

ÉDITORIAL



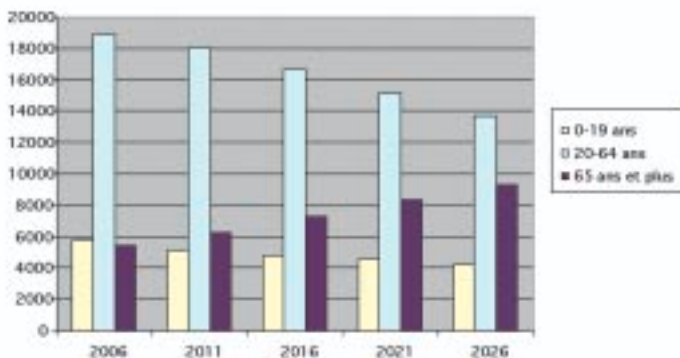
Alain Rouleau est consultant en management et œuvre dans le secteur touristique depuis près de 20 ans.

D'ici les 20 prochaines années, Charlevoix comptera approximativement 5000 travailleurs de moins.

D'ici les 20 prochaines années, Charlevoix comptera approximativement 5000 travailleurs de moins s'il faut en croire l'Institut de la statistique du Québec. 5000 travailleurs de moins, c'est une diminution de près de 40 % de la main-d'œuvre active par rapport à aujourd'hui.

Vous éprouvez déjà des difficultés à recruter du personnel compétent? Mauvaise nouvelle, ça n'ira pas en s'améliorant. Préparez-vous à faire des efforts colossaux pour attirer de nouveaux employés. Préparez-vous à augmenter significativement la rémunération que vous leur verserez et préparez-vous à devenir de meilleurs « boss » si vous voulez une petite chance de les conserver à votre emploi.

Évolution de la population de Charlevoix - 2006 à 2026



Vous serez plus de 500 entreprises, commerces et institutions à vous faire compétition pour attirer le peu de travailleurs qui seront disponibles. *Êtes-vous prêt?*

Un forum régional pour trouver des solutions – on vous y attend!

Afin d'examiner cette situation, définir les enjeux réels pour les dirigeants des entreprises de la région et identifier des solutions pour l'industrie touristique, Emploi Tourisme Charlevoix organise le premier FORUM DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE, qui se tiendra le 25 octobre prochain au Manoir Charlevoix. Cette activité est financée en grande partie par Emploi Québec et la Conférence régionale des élus (CRÉ). Votre participation n'est pas seulement souhaitée, elle est essentielle. Vous avez reçu dernièrement une invitation à ce Forum. Si vous êtes déjà inscrit, merci! Si vous ne l'êtes pas, contactez Lina Racine à l'ATR (665-4454 poste 226).

Trucs et astuces pour conserver vos employés jusqu'à la fin de la haute saison

Alain Rouleau, Groupe Mission

Vous êtes fort nombreux à vous plaindre que vos employés saisonniers quittent avant la fin de la saison, en vous laissant avec une équipe réduite pour assurer le service à une clientèle qui, pourtant, a de plus en plus tendance à augmenter en fin de saison. Effectivement, il s'agit d'une situation peu enviable. Et quand l'on considère que la clientèle s'attend à une qualité de service irréprochable, ça vous met invariablement dans de beaux draps, c'est le moins que l'on puisse dire.

Mais pourquoi diable vos employés vous quittent-ils avant la fin de la saison? Retour aux études? Fatigue? Ils ont fait leurs « timbres » et ne veulent plus travailler?

Truc numéro un : au moment de l'embauche, soyez clair sur la période d'emploi et définissez les dates le plus précisément possible avec le futur employé.

Truc numéro deux : faites-lui signer un contrat d'emploi qui comporte un engagement à travailler jusqu'à la fin de la saison; « ça

vaut ce que ça vaut » au point de vue légal nous direz-vous, mais il s'agit davantage d'un engagement « sur l'honneur » et l'employé y pensera deux fois avant de quitter son emploi sans avoir rempli sa promesse.

Un minimum de structure et d'originalité dans les conditions d'emploi est primordial

Truc numéro trois : accordez un bonus de fin de saison, qui sera versé aux employés qui ont travaillé jusqu'à la fin; par exemple, un montant équivalent à 0,50 \$ l'heure travaillée pendant la saison, mais versable uniquement comme bonus si l'employé travaille ou reste disponible jusqu'à une date fixée et spécifiée à l'avance. Encore une fois, l'employé y pensera à deux fois avant de quitter et de laisser sur la table un joli petit magot.

Truc numéro quatre : Vérifiez régulièrement, durant la saison, l'intérêt de vos employés à travailler jusqu'au bout. N'attendez pas que le problème vous attrape, anticipez-le.

Nous avons constaté que dans les entreprises où le climat de travail est très bon et où les employés éprouvent un réel plaisir à travailler et à se côtoyer, le problème est à toutes fins pratiques inexistant...

DANS CETTE ÉDITION

Éditorial	page 1
Trucs et astuces pour conserver vos employés jusqu'à la fin de la saison	page 1
Johanne Brassard, un bon boss qui a du succès	page 2
V'là le boss, v'là le bon boss	page 4
Quel type de boss êtes-vous?	page 5
Les patrons s'autocritiquent	page 5
Le recrutement de la main-d'œuvre en tourisme	page 6
Avez-vous entendu parler du « coaching d'équipe »?	page 7
Un problème à l'horizon?	page 7
Le recrutement dans le domaine touristique	page 7
Comité Accès propriété de la MRC de Charlevoix	page 8



Johanne Brassard : un bon boss qui a du succès!

