



Recueil de textes

Les ressources humaines

www.veilletourisme.ca



CHAIRE
de tourisme
Transat
ESG UQAM

Les ressources humaines

Les avancées technologiques, les départs à la retraite d'une main-d'œuvre vieillissante et l'arrivée des générations Y et C sur le marché du travail entraînent une véritable révolution dans les milieux de travail : pénurie de main-d'œuvre, équipes de travail multigénérationnelles, multiculturelles et même virtuelles, recrutement sur le Web, impact des réseaux sociaux, automatisation des tâches, création de nouvelles fonctions, innovation dans les modes de gestion, mise à niveau de la formation...

Dans ce recueil thématique conçu de manière à faciliter vos recherches, trouvez quelques analyses soigneusement sélectionnées par le Réseau de veille en tourisme portant sur les ressources humaines. Imprimez-les et partagez-les avec vos collègues ou amis.



SOMMAIRE

www.veilletourisme.ca

Contexte et gestion

- P. 01** **NOUS ENTRONS DANS L'ÈRE DES RESSOURCES HUMAINES - BILAN ET DÉFIS À RELEVER**
Par Michèle Laliberté
- P. 04** **VOUS PENSEZ AVOIR VÉCU DES CHANGEMENTS! (COMPTE RENDU DE CONFÉRENCE)**
Par Michèle Laliberté
- P. 06** **SI LA TENDANCE SE MAINTIENT... GRAVE PÉNURIE DE MAIN-D'OEUVRE DANS LES PROCHAINES [...]**
Par Michèle Laliberté
- P. 11** **POUVONS-NOUS COMPTER SUR LES ÉTUDIANTS POUR POURVOIR À NOS POSTES EN TOURISME ?**
Par Michèle Laliberté
- P. 14** **PÉNURIE DE MAIN-D'OEUVRE ANNONCÉE, SOLUTIONS PROPOSÉES**
Par Michèle Laliberté
- P. 16** **SUBSTANCES LÉGALES POUR S'ENGAGER DANS LA COURSE AU CHANGEMENT**
Par Michèle Laliberté
- P. 18** **«MULTIGÉNÉRATIO-CULTUREL» : LA MAIN-D'OEUVRE DE DEMAIN**
Par Claudine Barry
- P. 21** **RESSOURCES HUMAINES - LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION (RÉCAPITULATIF 2000-2010)**
Par Chantal Neault

Génération de travailleurs

- P. 23** **SENIORS, BABY-BOOMERS, GÉNÉRATIONS X ET Y - DES CLIENTS, MAIS AUSSI DES EMPLOYÉS**
Par Michèle Laliberté
- P. 27** **ATTENTION, LA GÉNÉRATION Y DÉBARQUE DANS VOS ENTREPRISES !**
Par Michèle Laliberté
- P. 30** **LE 9 À 5 ET LE CUBICULE, DES ESPÈCES EN VOIE DE DISPARITION !**
Par Michèle Laliberté

SOMMAIRE

www.veilletourisme.ca

Recrutement

P. 33

NOUVELLES TENDANCES : ADAPTATIONS NÉCESSAIRES - ASSISES DU TOURISME 2008
Par Michèle Laliberté

P. 37

NOUVEAU MARCHÉ DU TRAVAIL : UNION DE COEUR OU DE RAISON ?
Par Michèle Laliberté

P. 40

TAUX DE ROULEMENT ET FIDÉLISATION DU PERSONNEL, DEUX BÊTES NOIRES DU TOURISME
Par Michèle Laliberté

P. 43

LES CLIENTÈLE NON TRADITIONNELLE, LA NOUVELLE RELÈVE DE TRAVAILLEURS ! COMPTE RENDU [...]
Par Michèle Laliberté

RH et Web 2.0

P. 45

SOYEZ COOL, METTEZ-VOUS EN MODE «CYBER-RECRUTEMENT»
Par Michèle Laliberté

P. 48

LE «MIX» RÉSEAUX SOCIAUX, EMPLOYÉS ET COMPAGNIES, LA TENDANCE DE L'HEURE!
Par Michèle Laliberté

P. 52

PAS FACILE DE CONCILIER L'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX ET LE MILIEU DU TRAVAIL !
Par Michèle Laliberté

Février 2006

Nous entrons dans l'ère des ressources humaines – Bilan et défis à relever

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Une dizaine d'experts du domaine touristique ont bien voulu prêter leur concours afin de tracer le bilan de l'évolution des ressources humaines en tourisme depuis les dix dernières années et de partager leur vision pour l'avenir.

