »

- > Vous en comptez probablement quelques-uns dans votre entreprise. Accros de la technologie et allergiques à la routine, ils effectuent les tâches rapidement et sont vite rendus à la prochaine étape.
- > Aucune procédure ne tient si son utilité n'a pas été démontrée.

## LES « X »

- > Créatifs et indépendants, ils ont dû jouer du coude pour faire leur place sur le marché du travail occupé par les baby-boomers.
- > Plusieurs des superviseurs du tourisme se trouvent dans ce groupe. A priori, ils peuvent percevoir le recrutement de travailleurs plus âgés comme une menace.
- > Ils apprécient tout de même leur potentiel et leur rigueur et tombent vite sous le charme.

## ET LES « C »

- > Ce sont des « Y » encore plus « technos » qui vivent dans l'instantanéité.
- > Communicateurs, ils veulent collaborer. Mais comme ils auront le choix de leur employeur, ils collaboreront avec ceux qui sauront le mieux répondre à leurs attentes.

## DE BONNES IDÉES POUR UNE COHABITATION HARMONIEUSE

- > Outiller les superviseurs en gestion des différences intergénérationnelles afin :
  - d'améliorer leur compréhension des attentes des différents groupes;
  - de les inciter à favoriser la communication et à fournir une rétroaction;
  - de les rendre attentifs au changement dans le climat de travail afin de prévenir les conflits.
- > Pratiquer la « tolérance zéro » en ce qui concerne le manque de respect. Peu importe l'âge, tous s'attendent à être respectés, mais il faut parfois énoncer clairement les comportements respectueux attendus.
- > Multiplier les occasions d'échanges sur les façons d'améliorer le travail. Les suggestions risquent d'être fort complémentaires.
- > Favoriser les transferts de savoir.
- > Permettre aux employés de répartir eux-mêmes les tâches en fonction des forces de chacun.
- > Préserver un bon climat de travail. Les baby-boomers tout comme la génération « C » souhaitent avoir du plaisir au travail : offrir un environnement sain et agréable est donc une valeur sûre.

# CQRHT

POUR PLUS D'INFORMATION

**450-651-1099**

[info@cqrht.qc.ca](mailto:info@cqrht.qc.ca)

[www.cqrht.qc.ca](http://www.cqrht.qc.ca)