



Pratiques exemplaires des employeurs :

Attirer et maintenir en poste les travailleurs formés à
l'étranger dans le secteur du tourisme au Canada, Volume 2



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

emerit[®].ca



REMERCIEMENTS	1
1. Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?.....	2
2. Pourquoi se tourner vers les travailleurs formés à l'étranger?.....	3
3. Pratiques exemplaires des employeurs : études de cas	4
4. Répercussions, composantes et solutions.....	25
5. Conseils pour la mise en œuvre de pratiques.....	27
ANNEXE A : Méthode de recherche	29
ANNEXE B : Informations concernant les programmes et les règlements – Aperçu pour 2012	31

Le présent recueil a été préparé pour le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), sous la direction d'Emily Harrison. Les travaux de recherche et de rédaction ont été réalisés par Sara Delaney et Denise McLean de Graybridge Malkam.

Comité de direction

Les membres du comité de direction ci-après ont fourni leurs précieux conseils, commentaires et apport à l'élaboration de ce recueil :

Margot Bowen, Gestionnaire, Création de nouveaux produits	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
Kelly Pollack, directrice générale	Immigrant Employment Council of British Columbia
Peter Paul, chef de projet, ALLIES	Maytree Foundation
Darlene Doerksen, présidente-directrice générale	Yukon Tourism Education Council

Industrie et autres intervenants

Le présent recueil a été réalisé grâce à la collaboration d'intervenants du secteur du tourisme de l'ensemble du Canada et d'organisations de promotion de l'embauche de travailleurs formés à l'étranger.

Karen Harrison	Alberta Hotel and Lodging Association
Peter Larose	go2 (Colombie-Britannique)
Akbar Khan	Immigrant Settlement & Integration Services, Nova Scotia
Lori Slobodian	Manitoba Tourism Education Council
Jan Rodda	Saskatchewan Tourism Education Council
Sheila Atkinson	Association de l'industrie touristique de la Nouvelle-Écosse
Kathy Livingstone	Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard

Pratiques exemplaires des employeurs

Le CCRHT souhaite exprimer sa reconnaissance pour la collaboration des employeurs et des employés qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leurs expériences, ressources et enthousiasme en vue de réaliser ce second recueil de pratiques exemplaires des employeurs.

Lydia Warkentin, cadre supérieure de la direction, et Kirsten Godbout, directrice des opérations alimentaires	Diversity Food Services, Winnipeg (Manitoba)
John Robertson, directeur général	Best Western Gold Rush Inn & Spa et High Country Inn & Yukon Convention Centre, Whitehorse (Yukon)
Don Renshaw, propriétaire/président-directeur général, et Elena Andriyashyna, directrice du développement	Renshaw Travel, Vancouver (Colombie-Britannique)
Newell Johnston, directeur général, et Shannon Johnston, coordonnatrice d'événements	Asessippi Ski Area and Resort, Inglis (Manitoba)

1. Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?

L'importance économique du secteur du tourisme au Canada est indéniable. Ce secteur contribue autant à la richesse du Canada que les secteurs de l'agriculture, de la pêche et de la foresterie combinés, et emploie plus de 1,6 million de personnes au Canada, soit un travailleur canadien sur dix. Malgré ces tendances favorables, les employeurs canadiens en tourisme doivent faire face aux défis réels et grandissants de pénurie de main-d'œuvre, lesquels doivent être abordés afin d'assurer la viabilité et la compétitivité des entreprises touristiques.

Le recrutement de travailleurs formés à l'étranger (TFE) devient alors une importante stratégie mise en œuvre par les employeurs du secteur du tourisme afin de trouver les employés les mieux adaptés à leurs besoins. Pour ouvrir la porte à cette main-d'œuvre, les employeurs doivent apprendre à ajuster leurs pratiques en matière de ressources humaines. Intégrer les TFE aux stratégies de recrutement aidera les employeurs du tourisme à maintenir un effectif stable, ce qui les placera dans une meilleure position pour accueillir et servir les 16 millions de touristes internationaux que le Canada accueille chaque année.

Qu'est-ce que le recueil de pratiques exemplaires des employeurs?

S'appuyant sur le succès de son premier recueil de pratiques exemplaires des employeurs publié en 2009¹, le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) a produit une seconde série d'études de cas axées sur les pratiques des petites et moyennes entreprises (PME). Ces études de cas décrivent les pratiques éprouvées que les PME du secteur canadien du tourisme ont mises en œuvre pour recruter, intégrer et maintenir en poste des TFE. Le recueil présente une partie de ces études de cas; une version complète sera publiée au printemps 2013.

À qui s'adresse le recueil?

Le recueil a été conçu comme une ressource pour les employeurs canadiens en tourisme qui embauchent des TFE ou qui envisagent de le faire. La plupart des entreprises en tourisme sont de petite ou de moyenne taille : 77 % comptent moins de 20 employés, 21 % comptent de 20 à 99 employés, et seulement 2 % comptent 100 employés ou plus. Ainsi, ce recueil a été créé en vue d'inspirer les professionnels de la gestion et des ressources humaines œuvrant au sein d'entreprises touristiques de toute taille, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, ainsi que de leur proposer des solutions.

Selon la définition d'Industrie Canada, pour être considérée comme étant de petite ou de moyenne taille, une entreprise doit compter moins de 500 employés. Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord définit quant à lui un employeur en tourisme comme celui qui a des activités dans l'un des cinq sous-secteurs suivants : restauration, transport, hébergement, loisirs et divertissements, et services de voyages.

En quoi le recueil peut-il aider les PME?

Les études de cas des deux recueils combinés reflètent la diversité du secteur du tourisme, d'un océan à l'autre et à travers un large éventail d'activités. Leur objectif est de renforcer la capacité du secteur à attirer et à maintenir en poste des TFE, qui constituent une source de talents de plus en plus demandée et dont profiteront les employeurs de tous les secteurs de l'économie canadienne.

Les employeurs en tourisme apprendront une variété de pratiques qui peuvent être mises en œuvre pour attirer et maintenir en poste des TFE, peu importe l'endroit où ils exploitent leur entreprise, leur capacité en ressources humaines, leurs budgets de formation et de programmes, ou la structure organisationnelle. En consultant ces études de cas, les employeurs découvriront des idées pertinentes pour leur entreprise et une source d'inspiration pour trouver des solutions en matière de ressources humaines adaptées au contexte situationnel.

¹ On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~/media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN.ashx.

2. Pourquoi se tourner vers les travailleurs formés à l'étranger?

Qui sont les TFE?

Les TFE sont des personnes qui ont poursuivi des études, suivi une formation et acquis de l'expérience de travail dans un autre pays que le Canada. Parmi les TFE, on trouve :

- › des immigrants;
- › des réfugiés;
- › des étudiants étrangers vivant au Canada;
- › des citoyens d'autres pays disposés et aptes à travailler au Canada;
- › des Canadiens formés ou ayant travaillé à l'étranger².

LE SAVIEZ-VOUS?

Le sous-secteur du tourisme qui subira la pénurie de main-d'œuvre la plus importante à long terme est celui de la restauration. En 2025, ce sous-secteur pourrait connaître une pénurie potentielle correspondant à 142 000 emplois à l'année.

Parmi les cinq principales fonctions de travail qui seront touchées plus gravement par la pénurie de main-d'œuvre se trouvent les cuisiniers à la chaîne, les préposés au bar et les animateurs et les responsables de programmes de sports et de loisirs.

2 Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers (BORTCE), Citoyenneté et Immigration Canada. 2010. *Feuille de route de l'employeur pour l'embauche et le maintien en poste de travailleurs formés à l'étranger*.

3 Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. 2010. *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : La récession, un simple répit aux pénuries de main-d'œuvre*.

Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. 2006. *Nouveaux arrivants au Canada employés dans le secteur du tourisme*.

Commission canadienne du tourisme. 2011. *Tourisme en bref : Bilan de l'année 2010*.

Pourquoi les TFE sont-ils importants pour le tourisme³?

Les employeurs en tourisme font face à des défis croissants pour recruter et maintenir en poste le personnel dont ils ont besoin afin d'exploiter leur entreprise de manière efficace. Voici quelques-uns des principaux facteurs qui incitent les employeurs à embaucher activement les TFE dans leurs stratégies de recrutement.

Graves pénuries de main-d'œuvre

En 2025, l'offre de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme canadien pourrait être inférieure à la demande potentielle par quelque 219 000 emplois, laissant jusqu'à un emploi sur dix vacant. La demande croissante de main-d'œuvre dans le secteur, jumelée au départ à la retraite des enfants de l'après-guerre (*baby-boomers*), signifie que les employeurs canadiens en tourisme doivent se tourner vers d'autres bassins de main-d'œuvre.

Recours croissant aux immigrés comme source de main-d'œuvre

On prévoit que l'immigration comptera pour 100 % de la croissance nette de la population active canadienne au cours de la prochaine décennie. En outre, selon le recensement de 2006, tandis que les TFE représentaient 22 % de la population active canadienne dans son ensemble, la part de TFE œuvrant dans le secteur du tourisme s'élevait quant à elle à 24 %. Cette dépendance ne fera que s'accroître à mesure que les TFE formeront une part plus significative du bassin de main-d'œuvre disponible. En conséquence, les employeurs canadiens en tourisme devront se préparer et s'informer afin d'être en mesure de rivaliser avec d'autres secteurs pour acquérir cette source de plus en plus précieuse de talent.

Diversité croissante de la clientèle touristique

De 2009 à 2010, les visiteurs au Canada en provenance des marchés émergents ont augmenté de 10,5 %. Les dépenses de ce groupe ont également augmenté de 11,3 %. Sur les six marchés identifiés, trois (la Chine, l'Inde et la Corée du Sud) comptent également parmi les dix principaux pays d'où proviennent les immigrants au Canada. Compter dans ses rangs des employés multilingues qui peuvent comprendre les besoins des clients de diverses cultures est un atout important pour tout employeur du secteur touristique et améliore le niveau de service à la clientèle de l'entreprise.

3. Pratiques exemplaires des employeurs : études de cas

Que sont les pratiques exemplaires des employeurs?

Les pratiques exemplaires des employeurs sont des politiques ou des mesures qui :

- › sont mises en place, activement mises en pratique et utilisées de manière cohérente;
- › ont eu un effet positif éprouvé et tangible pour attirer et maintenir en poste des TFE dans une entreprise du secteur du tourisme;
- › aident l'employeur à atteindre ses objectifs commerciaux et éliminent les obstacles à l'emploi des TFE;
- › se sont avérées valables ou efficaces pour un employeur et peuvent être adaptées pour répondre aux besoins d'autres employeurs.

Comment les pratiques exemplaires ont-elles été compilées?

Le CCRHT reconnaît que de nombreux employeurs du secteur touristique du Canada ont déjà recours à des pratiques exemplaires pour attirer et maintenir en poste des TFE. Aux fins du présent recueil, on a mandaté des chercheurs, de concert avec les organisations de ressources humaines (ORH) provinciales et territoriales et le CCRHT, pour recenser les chefs de file dans ce secteur. Pour ce qui est des sources secondaires, les chercheurs ont repéré des employeurs au moyen de listes de programmes « Employeur de choix » et de différents rapports de médias appartenant au domaine public.



En sélectionnant les employeurs, l'équipe de recherche visait à assurer la représentativité :

- › des sous-secteurs du tourisme (hébergement, restauration, loisirs et divertissements, transport⁴ et services de voyages);
- › des périodes du cycle de gestion des ressources humaines;
- › des programmes d'immigration et de mobilité de la main-d'œuvre;
- › de l'emplacement géographique des entreprises touristiques.

Quels ont été les critères de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?