Jenny Allen, Évolution Services Conseils

Que dire de Madame Johanne Brassard? Une passionnée extraordinaire qui n'a jamais osé penser que son entreprise ne fonctionnerait pas. Une femme avec une entreprise à son image, c'est-à-dire unique. Au Bootlegger on ne s'enferme pas dans les fleurs du tapis, la communication est claire et l'objectif ultime l'est tout autant : satisfaire le client. Quand elle engage son personnel, Johanne Brassard décrit clairement ses attentes et elle ne passe par quatre chemins. Pour être engagé au bootlegger il faut aimer la musique, aimer les gens, aimer s'amuser, avoir l'amour du travail. Madame Brassard précise à tous ses employés : « ne me demandez pas un congé durant la saison estivale même pas pour un anniversaire de mariage, on n'a que quelques mois pour opérer, alors soyez présent ». Une employée qui est là depuis environ 8 ans n'a pas fêté son anniversaire de mariage depuis ce temps, mais quand elle quitte le restaurant en fin de soirée, Johanne lui remet un petit quelque chose en guise de remerciement, une bouteille de champagne!

Rassembler

Le sentiment d'appartenance est si fort que depuis l'ouverture, c'est un employé qui compte le nombre de clients par soir et qui analyse les statistiques d'une année à l'autre. Cette information est partagée avec tous les employés. De plus à la fin de chaque soirée, Johanne rassemble sa « gang » autour d'une table en prenant un petit verre ou en dégustant une patate au four pour faire un retour sur le déroulement de la soirée et discuter des clients qu'ils ont reçus.

Les employés ont même des surnoms et celui de Johanne est « Madame Patate au four ». Ce surnom vient du fait qu'elle si occupée dans la journée et dans la soirée qu'elle n'a pas le temps de manger! Invariablement, elle se fera une patate au four en fin de soirée...

Vers 17h50 lorsqu'elle se présente dans la salle à manger, les employés l'attendent juste pour voir de quelle façon elle sera vêtue. Et là, la soirée commence.

Johanne Brassard a une « belle gang » avec laquelle elle a beaucoup de plaisir tout en conservant une sage gestion de la zone grise, la zone du boss et de l'amie. Les employés l'ont toujours respecté. Elle n'a pas peur de se faire prendre ou voler quoi que ce soit. Elle est généreuse et les employés savent que quand elle offre, elle offre, et quand elle n'offre pas, elle n'offre pas. Elle a confiance en son personnel.

Madame Brassard dit n'avoir aucun cours de gestion et ne connaissait rien en restauration avant d'ouvrir le Bootlegger. Cependant, sa réussite est loin d'être un coup de chance. Elle a travaillé très fort pour y arriver. Organisée et organisatrice, elle a développé des systèmes de travail que les employés apprennent. Aux yeux d'un client, une soirée au Bootlegger peut paraître frivole et les employés semblent s'amuser beaucoup, mais ce n'est que la pointe de l'iceberg; sachez que les méthodes de travail ne sont pas nécessairement visibles mais très efficaces.

L'entreprise compte environ quinze employés qui, pour la majorité, reviennent chaque année; même quand le restaurant est fermé durant la saison hivernale, les employés discutent des nouveautés qui pourraient être intégrées l'année suivante.

Le sentiment d'appartenance est fort et l'ambiance de travail est agréable, et ce n'est pas uniquement le fruit des bonnes relations interpersonnelles entretenues à l'intérieur de cette équipe. Les **feed-back** sont nombreux, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ce principe est très bien compris par la propriétaire. De plus, les valeurs sont très claires, communiquées et appliquées. Elle n'accepte pas le placotage disgracieux entre les employés ni à l'égard d'un client. Les erreurs ne doivent pas être cachées par qui que ce soit; Johanne est un boss qui s'autocritique et qui veut également avoir le **feed-back** de ses employés en ce qui la concerne. Lorsque survient un incident, elle le règle le plus rapidement possible. Elle demande également à ses employés de lui faire rapidement part d'un incident qui les chicotte : « Je ne veux pas que les employés gardent pour eux un incident. Il faut en parler et régler ça ». Elle a du doigté dans ses communications et on sent la clarté de son message.

Communiquer les objectifs

Lorsque Madame Brassard a fait construire la terrasse, elle a dit clairement aux employés combien de clients étaient nécessaires pour rentabiliser l'investissement. Une nouvelle source de motivation pour l'équipe, payer la terrasse!

Les employés sont choisis, pas juste recrutés

N'entre pas qui veut au Bootlegger. En entrevue, le premier critère observé est la personnalité de l'individu. Les qualifications ne sont pas le premier critère d'embauche. De toute façon, au Bootlegger, l'entraide, la collaboration et les systèmes font en sorte qu'un individu acquerra des compétences extraordinaires.

Mais d'où vient son personnel? Quand elle a ouvert son restaurant au tout début, elle recherchait un personnel humain avec une expérience de vie humaine, ce qu'elle recherche toujours d'ailleurs. Elle a donc trouvé son personnel dans un groupe de femmes qui faisaient un retour sur le marché du travail.





Embaucher juste assez de personnel

Les employés au Bootlegger sont certains de faire des heures raisonnables. Elle engage exactement le nombre de personnes dont elle a besoin, pas une de plus. Sa politique « tu te rends disponible pour moi et moi je te garantis un travail à temps plein ».

Gâter un peu et « faire différemment »

Pour la dernière soirée de la saison, les employés préparent un spectacle et tous y participent. Ça les motive et tous s'en amusent.

Le party de fin de saison des employés est sacré. Un party d'employé au Bootlegger peut par exemple se traduire par la location d'un chalet pendant trois jours! Ils ont déjà essayé de limiter le « fun » à une seule journée mais tous ont convenu que ce n'était pas assez, tout le monde était déçu de repartir si vite.

Coup de cœur de la semaine

Elle a maintenant mis en place son « coup de cœur de la semaine ». À chaque semaine, madame Brassard souligne un événement, un incident ou une performance exceptionnelle de la part d'un employé.