Depuis 10 ans...

La qualité de la formation professionnelle, technique et universitaire en tourisme s'accroît. Parallèlement, l'expertise et le professionnalisme des ressources humaines augmentent. Une vision et une gestion plus stratégiques se développent tant aux paliers associatif et sectoriel que régional. On dénote une progression de la qualité des produits et du service à la clientèle.

Au fil des ans, les caractéristiques de l'emploi dans l'industrie touristique québécoise demeurent assez constantes:

- entreprises de petite taille;
- emplois principalement concentrés dans les grands centres et dans les régions périphériques;
- emplois majoritairement de type semi-spécialisé (requérant un niveau de scolarité moins élevé);
- emplois à temps partiel;
- employés relativement jeunes;
- fort taux d'emplois dans la restauration;
- revenu inférieur à la moyenne québécoise (en raison principalement de la saisonnalité, du travail à pourboires et à temps partiel et de la dominance des métiers semi-spécialisés).

Encore trop souvent, les dirigeants concentrent les investissements dans les produits et dans la mise en marché; ils s'échinent à rentabiliser l'entreprise et après seulement pensent-ils aux ressources humaines.

Que nous réservent les 10 prochaines années?

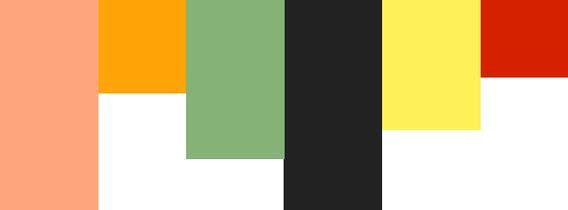
Pas de répit à l'horizon, mais des défis stimulants qui interpellent l'ensemble des ressources humaines.

La valorisation des métiers du tourisme et l'enrichissement des emplois s'imposent

Bien que le tourisme représente un secteur économique en croissance, les emplois dans ce domaine sont encore associés à la précarité et à la saisonnalité et sont fréquemment considérés comme un boulot de transition vers un autre emploi. Attirer et retenir la main-d'oeuvre constituent des défis majeurs pour les entreprises touristiques, et ce, particulièrement dans un contexte où la compétition avec d'autres secteurs d'activité pour attirer les gens compétents et qualifiés s'intensifie. Aussi, faudra-t-il s'employer, dans les prochaines années, à valoriser les carrières en tourisme et à les promouvoir. Oui, il est possible de faire une carrière enrichissante dans l'industrie touristique.

On entre dans l'ère des ressources humaines et du «savoir-être»

L'expérience client passe par la qualité des ressources humaines, ce qui ne nécessite pas que du «savoir-faire», mais aussi du «savoir-être». Un bel environnement ne suffit pas; il faut donner «une âme» à son produit, ce qui exige des compétences relationnelles, une habileté de communication, une volonté de bien servir, la capacité d'aller au-delà des attentes des clients, des aptitudes au travail en équipe et la compréhension des besoins de la clientèle.



Affronter la pénurie de main-d'oeuvre et contrer la perte d'expertise – il faut s'y préparer

Selon l'Institut de la statistique du Québec, le nombre de retraités devrait, à compter de 2011, excéder le nombre de travailleurs disponibles sur le marché du travail. Couplé à la faible croissance de la population, cela se traduira non seulement par une chute de la clientèle active sur le marché du travail, mais aussi par une diminution du bassin de savoir-faire et d'expertise. Il s'avère donc important de se préparer à assurer la relève.

Une nouvelle dynamique de travail pour les 55 ans et plus s'installe. Prêretraite et retraite se déclinent désormais sous diverses formes. Bien que ce bassin d'employés possibles représente une piste de solution à la pénurie annoncée, il importe de leur offrir des emplois intéressants et stimulants et de leur permettre de mettre leur expérience à profit.

L'immigration et l'intégration de la clientèle multiethnique constituent une autre avenue afin de contrer la difficulté de recrutement qui se dessine et d'élargir le bassin d'employés. Le Canada table sur l'immigration pour repeupler le pays, mais, en exigeant un niveau de scolarité de plus en plus élevé, les politiques d'immigration canadiennes ne favorisent pas les emplois dans le secteur du tourisme.