Pour être retenue aux fins de ce recueil, une pratique exemplaire devait répondre à l'ensemble ou à la majorité des critères clés suivants:

Reconnaissance	Une tierce partie a reconnu que des pratiques sont mises en place et s'avèrent efficaces.
Équité	Les pratiques favorisent le traitement équitable et l'égalité des chances en matière d'emploi, tout en accommodant les différences, selon les besoins.
Démarche stratégique	Les pratiques ont été mises en place pour aider l'employeur à atteindre ses objectifs d'affaires.
Rentabilité	Les pratiques ont produit des résultats positifs pour l'employeur.
Engagement dans la communauté	Les pratiques favorisent l'intégration des TFE dans la communauté élargie.
Durabilité et transférabilité	Les pratiques, ou des éléments de pratiques, sont susceptibles de créer un changement durable et peuvent répondre aux besoins d'autres employeurs si elles sont adaptées.

Pour obtenir une liste complète des critères et de plus amples renseignements sur le processus de sélection, consultez l'annexe A.

⁴ Nous tenterons d'inclure une étude de cas du sous-secteur du transport dans la deuxième série d'études de cas devant être publiée au printemps 2013.

DIVERSITY

food services

Diversity Food Services Inc.,
Winnipeg (Manitoba)

Refléter la diversité de la communauté locale tout en satisfaisant ses besoins

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation de son campus et en vue de rendre les études postsecondaires plus accessibles à la communauté locale, l'Université de Winnipeg a créé Diversity Food Services (« Services de restauration de la diversité »). Il s'agit d'une organisation sociale unique dont le mandat est d'embaucher et de former des néo-Canadiens et des résidents des quartiers urbains défavorisés tout en fournissant des produits alimentaires nutritifs, abordables et culturellement authentiques. Avec son personnel diversifié, dont 60 % est composé de néo-Canadiens, l'Université a réussi à transformer ses objectifs ambitieux en un service alimentaire primé et rentable.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : Alors qu'elle ne comptait au départ que 25 employés, Diversity Food Services emploie maintenant près de 100 personnes, dont plus de 60 % sont des TFE.

Données démographiques : Les TFE sont des hommes et des femmes qui ont de 20 ans à la mi-cinquantaine.

Pays d'origine : Le personnel provient d'environ 15 pays différents, dont le Myanmar, Cuba, l'Inde, l'Erythrée, l'Iraq, la Moldavie, le Nigéria, les Philippines et le Soudan.

Fonctions de travail : Superviseur de premier niveau, caissier, cuisinier à la chaîne, préposé au service des mets et boissons, préposé au bar, barista, plongeur, boulanger-pâtisseries.

Programmes d'immigration : Travailleurs qui détiennent le statut de résident permanent canadien, étudiants étrangers et réfugiés.

Employeur exemplaire

En 2009, l'Université de Winnipeg a posé un geste audacieux, celui de remplacer sa cafétéria par un concept novateur en matière d'alimentation sur les campus. Diversity Food Services est une organisation sociale qui s'articule autour de quatre établissements de restauration uniques en leur genre : un café-restaurant, un service de restauration rapide offrant des mets internationaux, une cafétéria et un restaurant détenant un permis d'alcool. Cette organisation, qui est le premier service universitaire du genre au Canada, encourage l'utilisation d'aliments biologiques et issus de l'agriculture locale conformément à sa démarche qui se veut socialement responsable.

Cette idée est venue d'une étude de faisabilité entreprise par SEED Winnipeg en 2006 qui visait à déterminer la viabilité d'une entreprise alimentaire qui célèbrerait la diversité dans son menu et son personnel. L'étude a indiqué que les alentours de l'Université de Winnipeg étaient le site idéal pour établir une telle entreprise. En 2008, l'Université a reconnu la nécessité de développer une nouvelle gamme de produits alimentaires, dont un menu quotidien convenant aux étudiants d'origines ethniques diverses qui logent dans la nouvelle résidence étudiante. Ces facteurs combinés ont incité la University of Winnipeg Community Renewal Corporation (UWCRC) et SEED Winnipeg à travailler en partenariat pour créer Diversity Food Services.

Tout en fournissant des emplois à la communauté environnante, y compris à des TFE, cette nouvelle initiative a simultanément permis de faire tomber les barrières à l'emploi pour les membres de la communauté, de constituer un effectif représentatif de la communauté et de la population étudiante qu'elle dessert, et de satisfaire les goûts alimentaires d'une communauté culturellement diversifiée. Cette approche novatrice a été fructueuse : dès la première année d'activité, les ventes de produits alimentaires ont augmenté de 20 % par rapport à l'année précédente.

Pour attirer et maintenir en poste son personnel diversifié constitué de néo-Canadiens, d'Autochtones, de résidents de la communauté et d'étudiants, Diversity Food Services s'est engagée à offrir des emplois de qualité, un milieu de travail respectueux, des activités de formation et de perfectionnement, ainsi que d'éventuelles possibilités d'actionnariat pour ses employés. L'organisation a d'ailleurs été reconnue à la fois pour son engagement envers la durabilité et la qualité de ses produits alimentaires, comme le démontrent les distinctions suivantes :

- › Gagnante de la compétition *Iron Chef* à Winnipeg, 2010
- › Prix *Manitoba Excellence in Sustainability Award*, 2010. Ce prix est décerné en témoignage de reconnaissance à des Manitobains qui embrassent l'esprit et les principes du développement durable. Diversity Food Services a été reconnue pour ses réalisations, ses efforts et son engagement envers la durabilité dans le domaine de l'éducation.

- › Prix Golden Carrot Award, Food Matters Manitoba, 2010. L'organisation a été reconnue pour « sa contribution à insuffler des idées nouvelles en matière de services alimentaires sur le campus de l'Université de Winnipeg, en offrant des aliments durables, abordables, équitables et délicieux⁵ ».

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Grâce à SEED, nous avons pu entrer en contact avec plusieurs agences locales qui travaillent auprès de néo-Canadiens. Nous envoyons maintenant nos offres d'emploi à ces agences, et effectuons nous-mêmes les entrevues avec les candidats. Nous sommes maintenant reconnus comme un employeur qui embauche des gens provenant d'autres pays, et recevons souvent plusieurs candidatures par poste à pourvoir. »

Lydia Warkentin, cadre supérieure de la direction

Pratiques exemplaires

Conformément à son engagement à créer une organisation viable et durable, Diversity Food Services a mis en place une série de pratiques qui éliminent les barrières culturelles et linguistiques, ainsi que les obstacles liés à l'expérience professionnelle, ce qui lui permet de mieux utiliser les talents de ses employés. Ces pratiques :

- › favorisent la création d'un milieu de travail coopératif et diversifié, qui encourage et stimule les employés à se donner à fond au travail;
- › offrent aux employés la possibilité de développer de nouvelles compétences et de renforcer leurs aptitudes à long terme;
- › encouragent la participation à la prise de décisions et ouvrent la porte à des occasions d'actionnariat.

Recrutement et affectation du personnel

Diversity Food Services a intentionnellement conçu ses stratégies de recrutement pour attirer un large éventail de talents issus de la communauté locale. Cette organisation, qui exprime clairement et publiquement son engagement, a établi un partenariat actif et fructueux avec SEED Winnipeg pour que cet engagement devienne une réalité.

- › Afin d'attirer un large éventail de talents, Diversity Food Services affiche des offres d'emploi dans lesquelles elle mentionne explicitement son engagement envers la diversité : « Diversity Food Services s'engage à respecter les principes d'équité et de diversité en matière d'emploi, à instaurer des pratiques et des mesures spéciales visant l'amélioration des possibilités d'emploi auprès des groupes sous-représentés et à faire la promotion d'un milieu de travail équitable. »

- › SEED Winnipeg a établi un lien entre la direction de Diversity Food Services et des organismes locaux qui diffusent les offres d'emploi. Ce partenariat a permis à l'organisation de trouver de nombreux employés avec beaucoup d'efficacité.

Intégration et développement

Le solide engagement de Diversity Food Services envers l'intégration de ses travailleurs se manifeste très tôt dans le processus d'embauche. Sensible aux obstacles et aux défis auxquels doivent faire face les nouveaux arrivants au Canada, Diversity Food Services leur offre un soutien pragmatique et de l'information.

- › Un membre de la direction rencontre les nouveaux employés et leur explique l'ensemble des avantages sociaux offerts et la façon de s'en prévaloir.
- › Les employés reçoivent des chaussures de travail antidérapantes (grâce au soutien d'une entreprise externe), ce qui signifie qu'ils n'ont pas besoin d'acheter eux-mêmes leur uniforme avec l'argent de leur première paie, comme c'est le cas dans beaucoup d'autres entreprises. Les employés ont très bien accueilli ce petit geste.
- › Les nouveaux arrivants poursuivent leur relation avec SEED, duquel ils reçoivent un soutien relatif aux tâches de la vie quotidienne, comme l'ouverture d'un compte bancaire pour déposer leurs chèques de paie, etc.



⁵ Université de Winnipeg, 25 novembre 2010. « Diversity Foods Wins 3rd Major Award » dans News. <http://www.uwinnipeg.ca/index/uw-news-action/story.464/title.diversity-foods-wins-3rd-major-award>.

À PROPOS DES VISAS POUR LES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

Les étudiants étrangers à plein temps qui détiennent un visa d'études valide peuvent travailler :

- › sur le campus, sans permis de travail;
- › hors campus, jusqu'à 20 heures par semaine durant les sessions normales et 40 heures par semaine durant les congés prévus au calendrier, à condition d'obtenir un permis de travail hors campus;
- › dans le cadre des programmes d'alternance travail-études, sur le campus ou hors campus, à condition d'obtenir un permis de travail pour ce type de programmes;
- › après avoir obtenu leur diplôme, s'ils ont un permis de travail valide d'une durée de trois ans obtenu grâce au Programme de travail postdiplôme (les étudiants doivent avoir complété un programme d'une durée minimum de huit mois).

Pour obtenir plus de renseignements, communiquez avec votre bureau des services d'immigration.

La formation continue et le perfectionnement sont des avantages appréciables d'un emploi à Diversity Food Services. Rares sont les nouvelles recrues qui ont reçu une formation dans leur pays d'origine en matière de service de restauration. C'est pourquoi la formation de Diversity Food Services débute avec les notions essentielles requises pour chaque poste. Toutefois, l'apprentissage ne s'arrête pas là; la direction s'assure également que chaque employé élabore un plan de développement individuel et que des possibilités de perfectionnement professionnel et de développement des compétences lui soient offertes. Les principales composantes de la formation de Diversity Food Services sont :

- › **Un programme intensif de formation de quatre semaines sur les compétences propres aux affaires et à l'industrie pour le personnel de premier échelon, lequel est donné par l'organisation avant l'entrée en fonction de l'employé.** Le programme couvre des domaines tels que le service à la clientèle, la gestion du temps, l'hygiène, l'utilisation de l'équipement de cuisine, la manipulation sécuritaire des aliments, le service de caisse ainsi que la préparation de repas. Le programme a reçu une généreuse aide financière de Manitoba Labour and Immigration, d'Employment Manitoba et de Centraide.
- › **Les formations *emerit* sur les Compétences essentielles en tourisme et les Compétences essentielles en milieu de travail canadien.** Ces programmes, élaborés par le CCRHT, sont offerts par le Manitoba Tourism Education Council (MTEC).

- › **Une formation linguistique liée à l'emploi.** Encore une fois, grâce au soutien de SEED, Diversity Food Services peut avoir recours à un enseignant d'anglais langue additionnelle (ALA), lequel travaille dans le milieu de travail avec les employés pour leur expliquer, par exemple, la différence entre « émincer », « couper en dés » et « trancher ». Il donne aussi un cours hebdomadaire à de petits groupes d'employés durant les dernières heures de leur quart de travail.
- › **Une stratégie individualisée de perfectionnement personnel et professionnel assortie d'objectifs et d'un plan pour les atteindre.** L'organisation travaille avec chaque employé pour l'aider à élaborer un plan détaillé et personnalisé. On interroge les employés sur leurs aspirations, puis on leur indique les compétences qu'ils doivent développer pour atteindre leurs objectifs.