Sur ce, je vous souhaite d'attraper cette merveilleuse maladie qu'est la passion du métier...

Wal-Mart a versé des primes aux gérants de ses magasins américains pour les encourager à limiter les heures de repas et les pauses de ses employés

Cette révélation vient du témoignage d'un consultant en ressources humaines livré dans le cadre d'une poursuite intentée en Pennsylvanie contre le géant américain, rapporte *Bloomberg*. Selon le psychologue Frank Landy, du Colorado, les primes dépassaient souvent les salaires de base des gérants. Il précise que l'incitatif moyen s'est établi à 85 000 \$ l'an dernier, et qu'un quart des gérants de Wal-Mart ont reçu 140 000 \$ ou plus. M. Landy témoignait pour le compte de deux employées de Pennsylvanie qui réclament des dommages de 300 M\$ à la chaîne pour ne pas avoir payé toutes les heures travaillées par les employés. Cette cause n'est qu'une des quelque 70 poursuites lancées contre Wal-Mart pour le même motif. Selon un avocat de la poursuite, la politique de Wal-Mart a poussé les employés de la seule Pennsylvanie à sauter 33 millions de pauses et 2 millions d'heures de lunch entre 1998 et 2001. Wal-Mart nie de son côté avoir enfreint quelque norme du travail que ce soit.

Avantages sociaux ou meilleur salaire : les Québécois sont divisés

Pour les Québécois, les avantages sociaux et les vacances pèsent lourd dans la balance en matière de négociation salariale.

Selon un sondage national d'ADP Canada sur le jour de paie, publié mardi, plusieurs Québécois oscillent entre demander de meilleurs avantages sociaux (36 %) ou réclamer plus d'argent (33 %) lors d'une négociation salariale.

Cette ambivalence n'est pourtant pas partagée par leurs compatriotes des autres provinces alors que près de la moitié (43 %) opérerait pour une augmentation de salaire en premier lieu plutôt que pour des avantages sociaux (31 %).

Le sondage révèle aussi que les Québécois sont davantage portés à demander plus de vacances que leurs pairs des autres provinces (22 % contre 16 %). Cette préférence s'affiche particulièrement chez les Québécois âgés entre 35-54 ans.

SAVIEZ-VOUS QUE

Selon une enquête menée par le *Finnish Institute of Occupational Health*

- des boss qui sont justes ont un effet bénéfique sur la santé de leurs employés.
- des employés qui ressentaient qu'ils étaient traités en toute justice par leurs patrons prenaient des congés de maladie beaucoup moins fréquemment que ceux qui sentaient qu'ils étaient traités de façon injuste.

- le stress psychologique des employés de boss « justes » représentait moins de la moitié du stress ressenti par ceux travaillant pour un boss « injuste ». Le risque de stress psychologique était 50-70 % plus bas dans les lieux de travail gérés d'une manière juste que dans ceux qui ne l'étaient pas.
- Des congés de maladie à long terme étaient 20 à 30 % plus bas dans les lieux de travail avec un traitement juste des employés que ceux qui étaient jugés comme injustes.
- Des boss justes ont en réalité diminué le risque des congés de maladie à long terme d'une femme d'environ un tiers, et celui des hommes d'à peu près un cinquième.



V'là le boss, V'là bon boss!

Jenny Allen, Évolution Services Conseils

Quelle bonne idée de parler des bons patrons. Consultante en gestion des ressources humaines et en développement organisationnel, je rencontre plusieurs employeurs et employés. Les employeurs rencontrés, tout comme les employés, ont des opinions toutes aussi importantes les unes que les autres. Le but du présent article est de s'observer en tant que patron. En se posant des questions comme « Et si vous étiez un employé, quel genre de patron souhaiteriez-vous avoir »? À la fin de cet article, vous serez en mesure de vous fixer un objectif d'amélioration en tant que patron. Mettez-vous un peu de pression, demandez à vos employés de vous évaluer comme si vous étiez un employé.

VOICI CE QUI FAIT QU'UN BOSS EST BON

Je présente des extraits d'un article qui est écrit par Mélanie Joy Douglas de Monster.ca et traduit par Sophie Welter. J'ai adoré cet article qui décrit bien ce qu'est un bon boss. ***On dit que les boss sont souvent la raison principale pour laquelle les gens aiment ou quittent leurs emplois.*** Le patron, comme Jeanne Lloyd l'écrit, est le cordon ombilical qui lie les employés à une organisation et si cette corde est endommagée, les employés finiront par partir.

1. Un bon boss définit des attentes claires

« Il s'assoit avec un nouvel employé dès le début et identifie les priorités. Il discute de l'évaluation du rendement et comment il définit « rendement excellent ». Il discute régulièrement des attentes à partir de ce moment. »

Il fixe des objectifs et parle des résultats à atteindre sans toutefois leur dire comment faire leur travail. « Il parle de l'impact et des résultats avec eux et leur confie l'exécution des détails et du processus de la manière qu'ils jugent appropriée ».

2. Un bon boss est formateur

« Un bon boss se considère à la fois leader et formateur, quelqu'un qui enseigne à ses joueurs et les encourage, qui dirige son équipe par l'exemple ».

Un boss efficace ne suppose pas que ses employés savent ce qu'ils doivent faire et comment le faire. Comme tout bon entraîneur, il dirige ses joueurs à partir du banc. Souvent, un boss pourrait être tenté de sauter sur le terrain et jouer lui-même, tandis que ses employés n'apprennent rien. Un bon

patron reconnaît qu'en formation, le succès se trouve dans l'équilibre du contrôle - la marge étroite entre être trop contrôlant et pas assez contrôlant - pour être assez présent en tant que source de soutien, mais pas au point d'éclipser ses joueurs.»

