



Gérez-vous bien vos employés?

DÉCOUVREZ-LE EN 20 MINUTES OU MOINS

Le choix des employés
EMPLOYEUR
de
choix
employeursdechoix.ca

Gérez-vous bien vos employés?

Autoévaluation des pratiques en matière de ressources humaines

On constate déjà actuellement une certaine rareté au chapitre des employés qualifiés dans le secteur du tourisme et le phénomène va en s'aggravant. D'ailleurs, on prévoit pour le secteur l'équivalent de plus de 60 000 postes à temps plein à pourvoir d'ici 2015, et possiblement plus de 200 000 d'ici 2025.

Bien entendu, la pénurie de travailleurs ne se limitera pas au secteur du tourisme; le vieillissement de la population aura des répercussions sur la disponibilité de la main-d'œuvre partout au pays. Les entreprises du secteur du tourisme et de l'accueil devront concurrencer de nombreux employeurs, et ce, tant pour les débutants que pour les employés chevronnés.

Être un Employeur de choix constitue un avantage important lorsque la main-d'œuvre et les compétences se font plus rares. Un Employeur de choix veille à ce que les actions de ses employés s'harmonisent aux objectifs de l'entreprise, fait en sorte que ses employés se sentent appréciés et estimés, et reconnaît et récompense leur contribution. C'est pourquoi plus de gens veulent travailler pour des Employeurs de choix et pourquoi les meilleurs employés veulent demeurer avec eux.

« Nos gestionnaires s'impliquent activement dans des projets comme l'implantation de normes d'accueil à l'échelle de l'entreprise ou l'animation de comités de relations de travail gérés selon une approche participative. En plus de recruter les bonnes personnes et de les former adéquatement, ils doivent les motiver à s'engager. Ça fait toute la différence et cette différence se mesure concrètement par les résultats avantageux des sondages menés auprès de la clientèle de la Sépaq, année après année, ou l'absence de conflit de travail au cours des deux dernières décennies. »

Pierre Bélanger, vice-président aux ressources humaines, Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq)

La première étape consiste à s'assurer que votre gestion des ressources humaines vous permettra d'attirer et de retenir des employés qualifiés. Même si la taille de votre entreprise ne justifie pas l'emploi d'un professionnel consacré aux ressources humaines, il est possible de bien gérer votre personnel et de devenir un employeur de choix.



En tout au plus 20 minutes, cette autoévaluation vous permettra de comparer rapidement vos pratiques en matière de ressources humaines. Vos réponses peuvent aussi vous donner des idées sur les avantages de bien gérer votre main-d'œuvre en vue de résoudre les problèmes qui vous tiennent éveillé la nuit.

[Consultez la section des outils et des ressources!](#)

Organisation et planification

Par le passé, on appelait souvent les ressources humaines l'« administration du personnel », et l'accent était justement mis sur cet aspect : l'administration de la paie ou les congés des employés, entre autres. Aujourd'hui, nous savons qu'il est bon pour les affaires de bien gérer les ressources humaines. Aux yeux de vos clients, vos employés sont le visage de votre organisation. Gérer les ressources humaines de manière à atteindre vos objectifs d'affaires contribuera à la réussite de votre entreprise.



1. Demeurez-vous informé de ce qui se passe sur le marché du travail duquel proviendront vos employés, que ce soit à l'échelle nationale, régionale ou locale?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
2. Planifiez-vous d'avance vos besoins en matière de main-d'œuvre, en vous penchant sur les secteurs où vous manquerez d'employés ou de compétences et en prévoyant les meilleurs moyens de remédier à la situation?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
3. Connaissez-vous suffisamment la législation du travail pour l'appliquer à la gestion de vos ressources humaines?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
4. Les personnes qui gèrent les ressources humaines dans votre organisation sont-elles formées et qualifiées?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
5. Vos politiques et pratiques en matière de ressources humaines favorisent-elles les objectifs de votre entreprise?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet

OUTILS :

En plus de profils démographiques des travailleurs du secteur du tourisme, vous trouverez dans la [section recherche du CCRHT](#) des renseignements actuels et pratiques sur les statistiques d'emploi en tourisme de même que sur l'offre et la demande en matière de main-d'œuvre.