Maintien en poste

La direction de Diversity Food Services reconnaît que l'effort consenti afin de créer un milieu de travail où l'on valorise le respect des employés et la mise en valeur de leurs compétences est judicieux. De fait, cela se traduit par une satisfaction et une motivation accrues des employés, qui veulent alors conserver leur emploi. Ceci permet non seulement d'économiser sur les coûts de recrutement et de formation, mais améliore également la qualité du service à la clientèle. L'équipe de direction a élaboré des pratiques de gestion et de communication en vue de diriger et de motiver cette main-d'œuvre diversifiée de manière efficace.

L'organisation s'emploie à promouvoir systématiquement l'importance d'un milieu de travail respectueux, en misant sur la gestion des différences.

- › La séance d'accueil des employés met l'accent sur les valeurs organisationnelles telles que la diversité, le respect, la communauté, la durabilité, la responsabilité sociale et l'importance d'un milieu de travail à dimension humaine.
- › Une formation axée sur le travail et l'esprit d'équipe, de même que sur la résolution de conflits est assurée par le MTEC et est offerte à tous les employés afin de les aider à apprendre à exprimer leurs différences et leurs préoccupations de manière respectueuse et franche.
- › Les dirigeants reçoivent une formation sur les techniques de gestion des employés donnée par le MTEC, soit la formation *MANITOBA BEST, Managing Service Excellence*.
- › Les gestionnaires reçoivent une formation sur le travail auprès de personnes issues de cultures différentes. Ils savent ce que signifie être un néo-Canadien, quelles sont les barrières linguistiques et culturelles et comment y faire face. Le partenariat avec SEED a été profitable pour l'élaboration et la prestation de cette formation.

- › L'organisation souhaite créer un lieu d'apprentissage où les employés respectent non seulement leurs collègues et autres personnes dans leur milieu de travail, mais aussi les fournisseurs et la communauté en général.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« Avant, je travaillais dans un restaurant chinois. Puis, j'ai été embauché comme cuisinier chez Diversity Foods Services, et je suis maintenant le superviseur de la section des aliments sautés. J'aime beaucoup travailler ici. C'est très intéressant, car on y trouve des gens de beaucoup de pays et des aliments de différentes cultures. De plus, notre superviseur est génial. On reçoit beaucoup de formation, ce qui est très utile. Au début, j'ai reçu une formation en restauration et en techniques de découpage et de préparation de sautés. En périodes creuses, SEED offre de la formation additionnelle. Le mois prochain, les formations porteront sur le travail dans un milieu de travail multiculturel, le service à la clientèle, l'anglais langue additionnelle (ALA) et le renforcement de l'esprit d'équipe. Comme il s'agit d'une bonne organisation, j'ai recommandé à certains de mes amis de venir y travailler et quelques-uns d'entre eux passeront même entrevue d'embauche aujourd'hui! »

Biding Xu, superviseur de la section des aliments sautés

Pour Diversity Food Services, le succès d'une organisation repose sur une main-d'œuvre dévouée et motivée. L'équipe de direction a constaté que de simples pratiques, tels une communication constante et le maintien de relations personnelles avec les employés, aident ces derniers à se sentir reconnus et valorisés.

- › La direction adopte un style de gestion participatif, en encourageant régulièrement les employés à exprimer leurs opinions et à parler de ce qui est important pour eux.
- › Les gestionnaires invitent les employés à proposer des idées de plats pour le menu. Par exemple, une employée originaire de l'Inde qui avait gagné le concours du meilleur plat au cari organisé à Winnipeg a eu un de ses plats au menu pendant une semaine.

- › Les efforts pour faire participer pleinement l'ensemble du personnel sont renforcés par un soutien actif et énergique de hauts dirigeants au sein de Diversity Food Services et de l'administration de l'Université. Ils s'appliquent également à faire la promotion de l'organisation à l'extérieur de l'enceinte de l'Université. Le conseil d'administration est décrit comme étant très fort, bienveillant et impliqué. Le directeur général des opérations encourage activement le mentorat du nouveau personnel par le biais de rencontres fréquentes avec les membres du personnel pouvant fournir conseils et réponses aux questions.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nous avons rapidement compris que la personnalité d'un candidat peut suppléer à ses lacunes linguistiques. Il est étonnant de voir comment un geste et un sourire permettent de communiquer directement avec les clients. »

Kirsten Godbout, directrice des opérations alimentaires



Résultats exemplaires

L'organisation estime que c'est grâce à son personnel diversifié qu'elle peut :

- › refléter l'incroyable diversité ethnique et culturelle de la communauté de l'Université de Winnipeg et de ses environs et y prendre part;
- › offrir des produits alimentaires de qualité qui reflètent la riche diversité des cultures sur le campus;
- › créer une culture d'entreprise axée sur l'innovation et le dynamisme, laquelle tire parti de la variété de perspectives et d'approches des employés dans le milieu de travail.

Diversity Food Services attribue son taux de maintien en poste des employés, lequel s'élève à plus de 50 %, en grande partie à l'accent mis sur la création d'un milieu de travail inclusif, ainsi qu'à la formation et aux avantages offerts au personnel.

Comme perspective d'avenir, Diversity Food Services est en train de développer un service de traiteur qui sera offert à l'ensemble de la communauté et auquel participent de nombreux TFE.

Diversity Food Services, qui compte déjà un superviseur formé à l'étranger en poste, prévoit former et développer d'autres travailleurs issus de divers horizons au rôle de gestionnaire.



CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Créez un environnement de travail inclusif et mettez en place un programme d'avantages sociaux et de formation afin de maintenir en poste votre effectif.

Établissez des partenariats avec des organismes communautaires afin d'avoir accès à du financement et à des programmes, tels que des cours de langue.

Obtenez le soutien des cadres supérieurs, car il est essentiel au maintien en poste de l'effectif.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Compétences essentielles en milieu de travail canadien	La formation est conçue pour informer les nouveaux employés sur les dix compétences non techniques essentielles que recherchent la plupart des employeurs touristiques du Canada chez les nouvelles recrues. Les personnes qui complètent la formation et réussissent l'examen reçoivent une attestation.	Offert par les ORH régionales; consulter le site : http://cthrc.ca/fr/about_cthrc/local_contacts
Trousse d'outils RH <i>emerit</i>	Cette trousse contient des outils prêts à être utilisés pour recruter, sélectionner, embaucher, former et gérer des employés.	http://emerit.ca/fr/business_tools/hr_toolkit
Formation et reconnaissance professionnelle <i>emerit</i>	Les produits <i>emerit</i> sont fondés sur les Normes de compétence nationales et sont conçus pour aider les candidats à maîtriser les compétences et les connaissances requises en vue de réussir un des examens de reconnaissance professionnelle offerts pour une vaste gamme de fonctions de travail en tourisme.	http://emerit.ca/fr/emerit_training



GOLD RUSH INN
 Spa & Conference Centre

Best Western Gold Rush Inn & Spa et le High Country Inn & Yukon Convention Centre, Whitehorse (Yukon)

Les candidats du Yukon : Un ingrédient essentiel de la réussite

Incapables de combler un certain nombre de postes vacants à partir des bassins de main-d'œuvre du Yukon et du Canada, les directions du Best Western Gold Rush Inn et du High Country Inn, à Whitehorse, se sont tournées vers le Programme des candidats du Yukon (PCY). La participation à ce programme a permis aux hôtels de maintenir un effectif stable doté non seulement d'une grande expérience et de solides compétences, mais aussi d'une attitude consciencieuse et d'une grande fierté au travail.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : 130 employés, dont la moitié sont nés à l'extérieur du Canada.

Données démographiques : Les TFE sont des hommes et des femmes qui ont de 20 à 40 ans.

Pays d'origine : Le personnel provient de 26 pays différents, dont les Philippines, l'Allemagne, le Brésil, le Vietnam, la France, le Japon et la Thaïlande.

Fonctions de travail : Des rôles variés, notamment : comptable, préposé à l'entretien ménager, préposé à la réception, plongeur, préparateur d'aliments, chef, cuisinier à la chaîne.

Programmes d'immigration : Programme des candidats du Yukon, SWAP – programme de vacances-travail, travailleurs qui détiennent le statut de résident permanent canadien.

Employeur exemplaire

Le Best Western Gold Rush Inn et l'hôtel indépendant High Country Inn sont des établissements à service complet situés au centre-ville de Whitehorse. Ils offrent des services de restauration, de soins de santé et d'hébergement, ainsi que des salles de congrès et de réunions. Exploités par Northern Vision Developments LP (NVD), un important promoteur et gestionnaire immobilier de Whitehorse, les hôtels emploient environ 130 personnes, dont plus de la moitié sont des TFE.

En 2008, après avoir fait face à des défis incessants en matière de maintien en poste d'un effectif stable et avoir épuisé les bassins de main-d'œuvre disponibles au Yukon et au Canada, les deux hôtels ont fait appel au PCY. Ils ont eu recours à deux des trois volets du PCY : le programme Travailleurs semi-qualifiés, et le programme Travailleurs qualifiés. Comme tous les autres programmes de candidats des provinces du Canada, le PCY est axé sur l'industrie et vise à aider les employeurs à satisfaire rapidement leurs besoins en main-d'œuvre, en établissant une liste d'immigrants qualifiés potentiels pour pourvoir des postes à temps plein et à l'année que les employeurs ne parviennent pas à pourvoir à partir de la main-d'œuvre locale ou nationale.

Au cours des trois dernières années, les hôtels ont embauché, grâce au PCY, près de 30 TFE qui possèdent diverses compétences leur permettant de remplir une vaste gamme de fonctions. Ce faisant, ces hôtels figurent aujourd'hui parmi les principaux participants au PCY dans le territoire. Les directions des hôtels reconnaissent que les TFE démontrent une grande éthique de travail, une culture du respect et une fierté au travail qui se répercutent dans toute l'organisation. Les TFE ont une vaste expérience internationale, des compétences multilingues et un solide sens de l'engagement, ce qui se traduit par un taux de maintien en poste de plus de 80 %. S'appuyant sur ce succès, les hôtels ont également embauché de nombreux TFE qui travaillaient ou étudiaient déjà au Yukon ou ailleurs au Canada. La majorité des TFE des deux hôtels ont demandé le statut de résident permanent et prévoient continuer à travailler et à vivre au Yukon.

Le Best Western Gold Rush Inn et le High Country Inn ont été reconnus pour la qualité de leur service à la clientèle. Ils ont, par exemple, reçu les distinctions suivantes :

- › Le *Globe and Mail* a reconnu le Gold Pan Saloon du Gold Rush Inn comme l'un des « meilleurs bars du Canada ».
- › En 2008, le High Country Inn a été sélectionné pour le *Golden Bravo Award*, un prix remis à un fournisseur de services du Yukon qui surpasse les attentes des clients et fournit un service exceptionnel en matière de réunions et de congrès.
- › En 2011, le NVD a reçu le prix de l'entreprise de l'année de la Chambre de commerce de Whitehorse.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nos travailleurs, qui ont reçu leur formation à l'extérieur du Canada, proviennent peut-être de diverses cultures, parlent plusieurs langues et ont des points de vue différents, mais ils ont une chose en commun : leur ardeur au travail. »

John Robertson, directeur général

Pratiques exemplaires

Les directions des hôtels ont mis en place plusieurs pratiques internes en matière de ressources humaines pour recruter et maintenir en poste les TFE, et ont tiré profit de programmes externes pour renforcer leurs pratiques.