3. Un bon boss donne du feedback en continu

Quelques patrons attendent jusqu'à l'évaluation de rendement formelle pour transmettre des commentaires négatifs à leurs employés. Quand cela arrive, les employés s'interrogent; « Pourquoi mon boss ne m'a-t-il rien dit avant? J'aurais pu essayer de changer ou de faire les choses différemment ». Offrir des commentaires aux employés au fur et à mesure établit un rapport entraîneur-joueur. Cela encourage la conversation, le leadership et la collaboration. Attendre jusqu'à l'évaluation de rendement pour des commentaires, cependant, donne un style procureur-accusé/procès-jugement et des formes de commentaires négatifs comme la punition.

4. Un bon boss reconnaît l'effort

Les employés ont besoin de se sentir appréciés. La recherche montre que les humains prospèrent avec la reconnaissance. Ils ne s'en lassent jamais. Rien n'est aussi efficace que le renforcement positif et un bon boss est très conscient de cela. Il mentionne à ses employés ce qu'ils font de bien; ce n'est pas surprenant qu'il obtienne davantage de ces choses.

En fait, c'est du bon sens. Si un jour quelqu'un porte une nouvelle paire de pantalons bleus et reçoit beaucoup de compliments à leur égard, cette personne portera certainement les pantalons de nouveau. Le comportement humain n'est pas compliqué.

5. Un bon boss fait sentir à tous ses employés qu'ils sont membre de l'équipe à part entière

C'est essentiel pour les employés de se sentir égaux et qu'ils sont des membres contribuant de manière égale à l'équipe.

Un bon boss crée un environnement basé sur l'intégrité, la confiance, le respect, et qui encourage les commentaires, l'innovation et la créativité. Dans une telle atmosphère, les employés s'épanouissent.

6. Un bon boss apprend à connaître les employés

Un bon patron s'arrête au passage et dit bonjour. Il se rend disponible. Peu importe ce qu'il fait, quand les employés lui parlent, il s'arrête et leur donne toute son attention.

Un boss efficace prend un intérêt personnel dans les vies de ses employés. Il ne se mêle pas de ce qui ne le regarde pas. Il essaie d'avoir une meilleure appréciation pour la personne à l'intérieur de l'employé. Un employeur qui comprend les vies

de ses employés va probablement être plus empathique et, par exemple, consentir au temps flexible quand cela est demandé. Les employés qui estiment que leur patron est attentif et s'intéresse à qui ils sont seront plus dévoués au travail.

7. Un bon boss trouve les talents uniques de chaque personne

Un bon boss observe ses employés pour découvrir ce qu'ils font le mieux. Il leur parle des aspects de leur travail qu'ils aiment le plus. Un bon patron exploite et profite des instincts et des compétences que possèdent ses employés. Cela crée une situation avantageuse pour les deux parties parce qu'il est capable de récolter les fruits de la satisfaction des employés et les employés deviennent de plus en plus inspirés et confiants par rapport à leur travail, leurs compétences et leurs talents. De plus, ils apprécient que quelqu'un ait leur intérêt en tête.

Un boss efficace s'investit personnellement dans le succès de ses employés. Il prend le temps de s'asseoir et de discuter de leurs buts avec eux et il fait ce qu'il peut pour les aider à réaliser de telles ambitions.

8. Un bon boss encourage l'apprentissage

Un boss efficace encourage ses employés à ne pas avoir peur de faire des erreurs de temps en temps. La mentalité qu'un bon boss projette est celle qui encourage l'apprentissage – non pas celle qui fait naître la crainte de faire une erreur. Il s'agit d'une occasion d'essayer quelque chose de nouveau et de différent et de pousser les limites personnelles. Les craintes ne font que freiner la croissance. Un bon boss se sert plutôt des erreurs comme outils.

9. Un bon boss est ouvert et honnête

Un bon boss est direct, mais sensible. Il est conscient que la communication est essentielle. S'il voit le rendement diminuer, il n'attendra pas très longtemps pour en parler. Il n'esquive jamais la vérité, et ne garde pas pour lui des informations concernant l'entreprise pouvant aider ses employés. Il ne se sent pas menacé par les connaissances de ses employés; il les encourage.

10. Un bon boss s'auto-évalue

Il est vrai que certains patrons ont un flair naturel pour le leadership et pour motiver et inspirer les autres. Cela dit, une grande partie du rôle d'un leader efficace est un comportement appris. Beaucoup de gens ont des traits innés qui pourraient faire d'eux de bons boss; il s'agit de développer ces capacités. Un boss formidable reste rarement formidable sans s'appliquer dans son métier. Il peut rester formidable en suivant des cours de gestion et des séminaires, en lisant des livres et en faisant beaucoup d'auto-évaluation.



QUEL TYPE DE BOSS ÊTES-VOUS? ÉVALUEZ-VOUS!

Maintenant que nous savons ce qu'est un bon boss, sauriez-vous vous reconnaître? Quel type de boss êtes-vous? Comment, selon vous, êtes-vous perçu par vos employés? Les patrons revêtent parfois des personnalités particulières et singulières. Voici les descriptions de quelques types de patrons que vous rencontrerez peut-être au cours de votre carrière. L'article « Les types de boss » écrit par *Melanie Joy Douglas*, de *Monster.ca* m'a fait sourire à plusieurs reprises.

1. Le boss martyr

Le boss martyr a fait, fait et fera toujours n'importe quoi pour le bien de l'entreprise. Il a travaillé le jour de Noël, avec une pneumonie, par une tempête de neige. Il a marché en béquilles pour se rendre au travail et en revenir pendant 5 semaines après son accident de la route, avec les deux jambes cassées. Il reste chaque soir jusqu'à 20 h sans paie supplémentaire.

2. Le boss tapageur

Le boss tapageur semble penser qu'il obtiendra ce qu'il veut s'il élève sa voix à un niveau inadmissible : plus le volume est élevé, plus l'engagement est important. Comment un tapageur devient-il le patron?