On doit désormais ajouter à son vocabulaire «harmonisation des écarts générationnels»

Les générations se suivent et ne se ressemblent pas. Baby-boomers, générations X et Y évoluent dans le milieu du travail avec chacun leurs valeurs, leurs façons de travailler et leur vision des choses. Alors que les baby-boomers se dirigent tranquillement vers la sortie, les générations qui suivent priorisent la qualité de vie, l'équilibre travail et vie personnelle, recherchent des emplois stimulants et jonglent avec la technologie avec facilité. En outre, la génération Y ne partage pas la même perception du service à la clientèle que ses

prédécesseurs en raison de sa vision différente de l'autorité et des relations interpersonnelles. Comprendre et concilier les différents profils des travailleurs en misant sur les forces de chacun et la complémentarité constitue désormais un facteur de réussite. (Lire aussi: [Seniors, baby-boomers, générations X et Y – des clients, mais aussi des employés.](#))

La formation continue sous toutes ses formes, un must !

La formation «continue» prend tout son sens quand il s'agit de combler le décalage entre la formation et les besoins réels de l'entreprise, de mieux intégrer les employés, de s'ajuster à la progression du monde du travail, de suivre l'évolution rapide du secteur, de mieux comprendre les changements sociaux et les exigences du marché et de suivre le rythme des développements technologiques. Toute cette turbulence requiert une mise à niveau constante.

Le monde de la formation prend de nouvelles formes et devient de plus en plus accessible – mentorat, coaching, formation à distance, formation en ligne, travail-études, école-entreprise, formation sur mesure, formation en entreprise, etc.

Évoluer sous le signe de la créativité s'inscrit à l'ordre du jour

L'industrie touristique est désormais condamnée à innover. Elle doit trouver des solutions créatives, et ce, à tous les niveaux. Au chapitre des ressources humaines, cela veut dire revoir les façons de faire afin que les tâches évoluent, d'instaurer de nouveaux partenariats pour contrer la précarité d'emploi liée à la saisonnalité, de trouver des moyens originaux et efficaces de recruter et de retenir la main-d'oeuvre.

Il faudra user de créativité pour travailler ensemble, au-delà du découpage géographique des régions, au-delà des clivages sectoriels et au-delà des guerres de clocher.

Remerciements:

Je tiens à remercier les experts suivants de leur précieuse collaboration :

Michel Archambault, Chaire de tourisme, ESG UQAM

Daniel Beaupré, Observatoire des ressources humaines, UQAM

Marie-Andrée Delisle, Marie-André Delisle & Associés

Jean-Paul Desjardins, Desjardins marketing stratégique

Normand Dulude, Groupe DBSF

Francine Gauthier, Fairmont Le Château Frontenac

Michel Guilbault, RH+ Solutions

Brigitte Maheu et Jennifer Wright, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme

Diane Pageau, Société BPS

Guylaine Vachon, Consultants Guylaine Vachon

Octobre 2007

Vous pensez avoir vécu des changements! (Compte rendu de conférence)

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Le changement est là, il ne s'essouffle pas et, parfois même, il accélère le rythme. Le monde du travail n'échappe pas à ce tumulte. De la difficulté à garder le pas dans ce milieu en mouvance? «Changer, c'est nécessaire et passionnant. Si vous pensez que vous avez vécu des changements, vous n'avez encore rien vu!» vous répondra Mme Nicole Côté, présidente de Psycho-Logic, firme spécialisée en gestion des ressources humaines.

Voici l'essentiel des propos de la conférence de Mme Côté, présentée lors de la 7e journée RH du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, à Trois-Rivières, le 26 septembre dernier.

Pourquoi devrait-on changer? Parce que tout change!

Auparavant, on désignait le marché de l'emploi comme le marché de l'employeur. C'est lui qui avait l'embaras du choix quand il s'agissait de recruter la main-d'œuvre. Maintenant, on parle du marché de l'employé. C'est ce dernier, dans le jeu de l'offre et de la demande, qui est maintenant en bonne position pour imposer ses propres règles.

Il faudra désormais traiter les employés comme des clients. Les C.V. se feront moins nombreux lors de l'affichage d'un poste. Recrutement, rétention et motivation constituent les principaux enjeux des gestionnaires d'entreprises. Le défi est de transformer la vulnérabilité inhérente aux changements en opportunité.