Recrutement et affectation du personnel

Les deux hôtels représentent un modèle de réussite pour le PCY. Grâce à ce programme et aux conseils continus du Yukon Government Department of Advanced Education, on a établi un processus de recrutement qui se déroule comme suit :

- › Après avoir affiché les postes à pourvoir dans les médias locaux et nationaux durant six semaines sans succès, puis documenté leurs efforts, les hôtels envoient au PCY une demande pour embaucher des TFE.
- › Lorsqu'ils recrutent des TFE, les hôtels n'ont pas à déployer beaucoup d'efforts supplémentaires. Ils reçoivent des demandes de TFE provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur du Canada, lesquels ont obtenu de l'information sur les offres d'emploi par des TFE déjà en poste qui sont souvent des amis ou des membres de la famille ou par d'autres TFE établis sur le territoire. D'autres TFE postulent après avoir consulté des annonces placées sur des sites d'emplois en ligne, tels que YuWIN, Job Bank ou Hcareers.
- › Le directeur général a un entretien téléphonique avec les candidats potentiels, puis on vérifie leurs références, parfois avec l'aide d'un employé en poste qui parle la langue du TFE. Dans le cadre de la demande au PCY, les TFE de la plupart des pays doivent fournir la preuve qu'ils possèdent le niveau de compétence linguistique requis pour occuper le poste en question. En conséquence, l'entrevue téléphonique permet de s'assurer que le candidat satisfait à la norme exigée, et si cela vaut la peine de retenir sa candidature.
- › Une fois l'offre d'embauche acceptée et le visa de travail délivré, les propriétaires des hôtels, en tant qu'employeurs, couvrent les frais de voyage jusqu'à Whitehorse et d'assurance médicale pour les trois premiers mois, jusqu'à ce que le travailleur soit admissible à la couverture des soins de santé du Yukon. Les délais de traitement du visa varient selon le pays d'origine du candidat et le volume de demandes reçues, mais les demandes aux programmes « Travailleurs

qualifiés » et « Travailleurs semi-qualifiés » sont généralement traitées dans un délai de six semaines à compter de la date de réception des demandes dûment remplies et accompagnées des pièces justificatives requises.

- › En prime, les hôtels fournissent au besoin jusqu'à deux mois d'hébergement aux nouveaux employés pour leur donner le temps de s'établir.
- › Grâce à des foires d'emploi organisées par le Yukon Advanced Education et le programme d'ALS du Yukon College, les deux hôtels ont recruté plusieurs TFE déjà établis au Canada. Le nombre de résidents permanents n'a cessé de croître sur le territoire ces dernières années. Entre 2006 et 2011, la croissance démographique a doublé au Yukon comparativement aux cinq années précédentes, passant de 5,9 % à 11,6 %. Cette croissance est liée à l'augmentation du nombre d'immigrants et de résidents non permanents, ainsi qu'à l'accroissement des échanges migratoires du Yukon avec les autres provinces et territoires du Canada⁶.

À PROPOS DES PROGRAMMES DES CANDIDATS DES PROVINCES (PCP)

Les programmes des candidats des provinces varient d'une province ou d'un territoire à l'autre. Voici cependant une description de leur fonctionnement général :

- › Une fois qu'il a repéré un candidat TFE, l'employeur remplit un formulaire de demande afin de proposer sa candidature.
- › Si le candidat est sélectionné, le gouvernement provincial ou territorial émet des lettres de recommandation concernant le permis de travail et la résidence permanente, ce qui accélère généralement le processus.
- › Grâce à ces lettres, le candidat soumet une demande de permis de travail temporaire à Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Ce permis lui permettra de travailler pour l'employeur durant une période de deux ans. Pendant cette période, le candidat peut également demander la résidence permanente.

Pour obtenir plus de renseignements à ce sujet, communiquez avec votre bureau des services d'immigration.

⁶ Statistique Canada. Février 2012. *La population canadienne en 2011 : effectifs et croissance démographique; Chiffres de population et des logements, Recensement de 2011.* Ottawa, ministre de l'Industrie.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« Le Canada, et particulièrement le Yukon, présente beaucoup de débouchés. Après avoir fait des recherches sur le Yukon et mon employeur, j'ai compris que j'y trouverais à la fois un endroit qui me convenait et une occasion en or d'atteindre l'excellence dans ma carrière. Mon employeur m'a été d'un grand soutien. Il m'a aidée tout au long du processus de candidature au PCY, il a pris le temps de me présenter aux employés et il m'a aidée à me perfectionner et à m'améliorer. »

Joanna Mumar, préposée au service à la clientèle

Intégration et développement

Les directions des hôtels accordent une grande importance à l'intégration des TFE dans leur milieu de travail et la communauté en général, afin qu'ils s'adaptent rapidement à leur nouvelle vie.

- › On met l'accent sur la création d'un milieu accueillant pour les nouveaux employés, y compris ceux qui ont déjà de la famille et des amis à Whitehorse. Les directions s'efforcent de jumeler les nouveaux TFE à des employés expérimentés, qui les orientent au travail. En plus de fournir une formation pratique aux TFE, ces employés sont aussi des intervenants clés qui aident les nouveaux employés à se sentir à l'aise dans leur nouveau milieu de vie.
- › En vue de créer une culture de travail inclusive, les directions des hôtels font un effort concerté pour parler ouvertement et fréquemment avec le personnel des différentes fêtes culturelles et religieuses. Elles accommodent d'ailleurs les employés qui doivent s'absenter pour célébrer de tels événements.

L'accessibilité à une formation linguistique et au perfectionnement des compétences aide les deux hôtels à améliorer la capacité de leurs employés à servir les clients et à être des employés productifs.

- › Pour aider les employés à améliorer leurs compétences linguistiques, les directions des hôtels invitent leur personnel à profiter des programmes gratuits d'ALS offerts au Multicultural Centre du Yukon, financés par CIC et le gouvernement du Yukon. En outre, elles s'efforcent d'adapter les horaires des employés afin qu'ils puissent assister à tous les cours.
- › Plusieurs TFE participent au programme Emplois clés en main, qui offre une variété de formations, y compris une formation sur les Compétences essentielles en tourisme et les Compétences essentielles en milieu de travail canadien, ainsi que des ateliers sur les droits de l'Homme, la salubrité alimentaire – niveau débutant, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), le secourisme de base et la réanimation cardiorespiratoire (RCR) de niveau C, l'intégration à la vie au Yukon (« Welcome Yukon »), la

rédaction d'un curriculum vitæ et la préparation aux entrevues, la sensibilisation à la sécurité au travail, et les connaissances professionnelles dans la fonction de travail de leur choix.

- › Les employés de l'hôtel Best Western Gold Rush Inn peuvent suivre une formation de perfectionnement professionnel en ligne dans plusieurs langues offerte par la Best Western University. De nombreux cours sont disponibles, dont un cours sur la sensibilisation aux réalités culturelles.
- › Ces hôtels sont les premiers employeurs à avoir participé au nouveau programme d'alphabétisation et de formation sur les compétences essentielles en milieu de travail du Collège Frontière. Ce programme place des tuteurs-formateurs dans les entreprises de partout au pays, en se concentrant surtout dans les secteurs où les besoins sont élevés et en portant une attention particulière aux Autochtones et aux travailleurs immigrants. Deux tuteurs offriront des cours individualisés, du mentorat et un soutien éducatif aux employés des deux hôtels. Le salaire des tuteurs est subventionné jusqu'à 50 % grâce au soutien financier du Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles du gouvernement du Canada.

Maintien en poste

Les propriétaires des hôtels reconnaissent qu'une main-d'œuvre stable et constante constitue la pierre angulaire d'une entreprise prospère. Un meilleur taux de maintien en poste leur permet non seulement d'économiser sur les coûts de recrutement et de formation, mais aussi de développer et de renforcer les compétences des employés afin d'offrir un service à la clientèle amélioré. Grâce à une communication franche, à une rétroaction continue et à une gestion attentive et assidue, les deux hôtels présentent un taux de maintien en poste de 80 % chez les TFE.

- › Les directions des hôtels sont fières de la culture de travail actuelle, laquelle est fondée sur le respect. Elles sont attentives et déterminées à résoudre les problèmes rapidement afin de conserver un milieu de travail positif.
- › Les hôtels se fixent pour objectif de mener des évaluations du rendement des employés deux fois par an.
- › Les directions accordent une grande importance à la rétroaction continue, et à la communication bidirectionnelle et ouverte avec tous les employés.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Dans notre stratégie d'embauche, les travailleurs de pays étrangers qui sont déjà établis au Yukon et y ont leur foyer ont constitué notre plus grande source de succès. De plus, ceux-ci aident les candidats au PCY à s'adapter à leur nouvelle vie au Yukon. »

John Robertson, directeur général

Les hôtels encouragent également les employés à « être eux-mêmes au travail » et à partager leurs habiletés particulières et les aspects uniques de leur culture avec leurs collègues.

- › Le personnel de l'hôtel Best Western Gold Rush Inn a organisé une fête à la fin de la saison estivale pour le personnel d'entretien ménager et a offert un repas-partage intégrant une multitude de plats traditionnels cuisinés par les employés provenant de plusieurs pays.
- › On encourage les chefs à préparer des plats traditionnels de leur pays pour les repas du personnel afin de leur donner l'occasion de partager leur gastronomie avec leurs collègues. La préparation des repas du personnel tient compte des restrictions alimentaires propres aux différentes cultures et religions du personnel. Par exemple, on distribue des repas sans porc ni alcool aussi bien que des mets végétariens.



RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Feuille de route de l'employeur pour l'embauche et le maintien en poste des TFE	Ce document aborde la manière de recruter, d'intégrer et de maintenir en poste les TFE. Il fournit également des renseignements sur les ressources nationales et régionales destinées à soutenir les employeurs.	http://www.competences.gc.ca/employeurs/route/index.asp
Normes de compétence nationales <i>emerit</i>	Les Normes de compétence nationales décrivent les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires pour qu'une personne soit considérée compétente dans sa profession. Ces Normes sont la base de tous les programmes de reconnaissance professionnelle <i>emerit</i> . Ce sont les Normes les plus complètes au Canada qui s'appliquent à plus de 40 fonctions de travail du secteur du tourisme et de l'accueil.	http://emerit.ca/fr/free_downloads/occupational_standards
Emplois clés en main : Compétences essentielles <i>emerit</i>	Il s'agit d'un programme de formation en tourisme conçu pour améliorer les aptitudes à l'emploi et planifier la carrière des personnes sans emploi ou sous-employées au Canada. Les participants qui réussissent l'examen obtiennent l'attestation <i>Compétences essentielles en tourisme</i> .	http://cthr.ca/fr/programs_services/ready_to_work

Résultats exemplaires

Les directions des hôtels soulignent les principaux avantages que présente l'embauche de TFE :

- › Environ 50 % des touristes séjournant dans les hôtels parlent une langue qui nous est étrangère. Le fait d'avoir un personnel multilingue capable de communiquer dans la langue des clients ne peut qu'améliorer le niveau de service offert.
- › La majorité des TFE sont très instruits, qualifiés pour accomplir diverses fonctions et possèdent une vaste expérience qui améliore leur rendement au travail.
- › Les membres de cet effectif diversifié travaillent bien en équipe; ils savent combiner leurs forces et se montrer respectueux les uns des autres.
- › Les TFE sont consciencieux, travailleurs et fiers de leur travail. Cette attitude fait désormais partie de la culture d'entreprise et tous les employés l'affichent.

Le Best Western Gold Rush Inn et le High Country Inn prévoient poursuivre l'embauche et la formation de TFE. L'embauche de TFE a permis à ces hôtels de maintenir un effectif très stable, capable d'offrir un service dévoué, multilingue et de haute qualité aux voyageurs venus au « pays du soleil de minuit ».



CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Avant d'avoir recours au recrutement externe, assurez-vous tout d'abord de bien analyser les habiletés et les talents de vos TFE déjà en poste. Il se pourrait que certains TFE aient déjà acquis un savoir-faire transférable dans leur pays d'origine qui, combiné à leurs connaissances de leur secteur d'emploi actuel, peut être utilisé avec succès dans un nouveau poste.

Profitez des ressources et du soutien offerts gratuitement par les ministères de l'Immigration fédéral et provinciaux/territoriaux. [Pour obtenir une version imprimée, consultez le site : <http://www.cic.gc.ca/francais/embaucher/index.asp>.]

