



# Nous embauchons!

Un guide pour aider les employeurs  
**à attirer et retenir les travailleurs**  
dans un contexte post-pandémique

# Composer avec une crise de la main-d'œuvre sans précédent

Les problèmes de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme n'ont pas commencé avec la pandémie, mais la COVID a exacerbé et amplifié la situation. La pénurie de main-d'œuvre est là pour rester, et l'adaptation aux nouvelles circonstances doit faire appel à des stratégies multiples. Il est impératif de mieux utiliser les ressources et les soutiens personnalisés, d'adapter les modèles d'entreprise et d'améliorer les pratiques en matière de RH et de capital humain. La réalité est que le secteur est confronté à une plus vive concurrence pour les travailleurs qu'auparavant, et la situation est appelée à s'aggraver. Les outils proposés dans ce guide ont pour but d'aider les entreprises touristiques à s'engager sur la voie de la relance, avec des stratégies à court et à long terme pour attirer, retenir et développer une main-d'œuvre qualifiée.

## Table des matières

### 1

#### SECTION

### Pratiques essentielles en matière de RH : stratégies nouvelles et éprouvées

- 1 Développez une main-d'œuvre mixte
- 2 Repensez vos stratégies de recrutement
- 3 Diversifiez votre main-d'œuvre
- 4 Investissez dans la numérisation pour renforcer la main-d'œuvre
- 5 Repensez et remaniez les modalités de travail
- 6 Travaillez sur vos stratégies de rétention
- 7 Attention à votre image RH/employeur
- 8 Soyez un centre d'apprentissage significatif
- 9 Optimisez votre main-d'œuvre actuelle
- 10 Apprenez à maîtriser et à prioriser les partenariats
- 11 Offrez des horaires non conventionnels et flexibles
- 12 Augmentez votre QI RH
- 13 Mettez en valeur votre offre de rémunération globale

### 2

#### SECTION

### Formulaires et listes de vérification pratiques pour aider à résoudre les problèmes clés

- 1 Élaborer un plan d'action pour la main-d'œuvre
- 2 Repenser le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail
- 3 Aider les employés à réintégrer leur emploi ou à assumer de nouveaux rôles
- 4 Gérer le personnel à distance
- 5 Établir des partenariats communautaires stratégiques
- 6 Le coût réel du remplacement des personnes
- 7 Mieux comprendre la rétention du personnel
- 8 Recommandations relatives au licenciement des employés
- 9 Pratiques en matière de technologie essentielle pour les employés travaillant à distance
- 10 Modèle de rémunération globale

## NOUS EMBAUCHONS!

Un guide pour aider les employeurs à attirer et retenir les travailleurs dans un contexte post-pandémique

# Section

# 1

Les répercussions de la COVID-19 ont accéléré et intensifié les défis de longue date en matière de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme. La relance ne ressemble pas à 2019; il ne faut pas s'attendre à un retour aux anciennes pratiques RH et à un « retour à la normale » avec tous les travailleurs dont vous avez besoin. La nature du travail et des lieux de travail a considérablement changé, exigeant de nouvelles compétences, des pratiques RH différentes et une concurrence accrue pour les travailleurs qualifiés provenant d'un bassin toujours plus restreint de chercheurs d'emploi. Ce défi va persister pour de nombreuses années à venir.

RECUEIL DES  
Pratiques essentielles en matière  
de RH :  
stratégies nouvelles et éprouvées

# DÉVELOPPEZ UNE MAIN-D'ŒUVRE MIXTE

La survie de votre entreprise dépend de votre capacité à vous adapter à un marché du travail de plus en plus restreint.

La concurrence pour les travailleurs sera de plus en plus forte. Il est essentiel de modifier vos opérations pour trouver des façons de fonctionner avec moins de travailleurs et de puiser dans une réserve partagée de travailleurs.

L'utilisation d'une main-d'œuvre mixte comprenant des travailleurs occasionnels permet à une entreprise d'être plus agile. Une solution à envisager est l'économie à la demande, parfois appelée « économie du partage », qui permet aux travailleurs de contrôler leur environnement de travail. Elle se compose d'emplois temporaires et flexibles et inclut des pigistes, des entrepreneurs indépendants, des travailleurs liés à des projets et des embauches temporaires ou à temps partiel.

Le travail à distance étant appelé à se pérenniser, les employeurs ne sont plus limités aux demandeurs d'emploi locaux. Tous les postes n'exigent pas que le personnel soit sur place, et pour ces postes, les employeurs peuvent élargir leur bassin de main-d'œuvre au-delà des frontières régionales.



## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Utilisez une approche communautaire, où les travailleurs sont partagés entre un groupe d'employeurs qui coordonnent les modalités de travail. Cette approche peut également contribuer à garantir que les travailleurs partagés ont un emploi stable à temps plein et des possibilités d'acquérir des compétences supplémentaires ou plus d'expérience.
- Explorez différents modèles de sous-traitance : essayez différentes plateformes pour trouver celles qui vous donnent des résultats.
- Établissez une relation avec les travailleurs partagés; cela permet de les fidéliser et de réduire les besoins futurs en orientation ou formation.
- Développez une main-d'œuvre mixte composée d'employés fixes ou de base auxquels s'ajoutent des travailleurs autonomes. Une main-d'œuvre mixte permet à une entreprise d'augmenter le nombre de travailleurs en cas de besoin. Ces travailleurs peuvent offrir différentes compétences pour aider une entreprise à exploiter de nouveaux marchés, à tester de nouveaux produits ou services, ou à prolonger les saisons d'activité.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Gérer le personnel à distance



# REPENSEZ VOS STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Apprenez l'art de la persuasion; actualisez et élargissez vos stratégies de recrutement.

Un recrutement efficace implique diverses stratégies de marketing, avec un message affiné et cohérent pour attirer les candidats les mieux adaptés à votre offre d'emploi.

## VISITES DE FAMILIARISATION

Les « visites de familiarisation » pour les chercheurs d'emploi sont l'occasion d'en apprendre davantage sur l'entreprise et de découvrir comment cela se passe réellement chez vous en tant qu'employé. Il peut s'agir d'une journée d'observation d'un employé, d'un entretien avec des responsables ou de la participation à des séances de formation interne.

## OFFRES D'EMPLOI

Dans les offres d'emploi, veillez à décrire ce qui vous distingue de vos concurrents. (Consultez la liste des principaux éléments d'attraction et de rétention pour trouver des idées.)

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Sollicitez l'aide de votre personnel et encouragez les à référer les membres de leur famille et leurs amis. Les incitations et les récompenses pour les références (c.-à-d. les « primes de référencement ») sont un moyen de reconnaître leurs efforts et d'accroître la loyauté, ce qui contribue à la rétention.
- Restez en contact et sollicitez vos anciens employés. Ils sont peut-être ouverts à un travail occasionnel ou à temps partiel et connaissent peut-être d'autres personnes à la recherche d'un emploi.
- Élargissez votre champ d'action en utilisant les plateformes de médias sociaux et en publiant des offres d'emploi dans les lieux de rassemblement de la communauté locale.
- Engagez des services de recrutement de talents. Faites appel à des experts pour vous aider à pourvoir les postes, ce qui est souvent plus rentable que d'essayer de le faire vous-même.
- Organisez des événements sociaux pour « faire connaissance avec l'entreprise » et proposez des visites de familiarisation.
- Participez activement à l'organisation et à la tenue de salons de l'emploi. Travaillez en étroite collaboration avec les écoles pour obtenir un accès privilégié aux étudiants ou aux nouveaux diplômés.

## PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION

(Ce que les chercheurs d'emploi et les travailleurs recherchent dans un emploi.)

1. Avancement de carrière, apprentissage et développement
2. Travail utile : faire une différence
3. Salaire/compensation équitable, avantages sociaux
4. Soutien de la direction/excellent patron
5. Être reconnu, apprécié et respecté
6. Fierté envers l'organisation, sa mission, ses produits et services
7. Environnement de travail, culture, collègues de travail formidables
8. Flexibilité du lieu de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, prise en considération des besoins personnels
9. Autonomie, créativité, sens du contrôle et des responsabilités
10. Sécurité et stabilité de l'emploi, c.-à-d. un « chèque de paie fiable »
11. Travail et défis passionnants
12. Tâches variées et changeantes
13. Leadership inspiré
14. Capacité à s'engager dans des activités socialement responsables
15. Efficacité des dirigeants et de l'équipe de la direction
16. Participation à la prise de décision, liberté d'exprimer des idées que les dirigeants écoutent
17. Sentiment que l'organisation se préoccupe de la santé et du bien-être des employés

**Qu'avez-vous à offrir?**  
Et qu'en est-il de vos concurrents



# DIVERSIFIEZ VOTRE MAIN-D'ŒUVRE

Des avantages économiques et sociaux qui vous aident à vous assurer une source fiable de talents.

Les entreprises qui peuvent recruter et gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée disposent d'un avantage concurrentiel évident. Les bassins d'emploi traditionnels s'amenuisent et le recours à de nouveaux marchés de main-d'œuvre est essentiel pour assurer la continuité des activités. Les entreprises touristiques qui appliquent des politiques et des pratiques visant à accroître la diversité de leur main-d'œuvre et à promouvoir l'équité et l'inclusion sont plus à même d'attirer et de retenir les talents. Une main-d'œuvre diversifiée favorise une réputation positive, augmente la connaissance du marché et génère une clientèle plus diversifiée. Les recherches montrent qu'une diversité accrue des talents entraîne une amélioration de la productivité et une hausse des bénéfices. La diversité des talents se traduit par un éventail plus large de compétences parmi les employés, ainsi que par une diversité d'expériences et de perspectives, ce qui accroît le potentiel d'augmentation de la productivité.

## LES OFFRES D'EMPLOI

doivent promouvoir les valeurs de l'entreprise, renforcer la culture de l'entreprise et décrire le système de rémunération globale (voir le point 13 pour plus d'information).