La section [Planification des RH](#) vous aidera à prendre des décisions importantes quant aux ressources dont vous avez besoin pour recruter, maintenir en poste et former les meilleurs employés, et ainsi satisfaire les besoins de votre entreprise et de vos clients.

Embauche

La bonne combinaison de compétences aura des effets positifs sur le niveau de service que vous offrez à vos clients. Vos pratiques en matière de recherche, de recrutement et de sélection peuvent vous aider à vous distinguer de vos concurrents et à attirer les candidats qui possèdent les compétences que vous recherchez.



6. Affichez-vous les postes en fonction des connaissances, des compétences, de l'éducation et de l'expérience requises pour le poste?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
7. Utilisez-vous des sites d'emploi sur Internet, des journaux, des réseaux sociaux ou des associations communautaires pour annoncer vos postes et attirer des candidats qualifiés aux antécédents variés?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
8. Vos gestionnaires ou intervieweurs sont-ils formés pour faire passer des entrevues et appliquer des pratiques de sélection justes?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
9. Évaluez-vous les candidats de manière objective en fonction des exigences et en vous servant d'un outil normalisé, tel qu'une grille de pointage?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet
10. Documentez-vous le processus de sélection et donnez-vous de la rétroaction aux candidats?
 Oui Plus ou moins Non Sans objet

OUTIL :

La **Trousse d'outils RH** contient des modèles utiles pour l'affichage des emplois, les descriptions de postes, la vérification des références, et plus encore.

Maintien en poste des employés

Le roulement du personnel est un phénomène naturel propre à toutes les entreprises. Personne ne peut retenir tous ses bons employés, particulièrement s'ils sont mobiles, comme les étudiants, par exemple. L'objectif est de retenir le plus grand nombre d'employés performants possible et de favoriser le développement de ceux qui ont du potentiel pour qu'ils demeurent engagés et intéressés à travailler pour vous. Voici quelques stratégies reconnues pour leur efficacité : orientation des nouveaux employés en temps opportun; franche communication; formation et gestion cohérente basée sur les attentes de rendement faisant l'objet d'un accord.



Comprendre vos employés

11. Rencontrez-vous vos employés ou effectuez-vous des sondages auprès d'eux pour déterminer leur degré de satisfaction par rapport à leur emploi?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
12. Compilez-vous des statistiques telles que le taux de roulement des employés, le taux d'absentéisme et les plaintes des employés? Adoptez-vous des mesures en fonction de cette information, si nécessaire?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
13. Établissez-vous une communication régulière ou bidirectionnelle avec vos employés?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet

Orientation et formation

14. Est-ce que tous vos employés bénéficient d'une séance d'orientation dans les 30 jours suivant leur date d'embauche?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
15. Vos nouveaux employés obtiennent-ils de l'information par écrit sur vos politiques, la législation du travail, la santé et la sécurité, la rémunération et les avantages sociaux?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet

PROGRAMME :



Les bons employés sont difficiles à trouver et à conserver; voilà pourquoi devenir un **Employeur de choix** représente une excellente décision d'affaires.

PROGRAMME :



Les produits de **formation emerit** englobent un large éventail de professions dans le secteur du tourisme.

OUTIL :

Outil de mesure du rendement du capital investi dans la formation

Cet outil est conçu pour vous aider à évaluer les nombreux avantages qu'il y a à former vos employés.

Maintien en poste des employés

16. Avez-vous mis en place un processus vous permettant de déterminer vos besoins en matière de formation?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
17. Les nouveaux superviseurs ou gestionnaires reçoivent-ils une formation de superviseur lorsqu'ils font leurs débuts dans votre entreprise?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
18. Les employés qui offrent de la formation à l'interne connaissent-ils les techniques de formation?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
19. Évaluez-vous l'efficacité de votre formation?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet



Gestion du rendement et reconnaissance

20. Effectuez-vous régulièrement des évaluations de rendement pour tous vos employés?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
21. Faites-vous des commentaires clairs et utiles, avec respect, aux employés dont le rendement laisse à désirer?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
22. Récompensez-vous les employés qui respectent ou dépassent les attentes?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet

PROGRAMME :



La reconnaissance
professionnelle emerit

évalue et reconnaît les professionnels
compétents en fonction des normes
de l'industrie.