Voici quelques pratiques simples et avantageuses qui peuvent créer un environnement de travail accueillant et engageant :

- › Prendre le temps nécessaire pour accueillir les nouveaux employés et les aider à s'installer.
- › Encourager les chefs à cuisiner des plats de leur pays d'origine pour les repas du personnel.
- › Reconnaître les fêtes religieuses et culturelles des membres du personnel.
- › Être attentif et encourager une communication continue et ouverte.

RENSHAW TRAVEL

Renshaw Travel, Vancouver (Colombie-Britannique)

Grâce à leurs connaissances des destinations, des TFE contribuent à l'expansion d'une agence de voyages

Spécialisée dans les voyages sur mesure pour le marché de plus en plus diversifié des voyageurs de luxe, l'agence Renshaw Travel reconnaît l'avantage concurrentiel que présente un personnel multilingue ayant une connaissance approfondie des diverses destinations. La gamme de compétences spécifiques que présentent les TFE a permis à l'agence non seulement d'offrir un service de haute qualité, mais aussi de conquérir de nouveaux marchés.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : Environ 20 employés à temps plein au siège social à Vancouver, et sept agents indépendants à travers la Colombie-Britannique; près de 50 % des employés sont des TFE.

Données démographiques : Les TFE sont des hommes et des femmes qui ont de 20 à 80 ans.

Pays d'origine : Le personnel provient de plus de dix pays différents, dont l'Argentine, la Chine, l'Égypte, l'Allemagne, la Corée du Sud, le Japon, la Russie et le Royaume-Uni.

Fonctions de travail : Conseiller en voyages (plusieurs spécialisations, dont FIT Europe, hôtels de luxe, voyages au Japon, croisières de luxe, voyages de vacances et de groupe, tourisme santé, croisières de luxe et en yacht en Amérique du Sud, etc.).

Programmes d'immigration : Travailleurs qui détiennent le statut de résident permanent canadien, travailleurs étrangers temporaires (TET), étudiants étrangers.

Employeur exemplaire

L'agence Renshaw Travel est une entreprise familiale située au cœur de Kitsilano, à Vancouver, en Colombie-Britannique. Cette agence de voyages possède une vaste expertise du marché des voyages de luxe. Elle s'adresse à la fois aux voyageurs canadiens et aux touristes internationaux en visite au Canada.

La famille Renshaw œuvre dans l'industrie du voyage depuis plus de 60 ans et reconnaît depuis longtemps les avantages de l'embauche de TFE. Parmi les membres de son équipe, composée de 20 conseillers en voyages au bureau de Vancouver et de sept agents indépendants aux quatre coins de la province, près de la moitié sont d'ailleurs des TFE.

Axée sur l'élaboration de voyages personnalisés et sur mesure, l'agence Renshaw Travel a su profiter des compétences multilingues de ses TFE et de leurs connaissances de première main des diverses destinations.

Par exemple, parmi les membres du personnel se trouve une spécialiste des voyages au Japon. Elle a une connaissance approfondie de ce pays insulaire (ses villes, sa culture et son système de transport) dont elle est issue, ainsi qu'une passion pour les traditions nipponnes. Une telle expertise est indispensable afin de s'assurer que le client vivra une expérience inoubliable. Un autre conseiller en voyages, originaire de l'Égypte, maîtrise quatre langues, alors qu'un autre, originaire de l'Argentine, en parle cinq. Cela permet à l'agence Renshaw Travel de s'entretenir avec les clients dans leur propre langue. Elle fournit ainsi un service personnalisé, sans compter qu'elle a la capacité de communiquer directement avec les fournisseurs dans les pays de destination.

Les employés signalent que la diversité favorise un milieu de travail dynamique et que les différentes approches des membres de l'équipe constituent une occasion d'apprentissage pour tous.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Grâce à la grande variété de connaissances, d'habiletés et d'approches relatives au service à la clientèle de notre personnel d'origine diverse, nous pouvons offrir un niveau exceptionnel de service personnalisé à nos clients. »

Don Renshaw, propriétaire et directeur général

L'agence Renshaw Travel a embauché des TFE qui étaient des résidents permanents ou des étudiants internationaux. Elle compte également sur plusieurs personnes qui ont travaillé pendant quelques années au Canada et qui ont continué à travailler pour elle à titre d'agents et de guides de voyage locaux après leur retour dans leurs pays d'origine.

L'agence a été reconnue pour ses normes élevées de service, comme le démontre son affiliation aux réseaux de conseillers en voyages suivants, lesquels ne sont accessibles que sur invitation :

- › Le *Virtuoso Network*, une organisation qui englobe plus de 330 agences et compte plus de 7 200 conseillers en voyages d'élite répartis dans 20 pays. Seulement 1 % des agences de voyages dans le monde en sont membres.
- › Partenaire privilégié de *Four Seasons Hotels and Resorts*, un réseau exclusif de conseillers en voyages haut de gamme des quatre coins du monde. L'agence Renshaw Travel est l'un des quatre seuls membres au Canada.
- › Le *Bellini Club – Orient-Express*, un réseau exclusif d'ambassadeurs des hôtels Orient-Express du monde entier. Le réseau compte 80 ambassadeurs dans le monde, et l'agence Renshaw Travel est l'un des deux seuls membres au Canada.

Pratiques exemplaires

En tant que petite entreprise, l'agence Renshaw Travel a développé plusieurs procédés simples mais efficaces pour recruter et former son inestimable source de talent : les TFE.

Recrutement et affectation du personnel

En raison de la nature de ses activités et de la diversité de sa clientèle, l'agence Renshaw Travel vise expressément les TFE dans ses efforts de recrutement.

- › Elle utilise ses réseaux de manière efficace pour découvrir de nouveaux talents. Elle consulte ses employés pour obtenir des recommandations personnelles et tire parti de son adhésion au *Virtuoso Travel Network* pour afficher les postes à pourvoir.
- › Elle recrute également des TFE grâce à un programme de stage du Canadian Tourism College de Vancouver, lequel connaît un vif succès. Les diplômés en tourisme peuvent obtenir un stage de trois mois dans l'agence. Cela permet à l'agence d'aider un diplômé à apprendre le métier tout en évaluant s'il possède les compétences et les qualités requises pour devenir un employé permanent. L'agence a déjà embauché des stagiaires de l'Allemagne, de la Corée du Sud et de plusieurs pays de l'Europe orientale.

- › Elle est ouverte à former de nouveaux employés et à leur enseigner les particularités du sous-secteur des services de voyages. Lors de la sélection des candidats, l'agence privilégie toutefois les connaissances approfondies des destinations et une passion pour les voyages plutôt que l'expérience de travail antérieure dans une agence de voyages.

À PROPOS DU PROGRAMME DES TRAVAILLEURS QUALIFIÉS (FÉDÉRAL) (PTQF)

Le PTQF est un programme fédéral qui permet à des citoyens étrangers de faire une demande d'immigration ou de résidence permanente à CIC. Voici quelques points saillants de ce programme :

- › La sélection des travailleurs qualifiés se fait en fonction de leur éducation, de leur expérience de travail, de leur connaissance de l'anglais ou du français, et d'autres critères.
- › Afin de pouvoir leurs postes à temps plein, plusieurs employeurs font appel à ce programme, ainsi qu'au Programme des TET et aux PCP.
- › Les employeurs envoient une demande à Service Canada, qui procède à l'évaluation de l'offre d'emploi. Le CIC est responsable du processus en ce qui concerne l'employé.

Les règles de ce programme sont complexes et peuvent subir des modifications. Pour vous tenir à jour, consultez le site du CIC : <http://www.cic.gc.ca>.



CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Tirez profit des expériences, des acquis et des habiletés uniques de chacun de vos employés.

Faites preuve d'ouverture d'esprit quant aux diverses façons d'accomplir les tâches.

Appuyez la créativité et l'expression individuelle de chaque employé.

Encouragez une communication ouverte et continue avec chaque employé.

Intégration et développement

Une fois que l'agence Renshaw Travel a embauché un nouveau TFE, la direction et les employés le forment et le guident dans tous les aspects du sous-secteur des services de voyages.

- › Pour aider les nouveaux employés à réussir, la formation initiale de l'agence comporte une explication claire des attentes et des normes de service de l'entreprise.
- › En vue de faciliter l'apprentissage, l'agence favorise un milieu de travail ouvert et collaboratif. Au fil des ans, elle a constaté que le jumelage et le fait d'encourager les employés à poser des questions comptent parmi les moyens les plus efficaces pour former les nouveaux employés. Un bureau à aire ouverte, où tous les employés peuvent se voir et communiquer facilement, vient renforcer cette culture.

Maintien en poste

L'agence Renshaw Travel peut compter sur des employés dévoués et déterminés, ainsi qu'une main-d'œuvre stable. L'agence parvient à ce résultat grâce à :

- › une culture d'entreprise flexible qui offre à chaque employé la latitude nécessaire pour travailler de façon autonome, la possibilité d'être créatif et d'exprimer son propre style dans le développement de campagnes de promotion;
- › la reconnaissance active et fréquente des talents uniques de ses employés et aux interventions visant à encourager l'apprentissage et le partage des informations entre les membres du personnel.

En raison de sa bonne réputation et de sa culture d'entreprise, l'agence Renshaw Travel n'éprouve aucune difficulté à attirer du personnel et à satisfaire ses besoins en main-d'œuvre. Son taux de roulement de personnel est très bas; les employés restent jusqu'à leur retraite.

Résultats exemplaires

Le fait de disposer d'une telle gamme de compétences diversifiées à l'interne permet à l'agence Renshaw Travel :

- › de profiter des liens privilégiés qu'entretiennent les employés avec les différentes destinations pour créer des produits qui répondent aux besoins, aux préférences et aux intérêts du voyageur de luxe;
- › de communiquer et d'établir des relations étroites avec les fournisseurs dans les pays de destination, y compris les hôtels, les guides et les chauffeurs, ainsi qu'avec les agents d'immigration en vue d'obtenir leur soutien pour les exigences relatives au visa;
- › de servir les clients dans leur propre langue; par exemple les voyageurs japonais et russes au Canada étant un important groupe de clients de l'agence, elle a traduit son site Internet en russe et en japonais afin de mieux servir ces voyageurs.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« Le propriétaire de l'agence est fier de la diversité de son personnel. Lorsque des clients viennent au bureau, il les invite à faire le tour et présente, avec beaucoup d'enthousiasme, chaque membre du personnel, tout en donnant des détails sur son expérience et sa formation antérieures. Ceci contribue à créer un environnement très positif. »

Elena Andriyashyna, directrice du développement

L'agence Renshaw Travel vise à accroître la diversité de son personnel et à étendre son expertise à de nouveaux pays et régions, ce qui contribuera à la croissance de l'entreprise.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Avantage Carrière	L'organisation Avantage Carrière établit un lien entre les principaux employeurs canadiens et les diplômés qualifiés par l'intermédiaire d'un programme novateur de stages rémunérés.	https://www.careeredge.ca/fr/home
Information sur le marché du travail	Il s'agit de rapports qui présentent des statistiques sur la main-d'œuvre, y compris des analyses relatives à l'offre et à la demande, pour chacun des sous-secteurs du tourisme.	http://cthrc.ca/fr/research_publications/labour_market_information
<i>Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees</i> (en anglais seulement)	Un livre qui se lit facilement et qui présente de nombreux conseils et ressources.	Laroche, Lionel et Don Rutherford. 2007. <i>Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees</i> . Oxford UK, Elsevier.



Asessippi Ski Area & Resort,
Inglis (Manitoba)

Comblent les effectifs saisonniers avec de jeunes travailleurs temporaires

Incapable de combler ses besoins en main-d'œuvre saisonnière, Asessippi Ski Area & Resort a commencé à tirer profit des talents des travailleurs temporaires provenant d'Australie et de Nouvelle-Zélande en 2009. Devant l'enthousiasme et la solide éthique de travail de cette source de main-d'œuvre, de même que son dévouement, l'entreprise a décidé de poursuivre cette expérience et même d'explorer de nouveaux horizons.