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Exploitez les nouveaux bassins de main-d'œuvre avec des stratégies adaptées à chaque population cible (p. ex., les nouveaux Canadiens, les Canadiens d'origine autochtone).
- Modifiez/actualisez vos politiques et pratiques RH pour promouvoir l'inclusion et combattre les stéréotypes et la discrimination, p. ex., rédigez les offres d'emploi de façon à attirer des candidats diversifiés.
- Renforcez la formation et le soutien pour répondre aux besoins sociaux, culturels et politiques.
- Participez activement aux activités/événements culturels de la communauté afin d'accroître le profil et la sensibilisation.
- Créez et déployez un plan de diversité sur le lieu de travail pour guider vos pratiques en matière de diversité et d'inclusion, de l'embauche au maintien en poste. Non seulement cela contribuera à attirer un plus grand nombre de travailleurs, mais c'est également essentiel pour la rétention et la création d'un lieu de travail accueillant, exempt de discrimination et de harcèlement.

La diversité sur le lieu de travail, c'est la compréhension, l'acceptation et la valorisation des différences entre les personnes, telles que la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle ou les compétences. Un lieu de travail diversifié est un environnement inclusif qui offre les mêmes droits et opportunités à tous les travailleurs.

La diversification de votre main-d'œuvre est une bonne chose pour les affaires, car elle contribue à créer un apport plus stable de travailleurs.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Élaborer un plan d'action pour la main-d'œuvre



# INVESTISSEZ DANS LA NUMÉRISATION POUR RENFORCER LA MAIN-D'ŒUVRE

Utilisez la technologie pour enrichir les expériences.

La technologie ne peut pas remplacer le talent humain (et ce n'est pas ce que nous souhaitons), mais avec les bons outils, les employés seront plus productifs, plus innovants et plus engagés. La technologie permet d'augmenter ou d'améliorer les services, ce qui contribue à accroître la productivité et permet à une entreprise de développer ses services ou de mieux fonctionner dans un marché du travail restreint.

## PENSEZ ÉGALEMENT AUX BESOINS EN COMPÉTENCES

La COVID-19 a accéléré l'impact de la numérisation sur le tourisme, et les changements importants apportés aux modèles d'entreprise et aux besoins opérationnels ont déclenché d'importantes mutations de la main-d'œuvre. Les travailleurs ont besoin de nouvelles compétences et les entreprises peuvent être amenées à créer des rôles (emplois) différents. Les compétences dont vous avez besoin pourraient vous amener à faire appel à des travailleurs qui œuvrent traditionnellement dans l'informatique ou dans d'autres secteurs.

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Réalisez un audit technologique pour prendre des décisions sur votre investissement. Concentrez-vous sur l'utilisation de la technologie qui :
  - o répondra aux besoins du personnel et des consommateurs/visiteurs, c.-à-d. qu'elle contribuera à accroître la productivité, la flexibilité et la capacité à se développer, et à prolonger les saisons/marchés.
  - o remplacera le travail constitué de tâches routinières afin de libérer du personnel pour des options de service de qualité plus proches des clients.
- Des lieux de travail adaptés et conviviaux sur le plan technologique contribuent à attirer et à retenir les travailleurs.
  - o Permettez l'utilisation des médias sociaux pour aider les travailleurs à rester en contact avec leur famille, leurs amis et leurs collègues, et pour les aider à innover et à accroître leur productivité.



SERVICES DE VOYAGE

Agent de voyages  
Voyagiste  
Indépendant



TRANSPORT

Autobus touristique  
Taxi/limousine  
Location d'auto/  
voyages en avion



HÉBERGEMENT

Hôtel  
Terrain de camping  
Auberge



RESTAURATION

Restaurant  
Bar/boîte de nuit  
Traiteur



LOISIRS ET DIVERTISSEMENTS

Événement  
Conférence  
Excursion culturelle

### Exemples d'applications d'expérience numérique et de technologie commerciale

Expérience préalable et planification :  
E-marketing, ex. collecte de données, gestion de contenu  
E-commerce, ex. réservations en ligne

Répondre aux préférences du client basé sur la compréhension de l'expérience client : analyser l'information pour transformer les modèles d'affaires

Omniprésence mobile = connectivité internet et mobile gratuite.  
Enregistrement/formalités de départ à distance  
Applications intelligentes  
Gestion de la réputation en ligne

Adaptation du menu juste à temps  
Terminaux de point de service à écran tactile  
Paiements sans contact  
Kiosques de libre-service  
Commande en ligne intégrée

Visites/expériences en réalité virtuelle  
IRF - technologie d'identification par radiofréquence  
Utilisation des médias sociaux  
Amélioration de la présentation et des performances sur scène

# REPENSEZ ET REMANIEZ LES MODALITÉS DE TRAVAIL

Revoyez et adaptez vos modalités de travail.

Chaque travailleur et chaque chercheur d'emploi possède une combinaison unique de compétences et de besoins, ce qui constitue un avantage et un atout concurrentiel pour les employeurs. La diversité des expériences et des intérêts personnels de ses employés permet à une entreprise de croître et d'être agile.

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Lors du recrutement, concentrez-vous sur les compétences dont vous avez besoin, et non sur les rôles traditionnels. Le candidat idéal est celui qui est désireux d'apprendre et d'évoluer dans le cadre de son travail.
- Personnalisez les plans de travail des employés et les offres d'emploi. Adaptez les horaires de travail et les tâches à accomplir pour qu'ils correspondent au style de vie et aux besoins du travailleur.
- Tirez parti des compétences inexploitées du personnel. Permettez aux individus d'utiliser les connaissances et les compétences qu'ils apportent au travail et investissez dans la formation pour répondre aux intérêts de développement personnel et professionnel des travailleurs.
- Personnalisez le travail pour soutenir les objectifs, les modes de vie et les circonstances des individus et des familles.
- Ajustez les services pour optimiser les compétences et le nombre de travailleurs, p. ex., le nettoyage des chambres ou le service de repas.

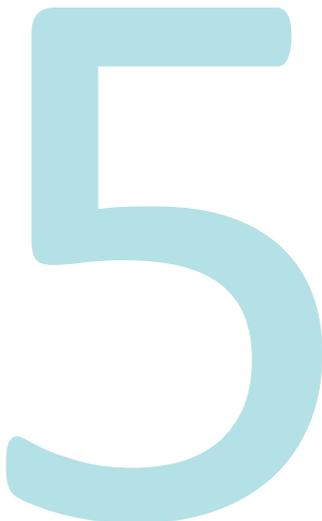
## D'AUTRES MOYENS DE CRÉER DES LIEUX DE TRAVAIL ENRICHISSANTS

(Moyens peu coûteux ou gratuits de reconnaître le bon travail et de créer une culture de rétention.)

1. Jours de congé « bonus » périodiques
2. Récompenses ponctuelles, chèques-cadeaux, billets de cinéma
3. Notes de remerciement personnalisées, courriels, messages vocaux... de la part des superviseurs et des directeurs.
4. Contribution à l'organisation caritative préférée d'un employé
5. Possibilités d'améliorer ses compétences, d'apprendre des autres
6. Participation à un projet spécial
7. Célébrations saisonnières
8. Permettre aux membres de la famille de participer aux séances de formation de l'entreprise, p. ex. à des cours de langue.
9. Congés payés pour les anniversaires
10. Repas gratuit
11. Subventions pour le conditionnement physique et le bien-être
12. Rabais pour les employés
13. Place de stationnement pour l'employé du mois
14. Temps de congé pour le bénévolat

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Repenser le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail



# TRAVAILLEZ SUR VOS STRATÉGIES DE RÉTENTION

Il est payant d'améliorer la rétention; le coût du roulement du personnel est beaucoup plus élevé.

Il faut d'abord comprendre pourquoi les gens partent et utiliser ces données pour identifier et traiter les causes profondes. Connaître le coût réel du roulement du personnel permet de justifier l'investissement dans des stratégies de rétention.

## LES SIGNES D'UN ROULEMENT IMMINENT DU PERSONNEL

Détachement des collègues ou de l'équipe

Réduction ou modification des heures de travail/changements d'horaires

Baisse de productivité

Plaintes répétées des clients, des collègues ou de l'employé lui-même.

Parler fréquemment « d'épuisement »

Changement inhabituel de comportement

Augmentation de l'absentéisme

# 6

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Faites preuve de diligence : analysez les raisons pour lesquelles les gens restent et pourquoi ils quittent votre entreprise et celles de vos concurrents. Traitez les causes profondes, p. ex. en améliorant les horaires, les communications et la culture d'entreprise.
- Reconnaissez les différentes « catégories de personnel » : certaines peuvent être saisonnières et faire partie du roulement planifié, d'autres non; trouvez l'équilibre et planifiez correctement.
- Portez attention au directeur ou au superviseur : les recherches montrent que les « mauvais dirigeants » est la principale raison pour laquelle les gens quittent leur emploi et le problème est le plus souvent lié à l'incapacité du dirigeant à répondre aux demandes, ce qui suggère qu'ils ont besoin de soutien et de formation pour mieux répondre aux besoins.
- Favorisez et encouragez l'autonomie et la flexibilité.
- Aidez les employés à acquérir des connaissances financières et à améliorer leur bien-être, p. ex. en ce qui concerne l'établissement d'un budget, le remboursement des prêts étudiants et les avances sur salaire.
- Travaillez sur des parcours de carrière individuels, soutenus par des plans de développement professionnel adaptés.
- Valorisez le rôle des travailleurs indépendants, contractuels ou temporaires. Donnez-leur l'occasion d'acquérir des compétences ou des expériences qui feront progresser leurs intérêts professionnels. Cela se traduira par une fidélisation.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Mieux comprendre la rétention du personnel



# ATTENTION À VOTRE IMAGE RH/EMPLOYEUR

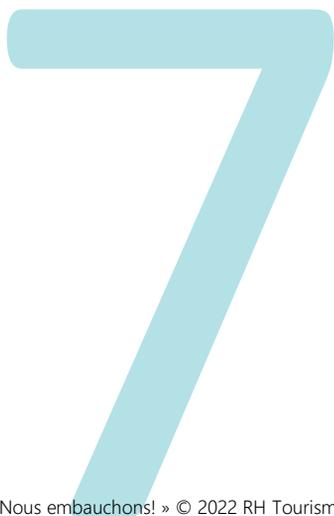
Soyez une destination d'emploi de choix.