3. Le boss redoutable

Les gens font ce qu'un boss redoutable dit parce qu'ils ont peur de lui, ce qui encourage en réalité davantage d'intimidation de sa part. Il fait toujours des menaces et il va toujours jusqu'au bout avec celles-ci pour que ses employés restent consentants. Ce boss a un taux de roulement élevé alors qu'il licencie des employés pour entretenir le facteur de crainte et de bons employés le quittent, refusant de travailler pour un tel ogre. Un boss redoutable ne peut pas durer. Finalement, il va épuiser chaque employé qu'il a, et les résultats nets d'une organisation ne peuvent pas absorber les dépenses impliquées.

4. Le boss manipulateur et cachottier

Aussi connu comme le boss machiavélique, ce type est extrêmement intelligent et un des plus dangereux. Le boss manipulateur est fort déterminé, très dynamique et a toujours un plan secret. Il voit les gens comme des moyens d'arriver à ses fins.

5. Le boss de la vieille école

Le boss de la vieille école s'attarde au « bon vieux temps », à « comment les choses étaient dans l'temps ». Cependant, s'il est si accroché au passé, il finira par ne plus être capable de fonctionner dans le présent. Un patron de la vieille école, malgré sa résis-

tance au progrès, possède vraiment beaucoup d'information et peut contribuer aux meilleurs intérêts de votre organisation, tant qu'il est capable d'accepter des quantités graduelles de changement grâce à des conseils.

6. Le « Quel boss? »

Le « Quel boss? » manque toujours à l'appel.

7. Le boss paranoïaque

Le boss paranoïaque est franchement soupçonneux des motifs de tout le monde.

8. Le perfectionniste

Le perfectionniste est un micro-gestionnaire qui aime contrôler tout votre travail. Le comportement est obsédant et vous laisse avec très peu de confiance en vos propres capacités.

9. L'excentrique

Le boss excentrique a des attentes peu réalistes par rapport à son personnel. Il a une façon unique de travailler et s'attend à ce que ses employés travaillent de la même manière. Il peut être gentil, mais sème la confusion à propos de ses attentes et de ses explications de projets. Ce patron va probablement jouer aux favoris (en se précipitant vers d'autres dont les intérêts sont semblables). Le boss excentrique préférerait sans doute faire autre chose et parfois cela paraît.

10. Le meilleur boss

Ah, le meilleur boss – le motivateur positif - le boss qui traite chacun de manière juste sans faire de politique. Il communique, sa porte est toujours ouverte et il encourage les autres à en faire de même. Il mène par l'exemple, fournit une formation supérieure et un environnement de travail positif. Il a une vision, n'a pas peur et ne crie pas. Il entraîne son personnel et quand les employés quitteront, ils parleront de lui pendant des années à venir. Même si c'est un vétéran, ce patron continue de se tenir au courant des tendances. Le meilleur boss travaille son habileté qu'est le leadership, il sait prendre du recul pour mieux se repositionner. Il se pose la question : Suis-je le leader de la situation? Il est un séducteur à bon escient. Il mobilise les troupes pour les faire adhérer à ses valeurs qui sont aussi celles de l'organisation. Il saura rendre un objectif attrayant ce qui créera un effet mobilisant. Il valorisera les réalisations de nos partenaires de travail par des gestes concrets..

LES PATRONS S'AUTOCRITIQUENT

Ce n'est pas tous les jours que les supérieurs reconnaissent leurs erreurs et, si c'était le cas, les employés seraient surpris de leurs aveux.

Dans un sondage mené par le service de dotation Accountemps, 150 cadres supérieurs ont dévoilé leurs plus grandes erreurs en matière de gestion. Les problèmes le plus fréquemment mentionnés sont le manque de communication (20 %) et les mauvaises décisions d'embauche (13 %). Les cadres regrettaient assurément de ne pas avoir assez soutenu leur personnel, comme le montrent les admissions suivantes :

- « Je n'ai pas pleinement compris la situation d'un employé et j'ai fini par le perdre. »
- « Je n'ai pas souligné les anniversaires des partenaires. »
- « Je n'ai pas compris que mon personnel avait atteint la limite. »
- « Je n'ai pas apprécié à sa juste valeur une personne qui s'est révélée une employée modèle et je l'ai perdue peu après. »

Dans d'autres cas, cependant, les cadres ont été trop laxistes, ne mettant pas un frein à la mauvaise performance, ce qui a parfois occasionné de graves conséquences financières :

- « J'ai délégué une partie de projet sans jamais vérifier si le travail était mené à bien. Un an plus tard, j'ai découvert qu'il n'avait jamais été réalisé et cela a coûté environ un million de dollars à l'entreprise. »
- « Je n'ai pas saisi qu'une employée occupait un poste dépassant ses compétences. »
- « Je n'ai pas licencié quelqu'un qui aurait dû l'être. »

« Pour bien gérer des personnes, il faut savoir offrir du soutien et prendre des décisions difficiles. Or peu de gens cumulent ces dons », explique Max Messmer, président d'Accountemps et auteur de *Motivating Employees for Dummies*. « Au fil du temps, cependant, la plupart des chefs d'équipe apprennent de leurs erreurs et pallient leurs déficiences. »



SÉRIE D'ARTICLES ADAPTÉS AU SECTEUR TOURISTIQUE

LE RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE EN TOURISME : IL EST MINUIT MOINS UNE!

Michèle Laliberté, Réseau de veille en tourisme

[2 février 2006] Le déclin du nombre de travailleurs disponibles sur le marché du travail s'avère préoccupant. D'autant plus qu'il n'y a pas que le secteur touristique qui soit confronté à cette pénurie de travailleurs, ce qui donne lieu à une vive concurrence avec d'autres secteurs d'activités. Nous entrons dans l'ère concurrentielle de la main-d'œuvre. L'entreprise doit désormais se bâtir une réputation d'employeur de choix et considérer la main-d'œuvre de qualité comme une ambassadrice du produit et comme un avantage compétitif.