PROFIL DE L'EMPLOYEUR

Taille : Un effectif de base de 14 employés à temps plein, qui passe à 200 employés durant la période de pointe de la saison du ski.

Données démographiques : Les TFE sont des hommes et des femmes qui ont de 20 à 29 ans.

Pays d'origine : Principalement d'Australie et de Nouvelle-Zélande.

Fonctions de travail : Postes à l'extérieur, dont opérateur de remontée mécanique et instructeur de surf des neiges; et postes à l'intérieur, dont préposé à la réception, préposé à la billetterie, commis à la boutique de location et cuisinier.

Programmes d'immigration : Programme vacances-travail.

Employeur exemplaire

Fondée en 1999 par un groupe d'investisseurs locaux, Asessippi ski Area & Resort est devenue une entreprise florissante qui attire jusqu'à 100 000 visiteurs chaque hiver. Avec ses 25 pistes et sa capacité d'accueil de 1 800 skieurs par jour, la station est située au centre du parc provincial Asessippi, donnant sur le lac des Prairies, d'une surface de 42 km de diamètre. Terrain de jeu privilégié de nombreux skieurs et planchistes du Manitoba et de la Saskatchewan, ce site de villégiature offre également aux visiteurs des activités estivales, dont la randonnée, le vélo et le kayak.

En tant qu'exploitation en milieu rural, Asessippi ski Area & Resort est confrontée à des problèmes pour attirer et maintenir en poste un personnel saisonnier à partir du bassin de main-d'œuvre locale. Le directeur général de la station a entendu parler du International Exchange Program (IEP), un organisme à but non lucratif qui est un fournisseur de services de voyages spécialisé dans l'envoi de jeunes Australiens et Néo-Zélandais à l'étranger pour vivre une expérience vacances-travail. Après de plus amples recherches, le directeur général d'Asessippi s'est joint à un groupe d'employeurs hivernaux canadiens dans le cadre d'un voyage en Australie, en août 2009, en vue de recruter du personnel pour la saison de ski suivante. En participant aux salons de l'emploi Work & Ski Canada Job Fairs organisés par IEP, il a pu rencontrer des candidats à l'emploi et mener des entretiens d'embauche à Sydney, à Melbourne et à Brisbane, ce qui lui a permis de recruter l'effectif nécessaire pour la saison de ski avant même de rentrer au Canada.

Une fois au Canada, le directeur général et son équipe ont coordonné les préparatifs de voyage, puis les travailleurs temporaires sont arrivés, se sont établis et ont suivi la formation juste avant l'ouverture de la station pour la saison de ski. La première saison a été un véritable succès : la qualité du travail, l'approche novatrice aux tâches et la grande éthique de travail (qui a influencé tout le personnel) ont incité la station Asessippi à recruter des travailleurs temporaires à nouveau, non seulement en Australie, mais aussi en Nouvelle-Zélande afin de combler ses besoins en travailleurs saisonniers. Durant la saison de pointe, soit de décembre à avril, les travailleurs temporaires ont occupé toute la gamme de fonctions de travail d'une station de ski, et certains d'entre eux sont même restés durant la saison estivale, conformément à leur visa vacances-travail de 12 mois. Lorsqu'ils sont retournés dans leur pays, ils ont parlé de la bonne réputation de la station Asessippi, tant et si bien que, les années suivantes, de jeunes travailleurs de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande ont communiqué directement avec la station pour y travailler.

Le MTEC a reconnu les pratiques exemplaires de la station Asessippi en matière de gestion du personnel en lui décernant, en 2010, le prix Tourism and Hospitality Success Award pour son soutien aux membres du personnel par la formation.



CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Les travailleurs saisonniers sont enthousiastes et désirent être ici. Lorsque nous les amenons à une activité communautaire, par exemple à la pêche sur la glace, cela donne également la chance aux travailleurs locaux d'essayer quelque chose de nouveau ou de se remettre à un ancien passe-temps. »

Shannon Johnston, coordonnatrice d'événements

Pratiques exemplaires

S'appuyant sur son expérience des dernières années, la station Aseissippi a établi plusieurs pratiques efficaces pour établir une relation fructueuse avec son personnel saisonnier. La station veille à ce que les travailleurs temporaires :

- › sachent à quoi s'attendre en matière d'emploi, notamment la situation géographique et les conditions météorologiques;
- › reçoivent la formation appropriée sur les compétences requises pour fournir un excellent service;
- › soient bien intégrés au sein de la main-d'œuvre et de la communauté;
- › soient reconnus pour la qualité de leur travail.

A PROPOS DU PROGRAMME VACANCES-TRAVAIL

Expérience Internationale Canada gère des accords bilatéraux sur la mobilité internationale de la jeunesse entre le Canada et plus de 30 pays qui permettent à des jeunes d'autres pays de venir voyager et travailler au Canada. Voici certaines caractéristiques de ce programme :

- › Ouvert aux jeunes de 18 à 35 ans provenant de l'un des 30 pays qui ont une entente avec le Canada.
- › Les employeurs peuvent embaucher des travailleurs sans avoir à demander un avis relatif au marché du travail (AMT).
- › Les travailleurs reçoivent un permis de travail ouvert d'un an ou un permis de travail pour un employeur précis. Il existe en ce moment un projet pilote avec l'Australie pour la délivrance de permis de 24 mois.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez
<http://www.international.gc.ca/experience>.

Recrutement et dotation en personnel

Grâce à son affiliation à IEP, la station Aseissippi a su profiter d'une structure organisée et efficace pour recruter son personnel saisonnier.

- › En faisant appel à IEP, la station Aseissippi a pu afficher ses offres d'emplois sur le site Web de IEP. Le centre de villégiature a également un stand privé durant le salon de l'emploi où il peut procéder aux entrevues programmées avec les candidats présélectionnés par IEP. Lorsque la station Aseissippi présente une proposition d'emploi à un candidat, celui-ci a jusqu'à la fin de la journée pour

accepter, après quoi les parties signent un contrat. IEP offre ensuite un soutien préparatoire aux travailleurs temporaires avant leur départ en les aidant, par exemple, à obtenir leur visa et une assurance, et à prévoir leur première nuit d'hébergement au Canada. Les travailleurs peuvent aussi choisir de participer à une séance d'orientation générale sur le Canada une fois qu'ils arrivent au pays. Cette formation est offerte par SWAP, soit l'homologue canadien de IEP, qui offre de l'information pratique sur la façon d'obtenir un numéro d'assurance sociale et la vie au Canada, par exemple.

- › En plus des avantages courants, tels que des rabais chez les détaillants, des laissez-passer à la station et des repas gratuits, les travailleurs saisonniers sont hébergés et transportés. Ils sont tous logés au même endroit, et un autobus fait la navette quatre fois par jour entre la station et le lieu d'hébergement.
- › Le personnel de la station Asessippi prépare les travailleurs temporaires avant leur arrivée en leur faisant parvenir des photos et de l'information par courriel, notamment sur l'équipement requis pour l'hiver au Manitoba.

CE QU'EN DIT L'EMPLOYEUR

« Nous sommes situés dans une petite ville éloignée. Il est donc important d'être honnêtes et ouverts au sujet de notre situation géographique, de l'étendue du territoire et du froid hivernal. Nous avons trouvé qu'il était utile d'envoyer des photos à l'avance, afin que les travailleurs sachent à quoi s'attendre. »

Shannon Johnston, coordonnatrice d'événements

Intégration et développement

La station Asessippi a mis en œuvre plusieurs pratiques simples qui se sont avérées efficaces pour aider les TFE à se sentir les bienvenus et à s'intégrer dans la communauté.

- › La coordonnatrice d'événements de la station Asessippi se rend à Regina pour accueillir les TFE à leur arrivée au Canada, puis les aide à acheter des vêtements d'hiver. À leur arrivée à Asessippi, les travailleurs visitent la station et leur logement, puis sont invités à une séance d'accueil avec tous les membres du personnel, y compris leurs directeurs et leurs superviseurs immédiats.
- › La coordonnatrice d'événements organise des activités sociales, telles que des soirées mensuelles et deux réceptions durant la saison. Les TFE peuvent également s'impliquer dans la communauté locale en allant à la patinoire locale pour apprendre à jouer au curling et à patiner, et en participant à des tournois de hockey, à des concours de fabrication de maisons en pain d'épices et à des journées de pêche sur glace. La station Asessippi se sert de sa page Facebook pour tenir les travailleurs informés des activités.

CE QU'EN DISENT LES TFE

« Avant notre arrivée, les employés de la station Asessippi nous ont envoyé beaucoup d'information. Nous savions ainsi à quoi nous attendre. Ma superviseuse m'a envoyé des courriels et je lui ai répondu. Cela nous a permis de nous connaître un peu avant notre rencontre en personne. On nous a aussi dit ce que nous devons apporter et fourni un agenda qui contenait, par exemple, de l'information sur le transfert de l'aéroport vers le site. Dès notre arrivée, ils nous ont amenés faire les magasins pour acheter des vêtements d'hiver. Nous sommes aussi allés acheter de la nourriture (un processus très différent ici). Ils nous ont aidés à ouvrir un compte de banque et à obtenir un numéro d'assurance sociale. L'idée de nous faire venir plus tôt et de nous former avant l'ouverture de la station de ski était également excellente. Nous avons ainsi eu deux jours pour nous acclimater à la montagne, au matériel et aux autres aspects de notre travail. »

Erin Bennett, technicienne en location

La station met l'accent sur la création de conditions propices à la réussite des nouveaux employés en leur fournissant une séance d'orientation et une formation afin qu'ils puissent accomplir efficacement leurs tâches.

- › Le directeur général anime une séance d'orientation d'une journée spécialement conçue pour les travailleurs temporaires, au cours de laquelle il fournit des renseignements sur les politiques et procédures, l'histoire de la station et la région. Cette séance est suivie d'une formation à l'emploi et sur le service à la clientèle avec les superviseurs.
- › La station Asessippi permet aux travailleurs temporaires de participer au programme de formation de trois heures sur le service à la clientèle offert par le MTEC, et cela, pendant leurs heures de travail.

Maintien en poste

Pour aider au maintien en poste des employés, la station Asessippi encourage son personnel d'encadrement à développer leurs compétences en gestion d'équipe. Elle se fait également un devoir de souligner les contributions de chacun des employés.

- › La station Asessippi travaille avec le MTEC pour fournir des outils aux membres de la direction en matière d'organisation et de motivation du personnel. Ils reçoivent également de la formation sur les compétences en leadership et en communication. Les gestionnaires et les superviseurs participent à l'atelier *MANITOBA BEST Managing Service Excellence*, ainsi qu'à une séance sur la gestion des situations difficiles. Les sujets abordés comprennent : la gestion

des employés aux différents styles d'apprentissage, la gestion d'employés de différents groupes d'âge et milieux culturels, les barrières linguistiques chez les locuteurs d'anglais langue seconde.

- › La direction a un programme de reconnaissance intitulé « Employé du mois », et plusieurs TFE ont été nommés.
- › La station Aseissippi a établi un partenariat avec d'autres employeurs locaux. Grâce à cette entente, les diverses entreprises touristiques « partagent » les travailleurs saisonniers.

Résultats exemplaires

La direction de la station Aseissippi souligne les principaux avantages de l'embauche de travailleurs temporaires :

- › Ils sont très instruits et reconnaissants de la possibilité de travailler au Canada et d'y vivre une expérience.
- › La qualité de leur travail est « remarquable » et ils ont une « solide éthique professionnelle ainsi qu'un degré élevé de maturité, ce qui accroît l'éthique de travail de manière générale ».
- › Ils ont apporté des idées novatrices et des moyens plus efficaces d'accomplir les tâches.
- › Le fait d'avoir un personnel diversifié favorise une dynamique positive dans le milieu de travail. Les relations entre les membres du personnel sont très cordiales et « ils apprennent tous les uns des autres ».