La réputation de votre entreprise peut accroître ou réduire vos chances d'attirer et de retenir des travailleurs. Une entreprise qui jouit d'une bonne réputation devient un employeur de choix, un lieu de travail idéal qui attire et retient les meilleurs talents. L'image de marque consiste à distinguer votre entreprise de la concurrence et à tenir sa promesse en créant une expérience de premier ordre pour les employés, ce qui les attirera et les retiendra. Le renforcement des efforts de relations publiques nécessite une plus grande utilisation des médias et l'amélioration du profil public et social.

## L'IMAGE DE MARQUE DE L'EMPLOYEUR PERMET DE GAGNER DU TEMPS ET DE L'ARGENT

Elle réduit les taux de roulement, diminue les coûts d'embauche et crée une réserve de chercheurs d'emploi désireux de travailler pour un « employeur de choix », ce qui signifie une réduction du temps et des coûts de recrutement et de sélection des nouveaux employés.

De nombreux autres coûts sont évités. (Voir la feuille de travail « Le coût réel du remplacement des personnes » pour plus d'information.)



## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Présentez votre entreprise comme une destination pour l'emploi (et pas seulement une destination pour les visiteurs/invités).
  - Assurez-vous que votre site Web comporte une section dédiée à l'attraction de nouveaux travailleurs. Présentez les avantages, les valeurs et les témoignages du personnel.
  - Incluez des images d'employés heureux travaillant et interagissant avec les clients pour montrer l'environnement de travail positif, la diversité du personnel et les valeurs de l'entreprise.
- Les activités liées à l'image de marque sont bien plus que des messages marketing : il s'agit d'une culture et elle est omniprésente. Vérifiez que toutes vos pratiques à l'égard des employés, dès le stade du recrutement, renforcent votre message de travailleurs appréciés. Pensez au-delà du lieu de travail et incluez le développement professionnel et les besoins familiaux des employés.

## QUELQUES RÉFLEXIONS SUR L'IMAGE DE L'EMPLOYEUR...

1. Définissez votre proposition de valeur unique, en renforçant vos valeurs et votre culture. Rendez-la claire et visible.
2. Soyez conscient de la réputation de votre entreprise auprès des chercheurs d'emploi, de vos employés et de la communauté. Utilisez des méthodes telles que les sondages ou la recherche de commentaires sur les médias sociaux. Abordez les domaines qui doivent être améliorés.
3. Utilisez des images authentiques, des témoignages d'employés et des messages du propriétaire ou du directeur pour renforcer votre image de marque.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Mieux comprendre la rétention du personnel



Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Le coût réel du remplacement des personnes



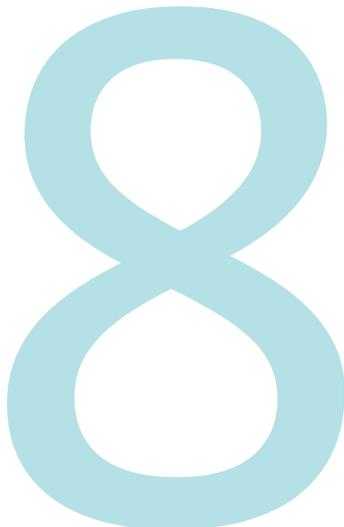
# SOYEZ UN CENTRE D'APPRENTISSAGE SIGNIFICATIF

Le développement professionnel = un énorme avantage concurrentiel pour attirer et retenir les talents.

Le travail est synonyme d'apprentissage, et les employeurs du secteur du tourisme ont bien plus à offrir qu'un chèque de paie. Avec plus de 160 000 employeurs dans le secteur, le tourisme est la plus grande salle de classe du Canada. Que les employés soient nouveaux dans l'entreprise ou qu'ils y travaillent depuis longtemps, ils sont à la recherche de nouvelles possibilités d'apprentissage. Les employés veulent être performants; la formation leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir et répondre aux exigences.

## TOUT LE MONDE A BESOIN DE FORMATION, ET PLUS D'UNE FOIS

Une entreprise touristique prospère et rentable reconnaît que tout le monde a besoin de formation continue. Cela inclut les nouvelles recrues, les « anciens », le personnel de première ligne, les superviseurs et la direction. La formation doit être pertinente et significative, c'est-à-dire s'appliquer à ce qu'ils font et répondre à leurs besoins personnels (au-delà du travail).



## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Soyez un centre d'apprentissage. Offrez des expériences concrètes, significatives et appliquées. L'acquisition de compétences et l'*élaboration d'un curriculum vitae* sont très appréciées par les chercheurs d'emploi et augmentent considérablement la rétention des travailleurs.
  - Étendez les possibilités d'apprentissage à la famille et aux amis. Souvent, cela ne coûte pas plus cher, et cela contribue à fidéliser l'employé tout en profitant à sa famille.
- Adaptez les expériences d'apprentissage. Pour chaque travailleur, faites correspondre la formation aux besoins en matière de compétences. Proposez la formation dans un format adapté à leur style d'apprentissage avec des supports appropriés pour répondre aux besoins individuels. Veillez à ce que la formation soit proposée à des moments adaptés à l'emploi du temps du travailleur.
- Soutenez et guidez le développement de carrière du début à la fin. Aidez les travailleurs à s'orienter dans les possibilités de travail, d'apprentissage et de mobilité. Faites appel aux services de professionnels du développement de carrière spécialisés dans l'aide aux employeurs.

## MANQUE DE FORMATION DE QUALITÉ = HAUSSE DES COÛTS ET DES RISQUES

Le manque de formation continue entraîne ce qui suit :

- Normes de service médiocres et baisse du retour des clients
- Inefficacité et hausse des coûts pour que les choses soient bien faites
- Nombre accru de blessures ou d'accidents et de travailleurs en congé coûteux
- Hausse du gaspillage ou des erreurs
- Hausse de l'absentéisme
- Hausse du roulement du personnel
- Épuisement du personnel

### Augmentez la rétention

en aidant les employés à planifier un parcours professionnel personnalisé et en proposant des formations pour les aider à atteindre ces objectifs.

# OPTIMISEZ VOTRE MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE

Des pratiques qui stimulent la productivité et augmentent la loyauté des travailleurs.

La formation consiste à remédier à l'inadéquation des compétences. La productivité et la prospérité de votre entreprise en dépendent. Investir dans une véritable formation (et pas seulement dans une orientation ou des événements sporadiques) avec les bons supports aide les travailleurs à réussir et à se développer, ce qui augmente la productivité et la rétention.

Le déficit croissant de compétences a un impact sur la relance, la productivité et la capacité de votre entreprise à être compétitive. Entre 25 et 40 % des travailleurs du secteur du tourisme n'ont pas les compétences nécessaires pour faire leur travail efficacement, ou ont des compétences qui ne sont pas utilisées.



## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Développez ou travaillez avec des outils pour :
  - o Déterminer les inadéquations de compétences et les priorités de formation de chaque travailleur.
  - o Développer des plans de formation/développement professionnels ou des parcours de carrière pour aider les employés à se préparer à de nouveaux rôles.
- Recherchez des programmes de formation alignés sur les objectifs de l'entreprise. Concentrez-vous sur la formation aux compétences (au-delà des conférenciers motivateurs et des séances d'information générale). Ces programmes doivent déboucher sur une reconnaissance officielle, p. ex. un certificat attestant des résultats de l'apprentissage.
- Investissez dans la formation de formateurs et de mentors. Développez des employés de référence dont les responsabilités sont de prendre des décisions sur les investissements en formation et de servir de soutien clé au personnel.
- Pensez au-delà des compétences professionnelles. Les compétences qui aident les individus à accroître l'équité et l'inclusion sociale contribuent grandement à la formation de travailleurs loyaux.

## L'inadéquation des compétences - 3 façons

### Manque de compétences

Les travailleurs n'ont pas les compétences nécessaires pour bien faire leur travail.

### Obsolescence des compétences

Les travailleurs ont des compétences qui ne sont plus nécessaires ou qui ont perdu de leur importance, ou ils ont perdu leurs compétences.

### Potentiel inexploité

Les travailleurs ne sont pas en mesure d'utiliser pleinement leurs compétences.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Recommandations relatives au licenciement des employés



# APPRENEZ À MAÎTRISER ET À PRIORISER LES PARTENARIATS

Soyez un leader reconnu et votre influence contribuera à établir des liens solides avec les chercheurs d'emploi.

Votre entreprise s'étend au-delà de votre porte d'entrée. Les entreprises qui cultivent des partenariats significatifs avec des groupes communautaires (p. ex. des organisations, des établissements d'enseignement, des organismes d'aide aux immigrants, des fournisseurs de services de développement de carrière, d'autres employeurs) sont reconnues comme des chefs de file; elles bénéficient de recommandations et des ressources et du talent des autres.

Le redémarrage et la croissance du tourisme dépendent de la capacité des entreprises touristiques à s'engager dans des stratégies dirigées par la communauté. Dans de nombreuses communautés, les entreprises touristiques sont le principal moteur économique et un important créateur d'emplois. Les entreprises touristiques assument souvent un rôle de leader dans leur communauté, en aidant à exploiter les ressources pour créer une destination prête à accueillir des visiteurs.

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Veillez à ce que votre plan d'affaires comprenne des stratégies explicites qui tirent parti des ressources communautaires et favorisent la collaboration. Par exemple :
  - Soyez actif dans le développement économique communautaire et les initiatives du marché du travail.
  - Travaillez avec le milieu de l'éducation pour vous faire connaître des *futurs travailleurs*. Participez à des présentations sur les carrières et à des salons de l'emploi. Soutenez les programmes coopératifs.
- Profitez des services offerts par les groupes mandatés pour aider les autres à trouver des possibilités d'emploi, p. ex. les organismes d'aide aux immigrants, les services de développement de carrière, les organismes d'aide aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
- Établissez un réseau au-delà de votre secteur d'activité. Concentrez-vous sur les industries dont les travailleurs ont des compétences transférables qui conviennent bien à vos perspectives d'emploi.