Maintien en poste des employés

23. Vos gestionnaires suivent-ils un processus défini ou consultent-ils un employé qualifié avant de prendre des mesures disciplinaires, de suspendre ou de congédier un employé?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
24. Effectuez-vous des entrevues de départ en vous servant de l'information que vous en tirez?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet



Santé et sécurité au travail

25. Connaissez-vous, vous et vos gestionnaires, la loi sur la santé et la sécurité au travail de votre province ou territoire?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
26. Offrez-vous à tous vos employés de la formation en matière de santé et de sécurité, y compris sur le harcèlement?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
27. La Loi sur la santé et la sécurité du travail est-elle affichée sur les lieux de travail?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
28. Votre entreprise a-t-elle mis sur pied un comité de santé et de sécurité ou désigné un représentant des employés?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
29. Avez-vous une politique de tolérance zéro en matière de violence au travail?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
30. Réagissez-vous rapidement pour enquêter sur les accidents ou autres incidents afin de pouvoir corriger tout problème de sécurité en milieu de travail?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet

OUTIL :

La [Trousse d'outils RH](#) du site [emerit.ca](#) contient une liste de vérification en matière de santé et de sécurité, une grille d'évaluation des risques, un modèle de signalement des accidents et plus encore.

Relations avec les syndicats

Si votre entreprise est syndiquée, il se peut que vous ayez à composer avec des structures formelles additionnelles. Même s'ils ne s'entendent peut-être pas toujours sur la ligne de conduite à suivre, les gestionnaires et les représentants du syndicat peuvent quand même assurer des relations de travail constructives. De bons rapports entre le syndicat et la direction peuvent contribuer au succès de votre entreprise.

Si votre entreprise n'est pas syndiquée, ignorez cette section et rendez-vous à la fin de l'autoévaluation.



31. Avez-vous mis sur pied un comité syndical ou un comité de gestion officiel?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
32. Organisez-vous régulièrement des réunions syndicales ou des réunions de gestion dont vous conservez une trace écrite dans vos dossiers?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
33. Consultez-vous les représentants syndicaux quant aux changements en milieu de travail?
Les informez-vous des décisions d'affaires importantes avant la mise en œuvre des changements?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet
34. Avez-vous convenu de procédures à mettre en œuvre en cas de moyens de pression?
- Oui Plus ou moins Non Sans objet

Évaluation des réponses

Vous avez maintenant terminé l'autoévaluation de votre gestion des ressources humaines.

Si vous avez répondu « oui » à au moins 22 questions, vous êtes en bonne voie de devenir un Employeur de choix. Nous vous suggérons de revenir sur les questions auxquelles vous avez répondu « non ». Demandez-vous si vous auriez avantage à changer vos pratiques en matière de ressources humaines pour ces aspects de votre entreprise.

Si vous avez répondu « oui » à entre 12 et 22 questions, vous gérez bien certains aspects de vos ressources humaines, mais il y a place à l'amélioration en ce qui concerne le reste. Nous vous suggérons de revenir sur les aspects pour lesquels vous avez souvent répondu « non » et de songer à ce qu'il serait logique pour vous d'améliorer, compte tenu de la situation dans laquelle se trouve votre entreprise. Consultez les sites emerit.ca, employeursdechoix.ca et explorezletourisme.ca pour perfectionner les aspects où vous éprouvez des difficultés, ou suivez les modules appropriés de la [Trousse d'outils RH](#) et consultez les ressources énumérées ci-dessous.

Si vous avez répondu « oui » à moins de 12 questions, vous pouvez parcourir la [Trousse d'outils RH](#) en commençant par établir un plan de ressources humaines pour votre organisation. C'est dans l'intérêt de votre entreprise!