La station Aseissippi prévoit augmenter le nombre de logements disponibles et le nombre de travailleurs saisonniers dans les années à venir. Elle prévoit également étendre ses efforts de recrutement à d'autres pays.



CONSEILS AUX EMPLOYEURS

Assurez-vous de bien expliquer les conditions d'emploi, la situation géographique et vos attentes. Les normes existantes dans le pays d'origine du travailleur temporaire pourraient être très différentes.

Expliquez de façon claire les fluctuations saisonnières des activités qui pourraient avoir une incidence sur l'horaire de travail des employés.

Si vous fournissez un logement, installez tous les travailleurs au même endroit. Ainsi, les travailleurs temporaires auront le sentiment qu'ils sont tous traités également et il sera plus facile d'organiser le transport entre le lieu d'hébergement et le travail.

Faites venir les travailleurs temporaires au Canada le plus près possible de leur date d'entrée en fonction. S'ils arrivent trop tôt, ils pourraient dépenser tout leur argent ou se sentir isolés.

RESSOURCES UTILES

Ressource	Description	Où la trouver?
Citoyenneté et Immigration Canada	Répertoire national d'organismes d'aide aux immigrants (y compris des services de formation et d'évaluation linguistiques).	http://www.cic.gc.ca/francais/nouveaux/map/services.asp
Guide de présélection et de sélection des employés	Ce guide aborde les droits, les obligations, et les lois et règlements relatifs au recrutement de personnel.	http://www.chrc-ccdp.ca/publications/screening_employment-fra.aspx
Embauche Immigrants	« Embauche Immigrants » offre des outils, des programmes, des webinaires et des vidéos sur l'embauche et l'intégration des nouveaux travailleurs immigrants.	http://www.hireimmigrants.ca/ (en anglais seulement) Ressources locales : http://www.hireimmigrants.ca/resources-tools/local-resources/ (en anglais seulement)

Aperçu des pratiques exemplaires

Les études de cas présentées dans ce second recueil exposent une gamme de pratiques, dont la plupart sont simples et rentables, qui peuvent aider les employeurs du secteur du tourisme à créer un milieu de travail qui encourage la participation de TFE et profite à l'ensemble du personnel.

Pratiques exemplaires des employeurs	Sous-secteur du tourisme	Recrutement et dotation en personnel	Intégration et perfectionnement	Maintien en poste
Diversity Food Services, Winnipeg (Manitoba)	Restauration	<p>Dans les offres d'emploi, l'organisation indique clairement son engagement envers la diversité.</p> <p>Les partenariats que l'organisation a établis avec un organisme d'aide aux immigrants lui ont permis de créer des liens avec des groupes communautaires, où elle a trouvé de nombreux employés.</p>	<p>Pour faciliter l'intégration, les membres de la direction passent du temps, sur une base individuelle, avec chaque nouvel employé.</p> <p>Une agence de services d'aide aux immigrants soutient les employés en ce qui a trait aux aspects pratiques de la vie, comme l'ouverture d'un compte bancaire, et offre une formation linguistique axée sur la profession.</p> <p>L'organisation offre une formation à l'interne sur les compétences liées aux affaires et à l'industrie, laquelle est financée par le gouvernement provincial et une organisation non gouvernementale de la communauté.</p> <p>L'organisation offre les formations sur les Compétences essentielles en tourisme et les Compétences essentielles en milieu de travail canadien <i>emerit</i> par l'intermédiaire d'une ORH locale.</p> <p>L'organisation adopte une approche individualisée en matière de formation et de développement.</p>	<p>Durant l'orientation, l'organisation souligne ses valeurs en matière de diversité, de respect, de communauté, de durabilité, de responsabilité sociale et de milieu de travail à dimension humaine.</p> <p>L'organisation offre aux employés de la formation en renforcement d'équipe et en résolution de conflits, ainsi qu'en compétences de gestion et en sensibilisation culturelle, par l'intermédiaire d'une ORH locale.</p> <p>La direction fait la promotion active du respect en milieu de travail, encourage les employés à exprimer leurs idées et et engage régulièrement le dialogue avec eux.</p>

Pratiques exemplaires des employeurs	Sous-secteur du tourisme	Recrutement et dotation en personnel	Intégration et perfectionnement	Maintien en poste
Hôtels Best Western Gold Rush Inn et High Country Inn, Whitehorse (Yukon)	Hébergement	<p>Les hôtels recrutent des travailleurs à l'étranger grâce au Programme des candidats du Yukon. Ils recrutent aussi auprès des résidents permanents et des étudiants étrangers déjà établis.</p> <p>Ils recrutent des candidats sur recommandation de leurs employés.</p> <p>Ils obtiennent l'aide des employés en poste qui parlent la langue des candidats pour vérifier les références.</p> <p>Ils offrent jusqu'à deux mois d'hébergement, au besoin.</p>	<p>Les hôtels discutent ouvertement des différentes fêtes culturelles et religieuses des employés et accommodent ceux qui s'absentent pour célébrer de tels événements.</p> <p>Ils encouragent les employés à participer à un programme gratuit d'ALS offert par un collège local et ajustent les horaires de travail, autant que possible, pour leur permettre d'y participer.</p> <p>Ils participent au programme national d'alphabétisation et de compétences essentielles, partiellement subventionné, afin d'offrir un encadrement individualisé et un mentorat aux employés.</p>	<p>Les directions des hôtels se montrent à l'écoute de leur personnel, de leurs besoins et de leurs problèmes.</p> <p>Les hôtels procèdent à des évaluations du rendement semestrielles, offrent une rétroaction continue et encouragent la communication ouverte.</p> <p>Ils offrent des buffets multiculturels au personnel et encouragent les chefs formés à l'étranger à cuisiner des mets traditionnels pour les repas du personnel.</p>
Agence Renshaw Travel, Vancouver (Colombie-Britannique)	Services de voyages	<p>L'agence recrute des candidats sur recommandation de ses employés, et par l'entremise d'un réseau d'agences de voyages et d'un programme de stages avec un collège local.</p> <p>Elle sélectionne des candidats sur la base de leur connaissance des destinations et de leur passion pour les voyages, et forme les employés sur les compétences propres à l'emploi.</p>	<p>Au cours de la séance d'orientation, l'agence expose clairement les attentes et les normes de service de l'agence.</p> <p>L'agence offre la formation en mode jumelage/observation et favorise un environnement de communication ouverte.</p>	<p>L'agence encourage les employés à accomplir leurs tâches en fonction de leur propre style et leur offre la souplesse nécessaire à cet effet.</p> <p>Elle encourage les employés à partager leur expertise interculturelle.</p>
Station Aseppipi Ski Area & Resort, Inglis (Manitoba)	Loisirs et divertissements	<p>La station recrute des travailleurs à l'étranger par l'intermédiaire de IEP, qui présélectionne les candidats et organise des entretiens.</p> <p>Elle procure de l'hébergement et fournit le transport entre le lieu d'hébergement et la station.</p> <p>Elle envoie des renseignements aux travailleurs temporaires par courriel concernant l'emploi et le milieu de travail avant leur arrivée au Canada.</p>	<p>La station accueille les travailleurs à leur arrivée au Canada.</p> <p>Elle offre une séance d'orientation et une formation à l'emploi.</p> <p>Elle offre une formation sur le service à la clientèle par l'intermédiaire d'une ORH locale.</p> <p>Elle organise des activités sociales et communautaires pour l'ensemble de son personnel.</p>	<p>La station participe à des formations portant sur la communication et le leadership par l'intermédiaire d'une ORH locale.</p> <p>Elle reconnaît les efforts des travailleurs par un programme de reconnaissance de l'« Employé du mois ».</p> <p>Elle « partage » les travailleurs avec d'autres employeurs locaux, en fonction des besoins en main-d'œuvre.</p>

4. Répercussions, composantes et solutions

Répercussions des pratiques exemplaires

Le petit échantillon d'employeurs touristiques étudié a permis de dégager quelques répercussions des pratiques exemplaires sur les entreprises en question. En voici un aperçu :

Les pratiques exemplaires permettent aux employeurs de satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre et d'avoir accès à un bassin fiable de travailleurs qui :

- › sont très éduqués et compétents, et possèdent une vaste expérience;
- › se réjouissent de la possibilité de travailler au Canada;
- › fournissent un travail de haute qualité, ont une solide éthique professionnelle et font preuve de fierté dans leur travail;
- › apportent de nouvelles idées et approches dans le milieu de travail.

Avoir un effectif plus diversifié a un effet positif sur l'engagement et l'apprentissage des employés dans l'ensemble.

Les compétences multilingues et les connaissances culturelles des TFE améliorent la capacité de l'employeur à servir une clientèle diversifiée.

Les compétences multilingues des TFE favorisent l'établissement de relations avec des fournisseurs à l'étranger et facilitent le recrutement d'employés issus de ces mêmes cultures.

Composantes des pratiques exemplaires

Ces bonnes pratiques ont plusieurs facteurs de réussite en commun. Les propriétaires d'entreprises touristiques, notamment ceux de PME, devraient garder à l'esprit ces facteurs lorsqu'ils envisagent de mettre en œuvre de telles pratiques.

Partenariat	<p>Établir des relations avec les organismes locaux d'aide aux immigrants, les organismes communautaires et les collègues qui peuvent offrir des services, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> › l'établissement d'un réseau de main-d'œuvre et la présélection de candidats; › un soutien à l'intégration et à la formation en milieu de travail; › une formation gratuite d'anglais ou de français langue seconde.
--------------------	---

Accès aux mesures de soutien gouvernementales

Les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux offrent plusieurs mesures de soutien aux employeurs, telles que :

- › de l'aide et des conseils pour le recrutement de TFE;
- › des subventions pour l'embauche et la formation;
- › des guides sur la façon d'utiliser les programmes d'immigration.

Formation

Le perfectionnement des compétences des nouveaux employés et de la direction peut être profitable à plusieurs égards :

- › Les employés peuvent recevoir une formation interne, telle qu'un programme d'orientation et de jumelage, ou une formation externe, ainsi que participer au programme de reconnaissance professionnelle *emerit* du CCRHT, lequel est offert en ligne ou par les ORH provinciales et territoriales.
- › Les superviseurs et la direction peuvent bénéficier d'un éventail de produits de formation *emerit*, abordables et souples, qui abordent des sujets tels que les compétences en communication et la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. Ces produits sont offerts en ligne ou par les ORH provinciales et territoriales.

Participation active de la direction

La direction et les propriétaires d'entreprise jouent un rôle clé dans la création d'un milieu de travail positif, ce qui a des répercussions considérables sur le maintien en poste des employés. Pour y parvenir, on peut compter sur des moyens simples, comme :

- › prendre le temps de rencontrer les nouveaux employés, leur offrir un soutien à la formation et les aider à s'installer;
- › reconnaître l'expérience et les compétences uniques de chaque employé et s'y intéresser;
- › encourager une communication ouverte et continue avec chaque employé en ce qui concerne son rendement et son perfectionnement.

Solutions aux obstacles

Les employeurs se sont heurtés à plusieurs obstacles au moment de mettre en œuvre leurs pratiques, mais ont su trouver des solutions satisfaisantes.