# 10

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Établir des partenariats communautaires stratégiques



# OFFREZ DES HORAIRES NON CONVENTIONNELS ET FLEXIBLES

Des modalités de travail sur mesure sont essentielles pour attirer et retenir les meilleurs talents.

L'une des raisons les plus souvent citées par les employés qui démissionnent est l'instabilité de l'emploi : ils ont des horaires de travail imprévisibles et ne peuvent pas compter sur un chèque de paie régulier. C'est particulièrement vrai pour les postes saisonniers! Travailler en collaboration avec d'autres entreprises et aider à concevoir des horaires de travail non conventionnels peut faire une grande différence.

Les modalités de travail flexibles ont permis d'attirer et de conserver des travailleurs, de réduire l'absentéisme et d'accroître la satisfaction au travail. Elles aident les employés à gérer leurs besoins personnels, ce qui signifie qu'ils sont plus présents et plus productifs lorsqu'ils sont au travail. Globalement, elles ont un impact positif sur le climat et la culture de l'organisation.

## MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Le travail flexible fait référence à des mesures alternatives où les employés peuvent choisir un horaire de travail pour répondre à leurs besoins personnels ou familiaux. De même, les employeurs peuvent modifier les horaires pour répondre aux besoins des clients/visiteurs.

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Respectez et aidez les travailleurs à planifier leurs besoins personnels et leur vie : offrez un horaire prévisible avec préavis suffisant.
- Tenez compte des besoins personnels, p. ex. en accordant des congés pour les fêtes religieuses, en fixant des horaires qui permettent de déposer ou de reprendre les enfants à la garderie.
- Travaillez avec d'autres entreprises pour coordonner les horaires des travailleurs partagés et planifier des événements complémentaires.
- Travaillez avec d'autres entreprises pour concevoir des possibilités d'emploi à l'année ou à temps plein.
- Versez un chèque de paie toute l'année, même lorsque les employés ne travaillent pas. L'allocation d'un budget pour retenir les travailleurs qualifiés pendant les périodes creuses peut s'avérer très rentable en augmentant le taux de rétention, en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour développer les services, et plus.

## EXEMPLES DE TRAVAIL FLEXIBLE



- **Horaire flexible** : l'employé travaille une journée complète, mais peut varier ses heures de travail.
- **Semaine de travail condensée** : l'employé travaille de plus longues journées en échange d'un jour de congé.
- **Partage de poste**
- **Travail à distance**
- **Heures réduites/temps partiel**
- **Retraite progressive** : l'employé peut réduire ses heures de travail ou sa charge de travail sur une période donnée.

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Le coût réel du remplacement des personnes



# AUGMENTEZ VOTRE QI RH

Les entreprises de tourisme sont avant tout des entreprises de capital humain. Une personne qualifiée et dévouée à la gestion des RH est essentielle à la survie de l'entreprise.

À la base, les entreprises touristiques sont des entreprises humaines. Le tourisme est une question d'expériences authentiques, personnalisées, convaincantes et de qualité, offertes par des professionnels du tourisme qualifiés. Les entreprises prospères et rentables s'efforcent d'améliorer leur gestion du capital humain; elles se concentrent sur leur principal atout de croissance, c.-à-d. leur personnel, et le placent au cœur de leur stratégie commerciale.

## Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Investissez dans les compétences et les outils nécessaires pour soutenir et gérer efficacement votre personnel.
- Accordez la priorité au développement d'une personne clé au sein de l'entreprise qui sera le leader des RH.
- Consultez des experts en RH et des services contractuels pour répondre aux demandes régulières en matière de RH.
- Abonnez-vous à des revues spécialisées en RH et assistez à des conférences ou à des séances axées sur les questions relatives au marché du travail.
- Connaissez la valeur réelle de votre capital humain et mesurez/évaluez régulièrement ce que vous faites (utilisez une approche axée sur les données) pour prendre des décisions judicieuses.
  - o Connaissez-vous votre bénéfice net par ETP?
  - o Avez-vous optimisé vos effectifs?

# 12

Consultez les sites [TourismRecovery.ca](https://TourismRecovery.ca) et [Emerit.ca](https://Emerit.ca) pour obtenir d'autres outils qui vous aideront à gérer vos besoins en RH.



# METTEZ EN VALEUR VOTRE OFFRE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

Soyez stratégique et explicite : faites valoir votre offre de rémunération globale.

La rémunération est bien plus que la paie, et la paie est plus que le taux horaire ou le salaire qu'une personne gagne. Les employés recherchent plus qu'une compensation financière et attendent d'autres avantages qui favorisent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des possibilités de promotion interne et des ensembles d'avantages pour leur santé et leur bien-être personnel.

## RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX PERSONNALISÉS

Les régimes d'avantages sociaux personnalisés sont un moyen de répondre à des besoins et situations variables. Par exemple, les travailleurs en région éloignée et ceux qui vivent dans des communautés rurales peuvent ne pas avoir accès aux services que les employés peuvent obtenir dans une grande ville.

### Des conseils d'experts qui produisent des résultats

- Renseignez-vous sur ce que proposent vos concurrents pour déterminer si votre offre de rémunération globale est en adéquation avec le marché local. Comparez régulièrement vos pratiques à celles des autres et ajustez votre offre pour rester compétitif.
- Adaptez vos avantages à chaque travailleur. Proposez des options qui permettent aux employés de choisir les avantages les plus adaptés à leur style de vie et à leurs besoins.
- Il a été démontré que les primes pluriannuelles ou les primes forfaitaires pour les employés très performants augmentent la rétention. Cela offre également une certaine souplesse aux employeurs, leur permettant de gérer les finances à court et à long terme sans gonfler les charges salariales courantes.
- Montrez aux candidats potentiels votre offre de rémunération globale dans le cadre de vos efforts de recrutement. (Voir le modèle de rémunération globale qui illustre comment vous pouvez quantifier la valeur de tout ce que vous offrez.)

# 13

Voir également la liste de vérification/feuille de travail de la Section 2 :

Modèle de rémunération globale



## NOUS EMBAUCHONS!

Un guide pour aider les employeurs à attirer et retenir les travailleurs dans un contexte post-pandémique

Section

2

Formulaires et listes de  
vérification pratiques pour aider  
à résoudre les problèmes clés

# 1 Élaborer un plan d'action pour la main-d'œuvre

## LISTE DE VÉRIFICATION

Une stratégie communautaire pour créer une main-d'œuvre résiliente, productive et inclusive dans le secteur du tourisme

Les investissements dans les stratégies du marché du travail sont essentiels à la capacité de relance du tourisme et à sa capacité à être un moteur économique clé et un futur créateur d'emplois pour l'économie canadienne. C'est pourquoi les entreprises touristiques sont souvent les premières à élaborer des plans d'action communautaires pour la main-d'œuvre. Une stratégie efficace permet de répondre aux priorités en matière de main-d'œuvre fixées par le gouvernement et, au final, de créer un marché du travail résilient et inclusif.

Les plans communautaires de développement de la main-d'œuvre visent à faire participer tous les intervenants de la communauté. Ces plans sont axés sur les objectifs de développement économique de la région ou de la communauté, le potentiel de croissance du tourisme, les compétences et les capacités requises, les données démographiques, les partenaires et les employeurs potentiels de l'industrie, les possibilités d'éducation et de formation pour répondre aux demandes/besoins et les possibilités de partenariats public-privé.

- Identifiez les informations et les données à recueillir sur la main-d'œuvre et le marché du travail, par exemple :**
  - Données démographiques (p. ex. âge, tendances démographiques, tendances de l'immigration, tendances de l'éducation)
  - Chercheurs d'emploi disponibles
  - Type d'emplois disponibles
  - Outils et ressources pour mettre les gens en contact avec les emplois (p. ex. soutien à la formation)
  - Les défis et les possibilités pour la population active (p. ex. les obstacles, les pénuries de main-d'œuvre ou de compétences, la reconnaissance des titres de compétences pour les nouveaux Canadiens)
- Identifier les informations à recueillir sur les facteurs contribuant à la planification de la population active de la communauté**
  - Objectifs de développement économique et demandes de compétences et d'emplois connexes
  - Services d'éducation et de formation disponibles
  - Logements disponibles ou autres besoins en infrastructures
  - Services d'aide à l'emploi (p. ex. professionnels du développement de carrière, agences d'aide aux immigrants)
  - Partenariats public-privé potentiels
  - Ressources ou outils disponibles visant à aider les chercheurs d'emploi à trouver des possibilités d'emploi



- Fixer des objectifs stratégiques en matière d'économie, de société, d'éducation et d'emploi, par exemple :
  - Accroître la participation au marché du travail des groupes sous-représentés
  - Améliorer la productivité et la compétitivité
  - Améliorer la qualité de l'emploi
- Définir les types d'activités et d'investissements requis pour remédier aux insuffisances des infrastructures, par exemple :
  - Amélioration des besoins en matière d'éducation et de formation
  - Amélioration des possibilités de logement
- Élaborer des stratégies** pour atteindre les objectifs fixés, notamment dans les domaines suivants
  - Développement des compétences
  - Recrutement et rétention
  - Immigration
  - Diversité et inclusion
- Élaborer un plan d'action**, par exemple :
  - Identifier les mesures des résultats (c.-à-d. ce que vous voulez atteindre)
  - Définir les activités et les échéanciers pour atteindre les objectifs
  - Identifier les ressources nécessaires (p. ex. expertise, outils, financement)
- Consulter les intervenants de la communauté et favoriser leur engagement** pour réviser et enrichir le plan
- Finaliser le plan :**
  - Inclure des changements basés sur les consultations
- Mettre en œuvre le plan d'action pour le marché du travail**, par exemple :
  - Obtenir les ressources nécessaires (p. ex. soutien financier, expertise)
  - Présenter le plan d'action
  - Déléguer les tâches
  - Élaborer une stratégie de communication
  - Établir un calendrier pour le suivi des progrès
  - Adapter les stratégies selon les besoins

## N O T E S

Vous pourriez également vouloir consulter les listes de vérification suivantes sur la relance du tourisme :

- Établir des partenariats communautaires stratégiques

# 2

# Repenser le travail, la main-d'œuvre et le lieu de travail

## LISTE DE VÉRIFICATION

### Réagir aux effets de la COVID-19 et à la nouvelle normalité

La planification de la main-d'œuvre est la pierre angulaire d'une entreprise touristique viable. Le tourisme dépend de ses employés pour offrir l'expérience; sans eux, le tourisme manque de cœur et de sens. La COVID-19 a eu de profondes répercussions sur la main-d'œuvre. Par conséquent, les employeurs doivent revoir complètement leurs pratiques et leurs politiques en matière de ressources humaines. Quelle que soit la taille de l'entreprise, ces plans de main-d'œuvre doivent prendre en considération les types de nouvelles compétences et les environnements de travail en constante évolution qui ont été mis en place en raison de la COVID-19.