Solutions pour vos ressources humaines

Gestion des ressources humaines

- **Trousse d'outils RH** – La Trousse d'outils RH constitue une ressource complète pour vos besoins stratégiques et quotidiens en RH. Créée par des spécialistes et professionnels des ressources humaines, elle procure des ressources et outils pratiques parfaits pour les personnes ayant des responsabilités relatives aux RH en tourisme.
- **explorezletourisme.ca** – Dans la section Employeur, vous trouverez les ressources dont vous avez besoin pour recruter, retenir et développer des employés compétents et désireux d'offrir le meilleur service qui soit à vos clients.
- **employeursdechoix.ca** – Les bons employés sont difficiles à trouver et à conserver; voilà pourquoi devenir un Employeur de choix représente une excellente décision d'affaires. Si vous songez à devenir Employeur de choix, consultez les différents **outils et ressources de l'employeur de choix**. Vous trouverez des questionnaires, des feuilles de travail, des articles et toutes sortes de renseignements qui faciliteront le processus visant à devenir un Employeur de choix.

Organisation et planification

- **Trousse d'outils RH** – Module Planification des ressources humaines
- **L'offre et la demande de main-d'œuvre en tourisme** – Ce rapport quantifie les répercussions à long terme des tendances démographiques et économiques sur l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme au Canada. Il rend également compte des pénuries potentielles de main-d'œuvre au cours des 20 prochaines années par sous-secteur, par province et par fonction de travail.
- **Étude sur la rémunération au sein du secteur touristique** – Ce rapport présente des données régionales et pancanadiennes que les organisations peuvent utiliser pour établir des politiques en matière de rémunération et pour évaluer leur concurrentialité. Il fournit également des données vitales sur les politiques en matière de ressources humaines, de pratiques salariales et autres questions portant sur la gestion des ressources humaines.

Comprendre vos employés

- **Employeur de choix Le choix des employés** – Le programme Employeur de choix offre des questionnaires prêts à l'emploi vous permettant de recueillir l'avis précieux de vos employés.

Formation et orientation

- **Trousse d'outils RH** – Modules Dotation en personnel et orientation des nouveaux employés, et Formation et perfectionnement professionnel
- **Formation emerit** – Disponibles pour une grande variété de fonctions de travail en tourisme, ces outils de formation souples s'adaptent au rythme de l'apprenant. Offrez un service exceptionnel grâce aux normes, aux formations en ligne et sur papier, aux guides du formateur et à la formation des formateurs.
- **Normes de compétence emerit** – Les normes de compétence nationales sont des manuels qui décrivent les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour qu'une personne soit considérée compétente dans sa profession. Ces normes ont été élaborées par des professionnels du tourisme pour les professionnels du tourisme. De nombreuses normes de compétence comprennent une Analyse linguistique des professions et un Profil des compétences essentielles.
- **Outil de mesure du rendement du capital investi dans la formation** – Une fois que vous avez indiqué des données précises concernant la situation prévalant avant et après la formation de vos employés, cet outil peut ensuite mesurer le rendement de l'investissement en formation en vous fournissant le coût réel de votre investissement ainsi que le délai de récupération.

Gestion du rendement et reconnaissance

- **Trousse d'outils RH** – Modules Gestion du rendement et Cessation d'emploi et départ
- **Reconnaissance professionnelle emerit** – Le programme de reconnaissance professionnelle emerit permet d'évaluer et de reconnaître les professionnels compétents en fonction des normes de l'industrie. Les professionnels certifiés emerit affichent une désignation professionnelle reconnue partout dans l'industrie. Pour les employeurs, le programme propose entre autres des examens sur les connaissances, des évaluations du rendement, des listes de vérification à l'intention des superviseurs et plus encore pour vous aider à gérer et récompenser le rendement de vos employés.
- **Calculateur de taux de roulement du personnel** – Le taux de roulement du personnel est souvent considéré comme une « dépense sans facture ». Mesurez cette dépense, puis comparez-la à des stratégies de conservation du personnel plus rentables qui permettront de réduire votre roulement et d'augmenter vos profits.

Santé et sécurité au travail

- **Trousse d'outils RH** – Santé et sécurité au travail

Pour en savoir plus sur les exigences en matière de santé et de sécurité, communiquez avec votre Ministère du travail. Chaque province et territoire dispose d'une loi sur la santé et la sécurité au travail et d'une loi sur l'indemnisation des accidentés du travail. Vous trouverez des renseignements généraux dans le module Santé et sécurité au travail de la Trousse d'outils RH.