Obstacle	Leçon tirée
Besoins d'hébergement et de transport des travailleurs saisonniers étrangers	Par souci d'équité, il faut loger tous les employés au même endroit, ce qui, par ailleurs, facilite le transport. On peut prévoir un service d'autobus ou de navette qui transportera les employés, plusieurs fois par jour, ou mettre une voiture à leur disposition.
Différences culturelles et différents styles de communication entre les membres du personnel	La direction devrait se montrer à l'écoute des employés et résoudre tout problème sans tarder. Les ORH locales offrent à prix abordable une formation sur la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée.
Tendance des employés de même culture à parler dans leur langue sur les lieux de travail	Dans le souci de créer un milieu de travail respectueux pour tous, il convient de sensibiliser tous les employés aux questions de langues et à leur incidence sur le sentiment d'inclusion des collègues de travail.
Barrières linguistiques	Souvent gratuite ou offerte à prix abordable, une formation linguistique en milieu de travail est offerte par de nombreux organismes locaux d'aide aux immigrants partout au pays.
Difficulté à trouver des TFE pour occuper des postes de direction	Il convient de prévoir suffisamment de temps et d'établir un plan pour former le personnel hautement qualifié ou les cadres prometteurs. Le CCRHT offre de nombreux programmes de formation <i>emerit</i> à prix abordable. En outre, il est possible de découvrir des talents cachés chez des TFE déjà en poste. De fait, certains d'entre eux peuvent posséder des compétences transférables ou de l'expérience dont ils n'ont peut-être pas fait mention dans leur curriculum vitæ.

5. Conseils pour la mise en œuvre de pratiques

Les pratiques exemplaires décrites dans ce recueil visent à inspirer les employeurs du secteur du tourisme afin qu'ils soient disposés à adapter leurs stratégies RH en vue d'attirer et de maintenir en poste des TFE.

Pour réfléchir à la manière dont vous pouvez tirer parti des pratiques exemplaires, prenez en considération les questions suivantes :

- › Est-ce que les facteurs de réussite sont présents dans votre entreprise?
- › Que devez-vous faire pour être en mesure d'adopter de telles pratiques?
- › Comment pourriez-vous adapter de telles pratiques en tenant compte de la situation géographique ou du contexte particulier de votre entreprise?
- › Qui pourrait vous fournir soutien et conseils?
- › Comment allez-vous évaluer les résultats?

Le présent recueil contient un document intitulé *Aller de l'avant : Feuille de préparation à la mise en œuvre de pratiques*, lequel est conçu pour aider les employeurs du secteur du tourisme à choisir la ou les pratiques ou éléments de pratiques qui pourraient répondre à leurs besoins et s'adapter à leurs situations particulières.

En remplissant la feuille de préparation, les employeurs pourraient vouloir revoir les sections *Aperçu des pratiques exemplaires*, *Répercussions*, *composantes* et *solutions de même que les Ressources utiles* de chaque étude de cas. Une autre ressource recommandée est le premier recueil⁷, qui présente 12 études de cas où l'on décrit comment des entreprises touristiques de partout au Canada ont adopté avec succès des pratiques de diversité leur permettant de recruter, d'intégrer et de maintenir en poste des TFE.

Le CCRHT continuera à soutenir les employeurs du secteur tourisme dans leurs activités de développement des ressources humaines. Il vous invite à consulter son site Web régulièrement pour obtenir de l'information sur de nouveaux outils et produits en cours d'élaboration dont l'objectif est de maintenir la compétitivité du secteur canadien du tourisme à l'échelle mondiale.



LE SAVIEZ-VOUS?

En 2006, près de 25 % des travailleurs du secteur du tourisme étaient nés à l'étranger au Canada et la langue maternelle de plus de 20 % d'entre eux n'était ni l'anglais ni le français. Le fait d'avoir un effectif multilingue peut contribuer à la qualité du service à la clientèle des employeurs canadiens en tourisme.

⁷ On peut le consulter à l'adresse : http://employeursdechoix.ca/fr/success_stories/~/_media/Files/EOC/compendium/CCRHT_Pratiques_exemplaires_des_employeurs_FRN.ashx.

Aller de l'avant : Feuille de préparation à la mise en œuvre de pratiques

	Moyens pour améliorer les pratiques actuelles	Les ressources dont vous avez besoin
Recrutement et dotation en personnel		
Intégration et perfectionnement		
Maintien en poste		

ANNEXE A : Méthode de recherche

Quels ont été les critères de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?

Pour être retenue aux fins de ce recueil, une pratique exemplaire devait répondre à l'ensemble ou à la majorité des critères suivants.

Reconnaissance

- › L'employeur reconnaît publiquement l'importance de la diversité.
- › Une tierce partie a confirmé que des pratiques exemplaires sont mises en place et s'avèrent efficaces.

Équité

- › Les pratiques répondent à la fois aux besoins de l'employeur et à ceux des travailleurs.
- › L'employeur traite les travailleurs de manière juste et équitable, y compris dans les domaines de la rémunération, de la formation, de l'équité en matière d'avancement et d'égalité dans le milieu de travail.
- › Les TFE sont satisfaits de leurs relations de travail.
- › Les pratiques suppriment les obstacles à l'emploi des TFE.

Démarche stratégique

- › L'employeur a mis en œuvre des pratiques dans le but précis d'atteindre ses objectifs opérationnels.
- › L'employeur a élaboré et mis en œuvre un programme de diversité (officiel ou informel) entériné par la haute direction.
- › L'employeur cible stratégiquement les TFE pour le recrutement et le maintien en poste à des postes autres que ceux de premier échelon.
- › Les pratiques de l'employeur s'étendent sur plus d'une période du cycle de gestion des RH.
- › L'employeur informe les employés de la stratégie et de sa justification opérationnelle, afin de favoriser leur soutien et leur implication.

Démonstration du rendement du capital investi

- › L'employeur a mis au point un système d'évaluation des résultats des pratiques de diversification.
- › L'employeur peut expliquer clairement en quoi l'emploi de TFE a des effets positifs sur son organisation et ses activités, tels que l'amélioration du service, de la qualité, de la productivité ou du talent.
- › Une preuve (quantitative ou qualitative) existe et démontre que la pratique a des résultats positifs et tangibles, notamment sur l'embauche et le maintien en poste de TFE, l'engagement des employés, et certaines répercussions bénéfiques durables.

Engagement dans la communauté

- › L'employeur œuvre dans un contexte communautaire élargi; il collabore avec d'autres organismes pour multiplier les ressources qui l'aident à intégrer les nouveaux arrivants dans la communauté et le milieu de travail.
- › L'employeur fait figure de modèle en créant un milieu de travail accueillant, ce qui contribue à la création d'une communauté accueillante.

Durabilité et transférabilité

- › La pratique a été intégrée dans l'entreprise avec succès.
- › La pratique, en tout ou en partie, peut être reproduite, transférée ou transposée dans d'autres organisations ou collectivités, au prix de modifications.
- › La pratique peut créer un changement durable, tel que le développement d'un solide réseau de talents ou un milieu de travail inclusif.

Comment la recherche a-t-elle été menée?

La recherche a exigé la participation des employeurs à un entretien téléphonique d'une durée de 30 à 45 minutes avec un expert-conseil de Graybridge Malkam en vue de recueillir de l'information sur les sujets suivants :

- › les secteurs d'activité et le profil de l'employeur;
- › les obstacles et les circonstances qui ont encouragé l'entreprise à se tourner vers les TFE;
- › les pratiques d'embauche et de maintien en poste des TFE, dans toutes les périodes du cycle de gestion des RH;
- › les résultats et les répercussions; la reconnaissance (le cas échéant);
- › les éléments clés de la réussite;
- › les défis ou les difficultés vécus lors de la mise en œuvre des pratiques;
- › les leçons tirées de l'expérience et les perspectives à venir;
- › les efforts visant à accueillir les TFE ou les nouveaux immigrants au sein de la communauté;
- › les suggestions et les conseils que donnerait l'entreprise à d'autres employeurs qui envisagent la mise en œuvre de pratiques similaires.

Les renseignements recueillis au cours de chaque entretien ont été complétés au moyen du contenu du site Web de l'employeur et d'autres médias accessibles au grand public.

Les employeurs ont également été invités à mettre les chercheurs en contact avec un de leurs TFE en vue d'obtenir un aperçu de son expérience à titre d'employé dans le secteur du tourisme au Canada.



ANNEXE B : Informations concernant les programmes et les règlements – Aperçu pour 2012

Comme l'a démontré, en 2011, le lancement de la *Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada*, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux sont conscients de la gravité des pénuries de main-d'œuvre et du rôle important que joue le secteur du tourisme dans la croissance économique. Pour cette raison, des politiques et des programmes connexes ont été développés. Les employeurs devraient se tenir informés des tendances et des perspectives dans ce domaine.

Révision du Programme des candidats des provinces

Le Programme des candidats des provinces (PCP) permet aux provinces et aux territoires de sélectionner des personnes qui souhaitent immigrer au Canada et s'établir de façon permanente sur leur territoire. Chaque province détermine ses propres critères de sélection fondés sur ses besoins et ses priorités en matière de démographie et de main-d'œuvre. Une fois sélectionnés par une province, les immigrants reçoivent un droit accéléré de résidence permanente, à condition qu'ils respectent les exigences du gouvernement fédéral en matière de santé et de sécurité. Le gouvernement fédéral encourage le développement du PCP; on estime qu'environ 40 000 immigrants ont été admis au Canada par l'intermédiaire du PCP en 2011, soit cinq fois plus que les 8 000 immigrants accueillis en 2005. Toutefois, le PCP est en cours de révision, de sorte que les employeurs seraient bien avisés de surveiller les changements apportés. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site Web de votre ministère provincial/territorial de l'immigration :

<http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/demande-qui.asp>.

Mises à jour du Programme des travailleurs étrangers temporaires

En août 2011, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a lancé un projet pilote de 18 mois en Colombie-Britannique, lequel permet aux époux, aux conjoints de fait et aux enfants à charge de la plupart des travailleurs étrangers temporaires (TET) de recevoir des permis de travail ouverts qui leur permettent d'occuper un emploi auprès de l'employeur de leur choix.

En 2011, CIC a aussi apporté des modifications aux règlements du Programme des travailleurs étrangers temporaires. Selon ces nouveaux règlements, les TET peuvent passer un maximum de quatre ans au Canada, après quoi ils doivent quitter le Canada pour quatre ans avant de pouvoir faire une nouvelle demande pour une autre période de quatre ans. Auparavant, un permis délivré pour deux ans était renouvelable plusieurs fois si l'employeur pouvait démontrer que le TET était essentiel à son exploitation.

De plus, les règlements révisés mettent désormais l'accent sur la conformité des employeurs et les mécanismes de contrôle. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web <http://www.cic.gc.ca/francais/travailler/modifications.asp>.

Nouveau soutien provincial aux entrepreneurs immigrants

En 2011, grâce à un partenariat avec le Nova Scotia Co-operative Council et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse, les coopératives de crédit ont commencé à offrir un Programme de financement de petites entreprises pour immigrants visant à aider ceux qui sont intéressés à démarrer, développer ou acheter une petite entreprise. Les entreprises ayant un permis d'alcool (comme les restaurants et les cafés) sont admissibles si la majorité du chiffre d'affaires (plus de 50 %) est obtenu d'une source autre que l'alcool. Pour de plus amples renseignements, consultez le site Web <http://www.gov.ns.ca/econ/> (en anglais seulement).

LE SAVIEZ-VOUS?

La Stratégie fédérale en matière de tourisme du Canada a été lancée officiellement en octobre 2011.

La Stratégie aidera le Canada à se positionner afin de profiter des occasions de croissance dans le secteur du tourisme, d'augmenter les revenus qu'il génère, de créer des emplois dans toutes les régions du Canada et d'appuyer le secteur du tourisme afin qu'il soit compétitif à l'échelle internationale.

Elle établit quatre priorités :

- ▶ Mieux faire connaître le Canada comme principale destination touristique.
- ▶ Faciliter l'accès et les déplacements des touristes, tout en assurant la sécurité et l'intégrité des frontières du Canada.
- ▶ Favoriser le développement de produits et les investissements dans les actifs et les produits touristiques canadiens.
- ▶ Favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique.

Pour d'autres renseignements, consultez le site Web <http://www.tourism.gc.ca/eic/site/034.nsf/fra/accueil>.