Les employeurs du secteur du tourisme peuvent s'attendre à une période de reprise progressive et lente. Cette situation aura des répercussions sur les entreprises d'une façon qui leur est peu familière, comme le changement de modèles d'entreprise, l'adaptation ou le développement de nouveaux produits et services, ou l'apprentissage du travail avec moins de travailleurs et le recours accru à la technologie pour augmenter ou améliorer les services fournis. L'impact le plus profond de la COVID-19 sur les entreprises du tourisme réside possiblement au niveau des répercussions sur les travailleurs. Plus que jamais, la pandémie a fait ressortir la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre résiliente qui s'adapte rapidement. Après tout, le tourisme dépend de la dimension humaine : c'est la main-d'œuvre qualifiée qui tient sa promesse de service.

Cette liste de vérification est destinée à aider les employeurs à repenser, à redéfinir et à optimiser leur main-d'œuvre pour répondre à l'avenir du travail.

### MENER UNE RÉFLEXION SUR LES RÉPERCUSSIONS SUR VOTRE MAIN-D'ŒUVRE ET LES CHANGEMENTS QUI EN DÉCOULENT

- Combien d'employés, et lesquels?**
  - À quoi ressemblera la main-d'œuvre (composition, nombre d'employés) dont vous aurez besoin en fonction des changements que vous prévoyez apporter à votre entreprise? Combien d'employés seront des travailleurs à temps plein, à temps partiel ou occasionnels?
  - Pensez à vos besoins à court terme (peut-être 2 à 4 mois) et à plus long terme (par exemple 5 à 12 mois)
  - Existe-t-il une possibilité de maintenir ou d'augmenter le nombre d'employés travaillant à distance?
  - Y aura-t-il des licenciements?
  
- Quelles sont les compétences nécessaires?**
  - Vos employés ont-ils les compétences requises?
  - Quelles sont les lacunes?
  - Cherchez des moyens d'offrir aux employés des rôles variés, adaptables et flexibles afin qu'ils acquièrent des connaissances et des compétences transférables et interfonctionnelles.

- Quels employés devraient revenir au travail et quand?**
  - Quels employés sont prêts à revenir? Lesquels ne le sont pas?
  - Certains des employés ont-ils besoin d'un soutien ou d'accommodements additionnels (p. ex. un horaire particulier en raison des soins à donner à quelqu'un ou un travailleur qui fait partie du groupe à risque élevé)?
  
- De nouveaux investissements sont-ils nécessaires pour permettre aux travailleurs d'être productifs?** Par exemple :
  - Reconfiguration du lieu de travail pour respecter les distances physiques et les mesures de santé et de sécurité.
  - Recyclage professionnel ou formation pour préparer les travailleurs à de nouvelles exigences, telles que les protocoles de nettoyage, les tâches nouvelles ou modifiées, la gestion du personnel travaillant à distance, les cyber-risques et la protection des données.
  - Réoutillage ou amélioration des plates-formes technologiques ou de l'accès aux outils de collaboration (à la fois à la maison et sur le lieu de travail, pour permettre aux personnes de passer facilement de l'un à l'autre).
  - Nouvelles technologies pour augmenter ou améliorer le travail des employés.
  
- Quels sont les changements à apporter aux politiques des ressources humaines?** Par exemple:
  - Procédures de déclaration de maladie.
  - Absences prolongées (p. ex. les employés en quarantaine ou en auto-isollement, les congés payés et les congés).
  - Politiques d'accommodement sur le lieu de travail.
  - Directives relatives aux déplacements du personnel.
  - Travail à distance.
  - Loi sur la protection de la vie privée dans le contexte des pandémies et droits des employés et des employeurs

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS VOTRE PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE POSTCOVIDIENNE

- Mettre l'accent sur la santé, la sécurité et le bien-être des employés et leur accorder la priorité,** par exemple :
  - Aider les employés à avoir confiance en leur propre sécurité.
  - Rechercher des moyens d'aider les employés à résoudre leurs problèmes financiers ou à demander une aide financière, le cas échéant.
  - Offrir un soutien aux travailleurs qui luttent pour leur santé mentale.
  
- Respecter les nouveaux protocoles** (p. ex. les procédures à suivre lorsqu'un employé obtient un résultat positif au test de dépistage de la COVID-19 et les conséquences pour les clients, les autres membres du personnel et les produits)
  
- Formation nouvelle/élargie en matière de santé et de sécurité**
- Pratiques de travail à distance/télétravail**
- Conseils pour les travailleurs à haut risque et les travailleurs essentiels**
- Tirer parti des programmes gouvernementaux**

- Des politiques claires,** notamment :
  - Comment traiter les absences pour cause de maladie ou de soins à des proches
  - Protocoles pour les clients
  - Procédures de déclaration de maladie*\*Les politiques devront tenir compte de dispositions spéciales pour les parents p. ex. pour faire face à des fermetures prolongées d'écoles ou de garderies) et pour le personnel qui voyage et pourrait être obligé de rester à destination plus longtemps que prévu.*
- Répercussions des licenciements**
- Répercussions sur les polices et les primes d'assurance et autres accords de longue date** que les employeurs ont conclus avec leurs employés

## N O T E S

Vous pourriez également vouloir consulter les listes de vérification suivantes sur la relance du tourisme :

- Aider les employés à réintégrer leur emploi ou à assumer de nouveaux rôles
- Recommandations relatives au licenciement des employés

# 3

## Aider les employés à réintégrer leur emploi ou à assumer de nouveaux rôles

### LISTE DE VÉRIFICATION

#### Optimiser les compétences et la rétention des travailleurs

On s'attend à ce que les entreprises touristiques reprennent progressivement leurs activités, mais les choses auront changé. Tous les travailleurs ne reviendront pas nécessairement, et ils ne reviendront pas tous en même temps. Il est plus probable que les entreprises commenceront avec un petit nombre de travailleurs, souvent à temps partiel, jusqu'à ce qu'il y ait une demande suffisante pour plus de travailleurs et que les entreprises soient rentables. Dans de nombreux cas, en raison de changements dans l'environnement de travail, la nature de l'emploi sera différente et une réorientation ou une formation à de nouvelles compétences sera peut-être nécessaire.

Le changement peut être déstabilisant et causer du stress. Il est important que les opérateurs touristiques adoptent des stratégies pour aider les employés à revenir au travail et à assumer de nouvelles responsabilités professionnelles. Les employeurs ont besoin d'une main-d'œuvre plus flexible et plus réactive, capable de répondre à l'évolution du lieu de travail et des compétences requises ou à de graves perturbations des activités.

Cette liste de vérification aidera les employeurs à se préparer à accueillir les employés de retour au travail et à envisager la possibilité de réaffecter les travailleurs à de nouvelles fonctions.

#### PENDANT QUE LES EMPLOYÉS SONT ABSENTS DU TRAVAIL

- Rester régulièrement en contact avec vos employés** pendant leur absence du travail (p. ex. mise à pied temporaire, congé prolongé) :
  - Les tenir informés de ce qui se passe
  - Répondre aux questions en toute sincérité et dissiper les éventuelles rumeurs ou fausses informations
- Reconnaître les difficultés et les contraintes dues à l'éloignement des collègues et du lieu de travail :**
  - Vérifier comment ils gèrent la situation et leur faire savoir qu'ils peuvent demander de l'aide
  - Promouvoir une communication efficace; vérifier qu'ils disposent des bons outils, encourager les réunions virtuelles
  - Reconnaître les contributions et les succès
- Lorsque des changements sont anticipés dans le milieu de travail** (p. ex. moins de travailleurs au départ, heures d'ouverture différentes, nouvelles procédures d'exploitation ou nouvelles attentes) :
  - Être explicite, honnête, positif et accessible, en décrivant les raisons du changement, ce à quoi il faut s'attendre et quand le changement aura lieu
  - Expliquer comment le changement sera mis en œuvre
  - Discuter des difficultés possibles et prendre des mesures ou mettre des ressources en place pour répondre aux préoccupations soulevées par les employés

- Fournir un préavis de retour au travail raisonnable** aux employés :
  - Tenir compte des besoins de chacun et faire preuve de souplesse en ce qui concerne le moment de la reprise (p. ex. prévoir du temps pour organiser la garde des enfants ou le transport, le cas échéant)
  - Permettre aux employés de continuer à travailler à domicile lorsque cela est possible
- Aborder la question de l'insécurité face à l'emploi**, par exemple :
  - Expliquer le plan visant à retenir les employés actuels, avec pour objectif de développer un large éventail de compétences afin que les employés aient plus de possibilités
  - Aviser le personnel des étapes de retour au travail prévues, comme commencer avec moins de personnes et plus d'emplois à temps partiel
  - Si des licenciements sont prévus, donner le plus de préavis possible aux travailleurs concernés
  - Fournir des conseils de placement et orienter vers les services d'emploi professionnels locaux; fournir de l'information sur les autres possibilités d'emploi dans la communauté et sur la façon d'obtenir une aide financière
- Accroître la disponibilité des programmes et services de santé sur le lieu de travail**, tels que des services de counseling et des séances d'information sur le maintien d'un mode de vie sain