Rien ne va plus!

Secteur économique en croissance, l'industrie touristique est confrontée à un défi de taille en ce qui a trait aux ressources humaines :

- Le bassin de main-d'oeuvre se rétrécit. Une étude du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme faisait état de 1,67 million d'employés dans le secteur touristique au Canada en 2003 et rapporte que, pour la prochaine décennie, le secteur pourrait avoir de la difficulté à combler plus de 300 000 nouveaux emplois.
- Le taux de roulement du personnel dans l'industrie touristique est élevé (autour de 30 % au Québec).
- L'embauche de nouveaux employés coûte cher.
- Les emplois dans ce secteur sont associés à la précarité et à la saisonnalité. Ils sont fréquemment considérés comme un boulot de transition vers un autre emploi.
- La clientèle devient de plus en plus exigeante et s'attend non seulement à ce que les employés de ce secteur connaissent les produits, mais qu'il soit facile et agréable de communiquer avec eux et qu'ils soient en mesure de lui venir en aide.

Pris dans le tourbillon des opérations, les dirigeants embauchent trop souvent le personnel à la dernière minute sur le coin de la table, relèguent au second plan la gestion des ressources humaines et ne donnent pas l'encadrement nécessaire aux nouveaux employés pour assurer leur intégration.

Mais qu'est-ce qui peut aider une entreprise à atteindre ses objectifs, à obtenir un avantage concurrentiel et à assurer sa croissance? « Employés heureux, clients heureux » ne relève pas du cliché. Il devient impératif de considérer les employés comme on souhaiterait qu'ils considèrent la clientèle et de leur accorder l'importance qui leur revient.

Taux de roulement élevé

Il faut désormais scruter les ressources humaines du point de vue financier. Un fort taux de roulement constitue de l'investissement qui « file par la porte de sortie ». Le temps consacré aux annonces de candidatures, à recevoir les gens en entrevue, à les entraîner, etc., couplé à la perte de productivité, s'avère coûteux. En bout de ligne, le dirigeant est toujours en mode réaction et perd un temps précieux à régler des problèmes de personnel plutôt qu'à faire rouler la boîte et à prendre soin des clients.

Une récente étude rapporte que la moyenne du taux de roulement dans l'industrie de l'hébergement aux États-Unis est d'environ 25 % pour le personnel de gestion et d'environ 50 % pour les autres types d'employés. Et avec le bassin de main-d'œuvre en diminution, le processus d'embauche deviendra de plus en plus coûteux.

Quand l'entreprise est confrontée à un fort taux de roulement, il devient impératif de se poser des questions : pourquoi les gens quittent-ils l'entreprise et ceux qui sont en place sont-ils satisfaits de leurs conditions de travail? Après avoir fait cet examen, le dirigeant sera sur la bonne voie pour régler des problèmes.

En fait, ce qui motive les gens à changer d'emploi, c'est la recherche d'un meilleur salaire, des conditions d'emploi plus intéressantes et des perspectives de développement personnel. À cet effet, Cornell University a publié une étude où la majorité des répondants trouvaient leur principale motivation dans l'évolution de leur carrière, le développement personnel ou la possibilité d'apporter leur contribution à l'organisation.

La différence entre avoir un boulot dans une entreprise et vouloir y faire carrière

L'ABC du bon employeur ne relève pas d'une science exacte, mais se résume à des choses simples:

- **Embaucher la bonne personne pour le bon poste.** Bien établir le profil du candidat recherché. Ne pas embaucher une personne surqualifiée qui voudra mettre les voiles à la première occa-

sion, sous prétexte que l'entreprise ne peut pas lui offrir les défis qu'elle recherche. Choisir la personne qui répond aux valeurs de l'entreprise. Savoir miser sur la personne qui fera une différence. Prendre le temps de sélectionner le bon candidat représente un investissement.

- **Rémunérer les employés à leur juste valeur.** Le salaire minimum donne bien souvent un travail minimum et attire des personnes de talent ou de motivation minimum. La qualité a un prix et peut faire la différence.

- **Prendre le temps.** Prendre le temps d'accueillir les nouveaux employés en leur expliquant la vision et les objectifs de l'entreprise, le rôle qu'ils y joueront et l'importance de leur travail dans la chaîne des opérations. Prendre le temps de bien les intégrer dans le milieu du travail et de les écouter.

- **Valoriser l'emploi.** Motiver le personnel en leur faisant valoir les éléments positifs de leur travail: le plaisir donné au visiteur, la contribution directe de l'employé au service ou au produit recherché par les touristes, la possibilité d'être en contact avec d'autres personnes et de contribuer à la qualité du séjour.

- **Créer un milieu de travail où les gens ont envie de faire carrière.** Il n'y a pas que la rémunération qui compte. L'ambiance de travail, l'enrichissement de la tâche, les possibilités d'avancement, la formation, les attentions et le respect envers les employés, la rétroaction fréquente, l'esprit d'équipe, les bons outils de travail sont autant d'éléments qui contribuent à retenir la main-d'oeuvre. Il faut aussi savoir miser sur les forces de chacun en leur assignant des tâches qui conviennent à leur profil et à leurs intérêts.

- **Se bâtir une réputation d'employeur de choix.** Les candidats évaluent les entreprises au même titre que le dirigeant évalue les candidats. Il importe de réussir à susciter l'intérêt à venir travailler dans l'entreprise. À cet effet, Thomas Cook a développé son image de marque selon deux concepts afin d'effectuer une importante campagne de recrutement : « Great people make our world go round » et « You'll Go Far ». Il faut être en mesure de rendre l'employé fier de l'entreprise pour laquelle il travaille et fier du service qu'il offre. Des employés heureux au travail font d'excellents ambassadeurs et leur impact sur la satisfaction des clients s'avère positif.

Un fort taux de roulement ne sert pas l'image de l'entreprise qui doit désormais s'employer non seulement à séduire la clientèle, mais à séduire aussi la main-d'oeuvre potentielle.



Avez-vous entendu parler du « coaching d'équipe »?

Tiré de : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Le coaching constitue une alternative très intéressante aux méthodes traditionnelles de gestion. Son approche d'accompagnement personnalisé amène l'employé à comprendre les problématiques rencontrées, à se fixer des objectifs pour y faire face et à prendre les actions nécessaires pour les atteindre. Ceci dit, il n'est pas nécessairement simple de transposer cette approche à une équipe de travail. Ça peut même sembler un peu contradictoire à première vue.

Allons-y donc d'abord d'une définition. En coaching d'équipe, le coach encourage les membres de son équipe à *réfléchir* et à *échanger des points de vue*, à *prendre une décision commune*, à *s'engager* et à *se soutenir mutuellement* et, enfin, à *s'évaluer* et à *apporter les correctifs nécessaires* pour atteindre un *objectif commun*. On conserve donc l'idée de l'accompagnement et de l'appropriation de la démarche par les personnes concernées. La plus-value réside en ce que les employés travaillent ensemble, vers un objectif commun, en se soutenant mutuellement.

Et concrètement, comment cela est-il mis en œuvre? Différentes stratégies de communication sont possibles, tout dépend de l'objectif visé. Le coach peut intervenir par la tenue de rencontres plus ou moins longues, au moyen de communications à distance (entre autres par courriel), de sondages ou autrement. Pour vous assurer cependant qu'il s'agit bien de coaching d'équipe, nous vous invitons à vous poser les questions suivantes :

	oui	non
Les employés partagent-ils un objectif commun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ont-ils eu l'occasion de réfléchir et d'échanger des points de vue en lien avec cet objectif?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ont-ils pris une décision commune à la suite de cet échange?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se sont-ils engagés formellement à mettre en application cette décision?		
Se sont-ils apporté le soutien nécessaire, au besoin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ont-ils évalué les résultats et proposé des correctifs pour l'avenir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le coaching d'équipe a plusieurs avantages. Par cette démarche, les employés sont appelés à concentrer leurs énergies vers l'action, à apprendre les uns des autres et à générer un plus grand

nombre de solutions pour atteindre des résultats concrets. Aussi, parce qu'ils sont appelés à travailler ensemble, les employés en viennent à faire preuve d'une plus grande solidarité. Pourquoi ne pas essayer?

Un problème à l'horizon?

Tiré de : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

J'ai l'impression que les gestionnaires de l'industrie touristique sont des spécialistes en résolution de problèmes. Ils sont toujours heureux de nous raconter comment ils se sont « *retournés sur un dix cennes* » pour faire face à une situation inattendue ou à un client mécontent. Ils vous décrivent avec moult détails l'idée ingénieuse qu'ils ont eue et l'issue heureuse que leur solution a générée. Là où ça semble se compliquer pour à peu près tout le monde, c'est quand il s'agit d'un problème qui met en cause le comportement d'un employé. Mais qu'y a-t-il de si différent?

La différence, c'est qu'en plus de la tâche, il y a une relation à préserver. Toute démarche de résolution de problème doit donc se faire avec tact et diplomatie, dans le plus grand respect de l'individu. Comme sa finalité est de générer un changement qui implique l'employé, elle est susceptible à tout moment de susciter de la résistance. Si vous êtes bien préparé, il vous sera plus facile d'aller jusqu'au bout pour vraiment régler le problème.

Pour vous préparer adéquatement, je vous propose les étapes suivantes :

1. Notez d'abord les faits que vous avez observés ou qui vous ont été rapportés. Si vous ne les avez pas vous-même observés, validez-les, auprès de l'employé ou autrement.
2. Notez les conséquences de ces faits pour l'employé lui-même, pour ses collègues, pour son équipe, pour l'entreprise, pour vos fournisseurs et pour les clients.
3. Précisez clairement vos attentes, si possible sous forme d'objectifs mesurables ou observables. Écrivez-les pour ne rien oublier.
4. Tentez de trouver au moins deux solutions que vous pourrez proposer si l'employé n'a rien à avancer.
5. Rencontrez rapidement l'employé, avec vos notes en main. Ça lui montrera le sérieux de votre démarche.
6. Parlez-lui au je (*J'ai observé la réaction du client...*). Évitez le tu qui accuse (*Tu as été vraiment impoli avec le client...*).
7. Présentez-lui les faits et les conséquences. Demandez-lui de vous expliquer ce qui s'est passé. Tentez sérieusement de comprendre son point de vue.

8. Présentez vos attentes et cherchez ensemble des solutions.
9. Entendez-vous pour savoir quand et comment se fera le suivi.
10. Exprimez-lui votre confiance et offrez-lui votre soutien.

La résolution d'un tel problème représente un réel défi pour le gestionnaire. Celui qui réussit ce type d'intervention se mérite l'admiration et le respect des employés, de ses collègues et de ses patrons. Pourquoi ne pas vous y mettre dès maintenant?

Le recrutement dans le domaine touristique et le décrochage scolaire dans Charlevoix; deux problèmes, une piste de solution.

Deux organismes de la région mettent de l'avant des solutions aux problèmes sociaux-économiques. Ils souhaitent la collaboration des entreprises du milieu dans l'élaboration de solutions gagnantes.

Emploi Tourisme Charlevoix (ETC), dont l'une des principales missions consiste à solutionner de façon efficace les problèmes de recrutement de personnel que connaissent les entreprises du domaine touristique de la région de Charlevoix, a trouvé un allié de choix. La Table de prévention de l'abandon scolaire de Charlevoix (TPASC), organisme dont la vocation est de contrer le décrochage scolaire, collaborera avec ETC dans l'élaboration d'une campagne visant à faire prendre conscience des débouchés intéressants que représentent les emplois dans le domaine du tourisme dans la région. L'objectif est d'inciter les jeunes à orienter leurs études au domaine relatif au tourisme pour ensuite combler les besoins en main d'œuvre qualifiée que connaît l'industrie en région.