#### JUMELER LES EMPLOYÉS À L'EMPLOI QUI LEUR CONVIENT LE MIEUX

- Discuter de la nécessité d'apporter des changements aux fonctions des employés** pour refléter les nouvelles pratiques de travail :
  - Expliquer le procédé qui sera utilisé (p. ex. revue des compétences et des intérêts et jumelage des travailleurs avec les nouvelles compétences ou les nouveaux rôles, avec soutien et formation pour les aider à s'adapter)
  - Écouter attentivement les préoccupations des employés :
    - Fournir des ressources détaillées pour rassurer les employés en leur laissant savoir que vous avez entendu leurs préoccupations
    - S'ils expriment leur peur du changement, leur offrir l'assurance réaliste que des formations et des aides supplémentaires en matière de compétences sont là pour les aider à réussir
  - Renforcer ce que l'employé fait bien actuellement et ce qu'il a déjà accompli :
    - Souligner comment ces forces l'aidera dans sa transition vers de nouvelles fonctions ou responsabilités
- Évaluer formellement ou informellement les compétences et les intérêts ou aspirations des employés**, par exemple :
  - Auto-évaluation des employés
  - Évaluation du superviseur
  - Discussion sur les points forts, les succès, les domaines qui pourraient être développés
- Discuter des besoins susceptibles de nécessiter des accommodements ou des considérations**, par exemple :
  - Demandes d'adaptation des horaires en fonction des services de garde d'enfants ou de transport disponibles
  - Employés vivant avec une personne appartenant à un groupe à haut risque (p. ex. plus de 65 ans, problèmes de santé existants)

- Discuter des nouvelles compétences, tâches ou fonctions professionnelles potentielles :**
  - Être explicite et répondre aux questions
  - Chercher un consensus sur la révision du rôle et des horaires de travail
  - Élaborer une description de poste
- Déterminer les besoins en matière de formation pour le perfectionnement ou l'acquisition de compétences :**
  - Se concentrer sur les écarts entre les compétences, l'expérience et les qualifications des employés et les exigences du poste cible
- Élaborer un plan de développement individualisé (PDI),** par exemple :
  - Définir les priorités dans les domaines de perfectionnement
  - Identifier et choisir des stratégies de perfectionnement (p. ex. travaux, cours de formation, encadrement)
  - Identifier les ressources et les soutiens nécessaires
  - Fixer des étapes et des échéances (p. ex. quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles)
- Fournir du soutien et des conseils :**
  - Faire le suivi des progrès et des résultats

## N O T E S

Vous pourriez également vouloir consulter les listes de vérification suivantes sur la relance du tourisme :

- Recommandations relatives au licenciement des employés



Les employés travaillant à distance doivent être gérés en grande partie de la même façon que les autres employés. Cependant, en raison de leur éloignement, la gestion des employés à distance nécessite des stratégies supplémentaires pour les aider à recevoir des attentes claires, à répondre à ces attentes et à vivre une expérience de travail satisfaisante. Il est important que les employés travaillant à distance se sentent engagés dans la culture de l'organisation.

- Élaborez des politiques** et des procédures en matière de travail à distance pour les superviseurs et les employés, p. ex. répondre aux courriels dans les 24 heures, utiliser les texto pour les communications urgentes.
- Assurez l'orientation et l'accueil des nouveaux employés**, par exemple :
  - envoyez un courriel présentant le nouvel employé au reste de l'équipe
  - offrez une orientation sur place et en personne
- Fournissez aux employés à distance les ressources, outils et équipements nécessaires**, par exemple :
  - fournissez des outils de communication et de collaboration tels qu'un casque, un ordinateur, une caméra vidéo, un logiciel de collaboration, des plateformes de gestion de projet, un accès Internet à haut débit avec une bande passante suffisante.
- Répondez aux besoins uniques en matière de santé et de sécurité** des employés travaillant à distance :
  - fournissez des informations et des équipements pour aider à créer un espace de travail sûr et ergonomique
  - identifiez un protocole de contact pour les questions de santé
  - surveillez les besoins en matière de santé mentale et de bien-être et fournissez un soutien et des ressources, au besoin
- Créez une stratégie de communication** :
  - renforcez les attentes, p. ex. la fréquence des communications, la productivité, la disponibilité.
  - prévoyez des entretiens individuels réguliers (p. ex. hebdomadaires) avec les employés à distance
  - facilitez des réunions efficaces et efficientes, p. ex. :
    - s'adapter aux différences de fuseaux horaires
    - distribuer les ordres du jour à l'avance
    - faire en sorte que les réunions soient brèves, p. ex. en prévoyant deux réunions de deux heures au lieu d'une réunion de quatre heures
  - choisir le moyen de communication en tenant compte de l'objectif et des préférences de l'employé, p. ex. la vidéoconférence, le téléphone ou les texto
- veillez à ce que les messages concernant l'ensemble de l'organisation soient envoyés aux employés à distance
- tenez les employés à distance au courant des changements dans les plans, p. ex. de nouveaux échéanciers
- Maintenez l'engagement des employés à distance**, par exemple :
  - célébrez les occasions spéciales de l'organisation et des employés, comme les étapes de réussite, les anniversaires, etc.
  - organisez des réunions d'équipe où les employés à distance et les employés sur place peuvent se rencontrer en personne
  - réalisez régulièrement de brefs sondages pour recueillir les points de vue et les commentaires des employés à distance :
    - répondez aux résultats des sondages
  - créez de courtes vidéos pour célébrer le travail des employés à distance
- Fournissez des évaluations de performance et un soutien** :
  - contrôlez la qualité du travail
  - organisez des séances de coaching, p. ex. en utilisant la vidéoconférence
  - soulignez les contributions à l'équipe
  - fournissez une rétroaction positive
- Favorisez la productivité**, par exemple :
  - lancez des discussions sur la façon dont le travail de l'employé est aligné sur la mission et les valeurs de l'organisation, et sur la façon dont les produits livrés aident les clients internes et externes
  - suivez les indicateurs clés : concentrez-vous sur les résultats plutôt que sur les activités minute par minute
  - demandez aux employés à distance de fournir des calendriers de travail précisant les activités et les dates d'achèvement
  - fournissez un document partagé qui retrace les activités de l'équipe
  - faites confiance aux employés à distance pour être productifs lorsqu'ils respectent les objectifs et les délais



# 5 Établir des partenariats communautaires stratégiques

## LISTE DE VÉRIFICATION

### La base de la revitalisation du tourisme

La relance et la croissance du tourisme dépendent de la capacité des entreprises touristiques à s'engager dans des stratégies menées par la communauté. Dans de nombreuses communautés, les entreprises touristiques sont le principal moteur économique et un important créateur d'emplois. Les entreprises touristiques jouent souvent un rôle de premier plan au sein de leur communauté, en aidant à exploiter les ressources pour créer une destination prête et disposée à accueillir des visiteurs.

Les partenariats communautaires sont bâtis sur quelques principes fondamentaux ou valeurs communes :

- Établir la confiance et le respect en utilisant des méthodes qui favorisent l'inclusion.
- S'engager à travailler sur des objectifs communs et à promouvoir des stratégies qui profitent au bien-être de la communauté.
- Rendre compte à la communauté, tout en appliquant des mécanismes de prise de décision fiables.

**Identifiez les raisons et les occasions de mobiliser la communauté ou de former des partenariats**, par exemple :

- Stratégies et messages de marketing touristique partagés
- Services et utilisation des ressources partagés
- Nécessité de coordonner un plan de partage des travailleurs
- Coalition pour défendre les intérêts de l'industrie afin d'influencer le changement de politique ou de rechercher des soutiens financiers
- Plan d'infrastructure pour surmonter les contraintes qui ont une incidence sur les voyages des touristes
- Services d'éducation, de formation ou d'emploi pour aider à répondre aux besoins en personnel
- Propositions conjointes pour rechercher des financements publics

**Identifier les partenaires communautaires potentiels**, tels que :

- Autres entreprises qui dépendent de l'économie touristique
- Chambres de commerce
- Agences de développement économique
- Groupes de développement économique autochtones
- Prestataires d'éducation et de formation
- Services de développement de carrière
- Organismes sociaux (p. ex., les groupes d'aide aux immigrants)

**Rencontrer des partenaires potentiels et élaborer un plan :**

- Confirmer l'intérêt pour l'établissement d'un partenariat (formel ou informel)
- Clarifier les buts et objectifs communs
- Identifier les possibilités de travailler ensemble et les résultats ou répercussions anticipés

- Identifier les exigences, telles que :
  - Ressources nécessaires (p. ex., argent, temps, compétences)
  - Personnes à consulter, le cas échéant
  - Exigences essentielles en matière de communication et de rapports
- Établir une stratégie d'engagement communautaire qui tient compte d'un éventail de besoins des parties prenantes
  - Informer : miser sur la communication pour tenir la communauté informée
  - Consulter et faire participer : rechercher des personnes pour contribuer à la planification ou à l'exécution du plan
  - Collaborer : chercher des moyens de tirer parti d'autres travaux ou capacités
  - Habilitier : travailler avec des personnes qui ont une expertise spécialisée pour traiter les problèmes et orienter les solutions ou les actions, notamment les anciens autochtones, les experts juridiques, les conseillers financiers
- Élaborer un plan d'action
- Dans le cadre d'initiatives communautaires de plus grande envergure,** considérez :
  - Établir un comité/groupe de travail officiel pour diriger le plan communautaire
  - Mettre en place un comité « exécutif » pour gérer les exigences de gouvernance et les principales exigences administrative
- Développer des accords de partenariat,** en tenant compte des éléments suivants :
  - Raison d'être
  - Exigences en matière de gouvernance/supervision
  - Objectifs stratégiques
  - Services et ressources
  - Fonds/financement
  - Communications
  - Exigences en matière de rapports
- Maintenir l'engagement de partenariat :**
  - Surveiller et évaluer la stratégie d'engagement, y compris :
    - Efficacité des efforts de communication
    - Niveau et type de communauté représentée dans la stratégie
  - Prévoir des revues/réunions régulières pour examiner les progrès et les défis
  - Établir des procédés de communication
  - Organiser des réunions de planification collaborative selon les besoins (p. ex., hebdomadaires, mensuelles)

# 6 Le coût réel du remplacement des personnes

Utilisez ce formulaire pour calculer le coût réel du roulement du personnel. Utilisez un formulaire pour chaque profession ou poste de travail. Le coût moyen du remplacement d'une personne peut représenter 3 ou 4 mois de salaire que vous auriez versé au travailleur qui vous quitte.