En ce sens, trois projets sont mis de l'avant par ETC et la TPASC :

1. Sensibiliser les conseillers en orientation de la région sur les métiers passionnants que le domaine du tourisme offre aux jeunes ainsi que sur les nombreux débouchés dans la région pour les travailleurs de l'industrie du tourisme.
2. Mettre sur pied des forums de discussion entre les conseillers en orientation et des employeurs de la région. De cette façon, les conseillers en orientation seront en meilleure position pour référer des candidats répondant aux besoins des employeurs.



www.emploicharlevoix.com vous aide à trouver de bons candidats

3. Organiser une visite de divers employeurs du domaine touristique en Charlevoix. Un groupe de jeunes de la région, accompagnés de parents, visiteront des entreprises touristiques de la région afin de se familiariser avec les emplois dans le domaine du tourisme. Cette tournée prévue pour le printemps 2006 sera l'occasion de faire connaître les entreprises et les métiers du domaine touristique.

Pour cette troisième activité, la collaboration des employeurs du milieu est requise. Ceux qui recevront la tournée auront une occasion en or de valoriser les emplois à caractère touristique dans la région aux yeux de jeunes candidats et ainsi améliorer à moyen terme la situation du recrutement pour l'industrie touristique de Charlevoix.

Pour y participer, contacter, **Annie Simard**, coordonnatrice Table de prévention de l'abandon scolaire Comité 16-24 ans
Tél: (418)665-3765 poste 249 Téléc.: (418)665-6805
annie.simard@cscharlevoix.qc.ca

Comité Accès propriété de la MRC de Charlevoix

Sa raison d'être

Depuis quelques années déjà, les intervenants en développement économique ont identifié certaines problématiques engendrées par le développement de la villégiature en Charlevoix et le phénomène de spéculation foncière qui en découle. On note ainsi une inquiétude grandissante des jeunes familles et des nouveaux résidents face à leurs chances de conserver ou d'accéder à la propriété en Charlevoix ainsi que des difficultés majeures pour certains jeunes entrepreneurs démarrant leur entreprise.

S'ajoute à ces problèmes le faible nombre de logements abordables disponibles en location dans la ville de Baie-Saint-Paul, notamment, alors que le Groupe Le Massif prévoit embaucher et maintenir plus de 600 emplois au cours des prochaines années.

Ce phénomène est si préoccupant que la MRC de Charlevoix a initié la formation d'un comité en septembre 2005 ayant comme mandat d'explorer les différentes pistes de solution et d'élaborer

un plan d'action qui implique un engagement collectif à le mettre en place. Ce comité est formé de représentants du CLD de la MRC de Charlevoix, de la Caisse populaire Desjardins de la Vallée du Gouffre, du Groupe Le Massif et de la MRC de Charlevoix.

Quelques pistes de solution

Pour atteindre des résultats tangibles au cours des prochaines années, les solutions peuvent être variées et complémentaires, elles peuvent être mises de l'avant par divers partenaires qui unissent leurs efforts et s'appliquent à toutes les municipalités de Charlevoix.

À l'heure actuelle, les pistes de solutions envisagées par le comité sont les suivantes :

- *Utiliser des outils disponibles dans la réglementation municipale pour faciliter l'accès à la propriété (ex.: programmes de revitalisation, programmes d'exemption de taxes pour certains ménages à faible revenu, règlements de zonage limitant les types de construction);*
- *Appliquer des critères d'admissibilité stricts pour l'achat de terrains municipaux de façon à éviter toute spéculation foncière;*
- *Mettre en place un programme d'accession à la propriété en collaboration avec Desjardins;*
- *Réaliser un projet offrant des logements sociaux et abordables;*
- *Limiter les secteurs où sont autorisés les résidences de tourisme et les gîtes afin d'éviter la spéculation foncière pour ce type de résidence.*

Il est essentiel d'identifier et de mettre en place des conditions favorables au développement de nos collectivités en soutenant les jeunes, les familles et les nouveaux résidents qui souhaitent contribuer au maintien de la vitalité de nos milieux. L'accessibilité au logement abordable ainsi qu'à la propriété est un enjeu déterminant dans le contexte actuel où le secteur touristique connaît certaines difficultés de recrutement de main-d'œuvre et dans un contexte socio-économique où le défi est d'assurer l'épanouissement de tous. L'atteinte de résultats relève finalement d'efforts concertés et d'un amalgame de plusieurs actions. Ainsi, les actions envisagées par Emploi Tourisme Charlevoix dans ce domaine ne peuvent que bonifier les actions municipales qui seront mises en place éventuellement.

Pour plus de détails ou commentaires concernant les travaux du Comité Accès propriété de la MRC de Charlevoix, vous pouvez communiquer avec madame Karine Horvath, directrice générale de la MRC de Charlevoix (435-2639, poste 313).

Lancement du calendrier de formation unique

De concert avec l'ATR et les institutions d'enseignement de la région, Emploi Tourisme Charlevoix a le plaisir de vous distribuer le calendrier des formations disponibles dans la région, édition automne-hiver. Ce calendrier cible les formations les plus utiles pour les entreprises du secteur touristique et nous vous invitons à le parcourir attentivement. Une bonne idée : partagez-le avec vos employés et voyez quels sont leurs intérêts!



444, boul. Mgr-de-Laval
Baie-Saint-Paul (QC) G3Z 2V3
Tél.: (418) 240-0205 • Téléc.: (418) 435-0039
www.emploicharlevoix.com • info@emploicharlevoix.com