COÛTS DIRECTS	Nombre d'heures	Taux horaire	Total
<b>CONGÉDIEMENT</b>			
Traitement des papiers de cessation de service (admin, gestionnaire)			
Entrevue de départ (personnel des ressources humaines)			
Indemnités de départ			
Paiement de vacances accumulés			
<b>POSTE VACANT</b>			
Aide temporaire, salaires			
Heures supplémentaires pour les collègues qui remplacent le travailleur qui quitte l'entreprise			
<b>RECRUTEMENT, SÉLECTION ET EMBAUCHE</b>			
Préparer et publier une offre d'emploi			
Prime de référence			
Sélection et entrevues avec les candidats			
<b>ORIENTATION ET FORMATION</b>			
Processus d'embauche, orientation			
Uniformes, équipements, outils, matériel de formation			
Formation interne (temps du formateur)			
Autres coûts directs à considérer?			
	<b>COÛTS DIRECTS TOTAUX</b>		

COÛTS INDIRECTS	% de réduction	Nombre d'heures	Taux horaire	Total
<b>CONGÉDIEMENT</b>				
Perte de productivité du titulaire (estimez deux semaines avant le départ)	50 %			
Perte de productivité/temps du superviseur pendant l'orientation et la formation du nouveau travailleur	30 %			
Réduction (perte) de productivité du nouvel employé pendant la période de transition initiale (estimez une à deux semaines)	50 %			
Hausse des défauts/erreurs de fonctionnement pendant la vacance du poste ou la transition (p. ex., produits gaspillés)				
Clients mécontents ou perdus pendant une vacance ou une transition d'emploi				
Rémunération de vacances accumulées				
<b>COÛTS INDIRECTS TOTAUX</b>				
Coût total du remplacement d'un membre du personnel (coûts directs + coûts indirects) :				

Autres coûts indirects à considérer?

Fonctionnez-vous à plein rendement?

#### CONSIDÉRATIONS ADDITIONNELLES

Quel taux de roulement est raisonnable?

Suivez-vous les raisons de ce roulement? (Assurez-vous de mener un entretien de départ et d'être direct dans vos questions pour comprendre le problème). Observez-vous des tendances?

Quel est l'impact sur les gestionnaires? Sont-ils en mesure de remplir d'autres fonctions ou passent-ils trop de temps à remplacer le personnel?

Quel est l'impact sur les autres membres du personnel? Perte de relations connues? Impact sur la culture du lieu de travail? Sur l'image de marque de l'entreprise?

Y a-t-il une lacune dans la culture d'entreprise ou les perspectives historiques (qu'aucune orientation ou formation ne peut remplacer)?

Quelles impressions les clients ou les propriétaires/investisseurs ont-ils lorsque le taux de roulement est élevé?

# 7

## Mieux comprendre la rétention du personnel

COMMENT VOS EMPLOYÉS VOUS ÉVALUERAIENT-ILS ?	 Pas du tout d'accord	 Pas d'accord	 Neutre	 D'accord	 Tout à fait d'accord
Mon superviseur fait le meilleur usage de mes compétences					
Je me sens apprécié en tant qu'employé de l'organisation					
Je suis fier du travail réalisé par mon équipe					
Je me sens libre d'exprimer mon opinion au sein de l'équipe					
Les personnes avec lesquelles je travaille coopèrent pour accomplir le travail					
J'ai reçu la formation dont j'ai besoin pour faire un travail de qualité					
Je suis en mesure d'obtenir le soutien ou l'encadrement nécessaires pour m'améliorer					
Je pense avoir des possibilités de promotion et d'avancement de carrière					
Dans mon travail, il m'est facile d'appliquer la formation que j'ai reçue					
Mon organisation a clairement défini des normes de service au client					
J'applique régulièrement les normes de service dans mon travail					
J'ai la flexibilité nécessaire pour adapter mes services aux besoins des clients					
J'utilise les rétroactions des clients pour améliorer la qualité de mon travail					
Je pense que les rôles au sein de l'organisation sont clairement définis					
Je comprends l'orientation stratégique de l'organisation					
La direction soutient activement l'utilisation de modalités de travail flexibles					
Si je suis confronté à un problème, je sais où je peux trouver de l'aide					
À mon avis, le moral est bon dans l'organisation					
Je pense que la direction essaie de résoudre les problèmes soulevés par le personnel					
Mon superviseur m'aide à déterminer mes besoins d'apprentissage					
Je suis heureux dans mon travail et je n'ai pas l'intention de chercher un autre emploi					

# Recommandations relatives au licenciement des employés

## LISTE DE VÉRIFICATION

Quand il est nécessaire de réduire les effectifs pour assurer la viabilité de l'entreprise

Le tourisme a été confronté à des conditions économiques difficiles et on s'attend à ce que la relance de l'industrie soit lente et progressive. Malheureusement, certains employeurs sont confrontés à une situation peu enviable et savent qu'ils ne peuvent pas garder tous leurs précieux travailleurs. Cette liste de vérification fournit des recommandations sur la façon de procéder à des licenciements tout en minimisant le risque de poursuites judiciaires, en aidant les employés à trouver un nouvel emploi et en maintenant l'engagement des employés restants.

*Les renseignements fournis dans cette liste de vérification ne prétendent pas constituer un avis juridique. Nous vous encourageons à vérifier les lois locales sur le travail et à demander des conseils juridiques si nécessaire.*

- Identifier les besoins en matière de licenciement ou d'arrêt de travail**, par exemple
  - Type de licenciement
  - Nombre d'employés concernés
  - Moment choisi
- Demander des conseils juridiques** pour les décisions difficiles en matière d'emploi, y compris la réduction progressive des effectifs ou une restructuration majeure
- Revoir les politiques et les procédures de licenciement :**
  - Se familiariser avec les protocoles applicables
- Identifier les personnes à licencier ou à mettre à pied**
- Déterminer les indemnités de départ**, y compris les services de conseil en carrière, les prestations de soins de santé, les services de placement
- Identifier les services de placement externes**, par exemple :
  - Soutien sur place le jour du licenciement (p. ex. counseling)
  - Ateliers de transition en groupe
  - Séances d'information sur les services d'aide à la carrière disponibles dans la communauté
- Planifier la procédure de licenciement :**
  - Moment choisi
  - Logistique
  - Soutien aux employés restants
- Mettre en œuvre une procédure de licenciement** touchant plusieurs employés, selon les besoins :
  - Fournir un préavis de licenciement collectif au ministre du Travail
  - Informer les employés par écrit dans les meilleurs délais
  - Organiser une ou plusieurs séances d'information avec les employés concernés sur la procédure de licenciement
  - Faire une annonce publique immédiatement après la notification des employés
  - Gérer les réactions dans les médias sociaux

- Se préparer à informer le personnel :**
  - Examiner le dossier de l'employé (p. ex. la documentation sur le rendement et les mesures disciplinaires)
  - Préparer la documentation (p. ex. le relevé d'emploi, le règlement, y compris le salaire et les vacances, la lettre de licenciement, les formulaires de décharge, l'indemnité de départ, les restrictions potentielles ou les clauses de non-concurrence, les engagements légaux relatifs à la confidentialité et aux activités de l'entreprise)
  - Identifier le lieu et l'heure de la rencontre
  - Prévoir la présence d'autres personnes si nécessaire ou si une réaction négative est attendue (p. ex. délégué syndical, personnel de sécurité)
  - Préparer les réponses aux questions (p. ex. jours de vacances, indemnités de départ, prestations)
  - Décider comment et quand mettre fin à l'accès de l'employé aux systèmes électroniques (p. ex. pendant ou au début de la rencontre, si le licenciement prend effet immédiatement)
  
- Rencontrer l'employé, par exemple :**
  - Expliquer la raison de la cessation d'emploi (p. ex. restructuration de l'organisation, mauvais rendement, mauvaise conduite)
  - Préciser le délai de préavis ou les options de règlement de l'indemnité de départ (p. ex. départ immédiat, préavis de deux semaines)
  - Fournir la documentation pertinente (p. ex. lettre de licenciement, copies des avertissements, relevés d'emploi)
  - Expliquer la documentation (p. ex. entente de confidentialité, entente de non-concurrence, dispositions pour les sommes dues)
  - Allouer du temps à l'employé pour réfléchir à l'option à choisir, le cas échéant
  - Obtenir les signatures requises (p. ex. formulaire de décharge, indemnité de licenciement, préavis)
  - Expliquer les documents à venir (p. ex. paiements finaux, délais prévus)
  - Assurer la restitution des biens de l'entreprise (p. ex. clés, pagettes, ordinateurs portables, badges d'identification, mots de passe d'accès)
  - Gérer les réactions émotionnelles (p. ex. reconnaître que la situation est difficile, accorder le temps nécessaire pour absorber l'information)
  - Terminer la réunion sur une note positive, le cas échéant (p. ex. mentionner les contributions qui ont été appréciées)
  - Offrir un soutien, le cas échéant (p. ex. un transport sûr vers le domicile, des références, des conseils)
  - Superviser le départ, selon les besoins (p. ex. collecte d'objets personnels, retour du matériel de l'entreprise)
  
- Effectuer les tâches requises suite au départ, par exemple :**
  - Documenter la rencontre
  - Organiser une entrevue de départ, au besoin
  - Informer les autres personnes susceptibles d'être touchées (p. ex. les clients, les fournisseurs) par le départ de l'employé, sans en révéler la raison
  - Maintenir la confidentialité des discussions
  - Surveiller la santé des autres employés (p. ex. signes de stress, absentéisme)

# 9 Pratiques en matière de technologie essentielle pour les employés travaillant à distance

## LISTE DE VÉRIFICATION

Les entreprises touristiques qui demandent à des employés de travailler à distance (par exemple à partir de leur domicile ou en voyage) doivent suivre les recommandations relatives à l'utilisation de la technologie afin de réduire les risques de perturbations ou de temps d'arrêt, de prévenir les atteintes à la sécurité et de protéger les dossiers et les informations.

- Veiller à ce que les employés disposent de la technologie et des installations appropriées,** par exemple :
  - Ordinateur
  - Courriel
  - Conférences téléphoniques
  - Une connexion internet de haute qualité
  - Accès aux réseaux internes
  - Poste de travail approprié : bureau pour ordinateur, chaise confortable
- Demander que les travailleurs disposent d'un réseau Wi-Fi** sécurisé avec un réseau privé virtuel (RPV) de confiance
- Fournir des outils de communication simples et accessibles** (p. ex. Teams, Slack, Zoom)
- Fournir une formation préparatoire pour aider les employés à installer un poste de travail à distance :**
  - Fournir de l'assistance pour la mise en place et la connexion de la technologie
  - Revoir les outils et services mis à la disposition du personnel pour démarrer
  - Décrire comment accéder aux canaux de communication de l'entreprise
  - Revoir les protocoles de sécurité informatique et de gestion des données
  - Leur faire savoir où ils peuvent obtenir de l'aide, si nécessaire
- Mettre en œuvre des lignes directrices pour les normes et procédures de cybersécurité,** notamment :
  - Procédures d'ouverture de session
  - Accès à distance
  - Utilisation d'appareils personnels
  - Procédures de sauvegarde des informations et des données
- Appliquer la politique de cybersécurité** en établissant des procédures, par exemple :
  - Suivre les règles relatives aux mots de passe : créer des mots de passe sécurisés, changer les mots de passe selon les besoins, ne pas partager les mots de passe
  - Utiliser des connexions internet sécurisées (p. ex. ne pas utiliser les réseaux publics)
  - Mettre à jour le logiciel si nécessaire
  - Utiliser un logiciel sécurisé
  - Utiliser des navigateurs web et des moteurs de recherche sécurisés
  - Suivre les protocoles pour autoriser/supprimer les témoins (cookies)
  - Vérifier l'authenticité des courriels ou des pièces jointes
  - Signaler immédiatement toute suspicion de manquement à la sécurité

- Fournir des conseils de dépannage ou de résolution de problèmes liés aux ordinateurs ou aux applications,** par exemple :
  - Vérifier l'alimentation électrique et la connexion internet (p. ex. dispositif de protection contre les surtensions, niveau des piles)
  - Rechercher des solutions en ligne
  - Disposer d'un employé spécialisé ou d'un fournisseur de technologie tiers sur appel pour aider, le cas échéant
  
- Mettre en œuvre des politiques sur la gestion des données :**
  - Limiter l'accès aux personnes autorisées
  - Sauvegarder périodiquement les fichiers électroniques
  - Vérifier que les logiciels antivirus et anti-malveillance fonctionnent et sont mis à jour fréquemment
  - Vérifier régulièrement le système pour les infections
  - Signaler toute violation de la confidentialité
  
- Exiger des employés qu'ils protègent les dossiers et documents confidentiels :**
  - Ne laisser aucun document privé sans surveillance
  - Étiqueter les documents comme étant confidentiels, le cas échéant
  - Limiter l'accès aux personnes autorisées seulement
  - Protéger les écrans d'ordinateur de la vue des autres

La rémunération totale est un résumé de l'ensemble de la rémunération, des avantages et des bénéfices pour un employé donné. La déclaration indique la valeur monétaire de la « rémunération totale ». Ce modèle est fourni à titre d'exemple pour illustrer l'idée. Adaptez-le au contexte de votre entreprise touristique. La rémunération totale est une façon d'illustrer la valeur réelle de l'offre d'emploi; c'est une discussion qui va au-delà du salaire ou du traitement.

Rémunération directe	Offert	RA Réel	Valeur
Salaire annuel - selon les relevés de paie			
Bonus annuel			
<b>Rémunération directe totale</b>			
Prestations de congé	Offert	RA Réel	Valeur
Jours de vacance			
Congés fériés			
Jours de fermeture saisonnière (ex., temps des Fêtes)			
Congé pour urgence personnelle			
Congé familial et de compassion			
<b>Prestations de congé totales</b>			
Prestations d'assurance	Offert	RA Réel	Valeur
Assurance médicale			
Assurance dentaire			
Assurance vie			
Impôt-santé des employeurs			
<b>Prestations d'assurance totales</b>			
Prestations de sécurité financière	Offert	RA Réel	Valeur
Cotisation au RÉER			
Contributions au Régime de pensions du Canada			
Primes d'assurance-emploi			
<b>Prestations de sécurité financière totales</b>			
Prestations de développement professionnel	Offert	RA Réel	Valeur
Développement professionnel - % du salaire annuel			

Résumé de la rémunération globale			Valeur
Rémunération directe			
Prestations de congé			
Prestations d'assurance			
Prestations de sécurité financière			
Prestations de développement professionnel			
<b>TOTAL</b>			
Rémunération directe			
Rémunération indirecte – volontaire de l'employeur			
Rémunération indirecte – obligatoire de l'employeur			
<b>TOTAL</b>			

# Lancement en 2022!



## Moteur de gestion de la main- d'œuvre

du tourisme

Des outils pratiques pour améliorer votre QI RH

- Le moteur de gestion de la main-d'œuvre vous permet de sélectionner et de regrouper des outils RH sur mesure, adaptés à vos activités.
- Le moteur de gestion de la main-d'œuvre s'appuie sur les normes de compétences les plus récentes et les plus exigeantes, établies par l'industrie pour l'industrie.

### EXEMPLE DE CONTENU

## Élaborer des descriptions de poste\*

Les descriptions de poste précisent ce que l'organisation attend des employés, ce qui leur permet de fournir un niveau de performance optimal.

- Examiner la structure organisationnelle pour comprendre les titres des postes et les liens hiérarchiques
- Recueillir de l'information, par exemple :
  - distribuer des questionnaires d'analyse de poste
  - interroger les employés, les superviseurs et les experts en la matière
  - examiner les normes industrielles/professionnelles
  - examiner les études de marché
  - organiser des groupes de discussion
- Dresser la liste des principales fonctions et responsabilités
- Examiner les compétences et les qualifications requises, par exemple :
  - études et expérience
  - certifications, p. ex. sécurité alimentaire, vente et service d'alcool et de boissons responsables, Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)
  - attentes comportementales spécifiques, p. ex., prendre des initiatives, respecter des échéanciers serrés
  - vérification des antécédents, p. ex. dossier de conduite, casier judiciaire
- Dresser la liste des compétences (aptitudes/ connaissances) nécessaires pour le poste, en fonction des tâches et responsabilités énumérées :
  - consulter le Moteur de gestion de la main-d'œuvre de RH Tourisme Canada pour obtenir une liste des compétences les plus actuelles et les plus exigeantes, établies par secteur d'activité
- Résumer les conditions de travail, par exemple :
  - les normes de performance, p. ex., la fréquence, les rendements
  - les lieux de travail
  - les exigences physiques du poste, p. ex., la force, la vision, l'ouïe, les mouvements répétitifs
  - les exigences en matière de santé et de sécurité, p. ex., les équipements de protection individuelle (ÉPI)
  - les indicateurs d'achèvement et de qualité
- Indiquer les détails, par exemple :
  - inclure les tâches, les responsabilités, les compétences, les attentes en matière de comportement, les qualifications, les liens hiérarchiques, les conditions de travail et la culture organisationnelle
  - utiliser un langage clair, simple et précis, p. ex., utiliser des phrases simples, éviter les acronymes et le jargon
  - veiller à ce que la formulation soit conforme aux exigences légales
- Faire circuler une ébauche pour revue et commentaires
- Réviser les descriptions de poste en fonction des commentaires
- Obtenir l'approbation des descriptions de poste auprès de l'autorité désignée, si nécessaire.
- Classer les descriptions de poste avec la date et le numéro de version
- Réviser périodiquement les descriptions de poste :
  - actualiser les descriptions de poste, selon les besoins

*\* Contenu adapté de la série sur les compétences en gestion des RH. Le moteur comprend des centaines d'autres compétences couvrant l'éventail des connaissances et des aptitudes requises de la plupart des travailleurs du tourisme.*

Pour rester informés, inscrivez-vous à *Insider*, le bulletin d'information bimensuel gratuit de RH Tourisme. Rendez-vous sur le site [TourismHR.ca](http://TourismHR.ca) pour vous inscrire, sous l'onglet « Nouvelles ».

RH Tourisme Canada est une organisation pancanadienne dont le mandat vise à bâtir une main-d'œuvre touristique de calibre mondial. RH Tourisme Canada facilite, coordonne et favorise les activités de développement des ressources humaines qui appuient une industrie durable et concurrentielle à l'échelle mondiale et qui encouragent le développement d'une main-d'œuvre dynamique et résiliente.

RH Tourisme Canada est votre source d'information sur les questions et les solutions actuelles en matière de ressources humaines et collabore avec l'industrie pour attirer, former et maintenir en poste des professionnels du tourisme de valeur en leur donnant les outils et les ressources dont ils ont besoin pour réussir dans leur carrière et leurs projets d'entreprise.

RH Tourisme Canada  
4-71, rue Bank · Ottawa (Ontario) K1P 5N2

[TourismHR.ca](http://TourismHR.ca)

[Info@TourismHR.ca](mailto:Info@TourismHR.ca)