Le monde du travail évolue et se complexifie. Fini le temps où l'employé évoluait toute sa vie active pour la même entreprise. Terminé aussi le temps où peu de perspectives d'emplois s'offraient à la génération X et où celle-ci était surqualifiée pour les emplois qu'elle occupait.

Les changements sociodémographiques rythment l'évolution du monde du travail: vieillissement de la population, départs à la retraite, pénurie de main-d'œuvre, immigration, mobilité des personnes et nouvelles valeurs des jeunes travailleurs.

Si l'on s'inquiète de la rareté des employés qualifiés, cela pourrait aller jusqu'à la pénurie d'employés non qualifiés. On bataillera fort, non seulement entre entreprises, mais aussi entre secteurs d'activité, pour attirer la main-d'œuvre. Une telle conjoncture engendrera une pression sur les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux.

Ils ont le choix

Les travailleurs seront plus exigeants envers les entreprises et les employeurs devront être à la hauteur de leurs attentes et offrir des emplois attrayants.

Les motivations des générations X (30 – 45 ans) et Y (18 – 29 ans) sont différentes de celles de leurs prédécesseurs. Les jeunes sont renseignés sur les normes du travail et sur leur «valeur marchande» grâce à leur réseau de contacts. Ils veulent:

- connaître les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travailleront;
- évoluer dans un environnement de travail stimulant;
- des perspectives de développement;
- apprendre, tripper, discuter, communiquer;
- travailler en équipe;
- côtoyer des gens intéressants, des modèles;
- des outils technologiques leur permettant de faciliter leur travail;
- l'accès à de la formation;
- obtenir une rétroaction, de la reconnaissance;
- des contacts loyaux;
- prioriser leur qualité de vie;
- un équilibre travail/famille;
- des horaires variables, atypiques;

- pouvoir planifier une année sabbatique pour se ressourcer, voyager, prendre une pause;
- un environnement physique agréable.

Quant aux baby-boomers, ils sont présentement en mode «sortie». Pour leur donner le goût de rester sur le marché du travail ou encore d'y revenir, les conditions d'emploi doivent être agréables. Rester actif, obtenir un revenu d'appoint, rencontrer des gens demeurent leurs principales motivations. Ils veulent donc avoir du plaisir à travailler et le tourisme possède tous les atouts pour les attirer.

Que faire? Changer...

Gérer des ressources humaines, c'est se mettre au service des employés. Voici quelques pistes pour être proactif dans ce monde en mutation:

- se positionner comme «employeur de choix» en développant une image de marque qui permet de séduire les travailleurs;
- développer des stratégies de recrutement sur le Web – l'employé utilise cet outil pour sa recherche d'emplois et d'information sur les entreprises;
- créer des réseaux ou s'y alimenter afin de faciliter le recrutement;
- se professionnaliser – rigueur et suivi;
- offrir des conditions de travail intéressantes et stimulantes;
- mettre la technologie à profit;
- être disponible;
- bien gérer au quotidien – attention personnalisée (accessibilité, présence), stimulation (être un bon exemple, donner accès à l'information), rétroaction (être un bon coach, transférer les connaissances);
- leur donner des défis;
- aménager des espaces de travail agréables.

C'est aussi remettre en question ses vieux tabous tels que:

- l'ancienneté – ancienneté et compétence ne vont pas toujours de pair;

- le succès – il ne s'obtient plus toujours par des années de labeur;
- les secrets – honnêteté et transparence sont de mise car aujourd'hui tout se sait, même les salaires;
- l'apparence – être riche n'est pas une tare, la souffrance n'est pas nécessaire et le succès «c'est l'fun».

Comment vivre avec le changement?

On ne vit plus dans un monde de stabilité. Que faire dans ce monde qui prend souvent des airs de rivière à fort courant?

- Nager dans le sens du courant, sinon on s'épuise. Il faut dédramatiser, lâcher prise, avoir confiance en ses capacités. On évolue dans un monde plein de possibilités, il existe toujours des solutions et les barrières sont dans la tête.
- Avoir un bon canot pour naviguer dans les eaux troubles et surtout s'en occuper. Le canot, c'est vous. Il faut en prendre soin (santé, équilibre personnel, apparence, réputation, développement, plaisir, etc.).
- Être capable de s'arrimer à d'autres embarcations ou à des quais. Il importe de développer le réflexe de collaboration, d'établir des liens, de faire équipe. Ceci est vrai pour les collègues, les employés, les fournisseurs, les compétiteurs, etc. S'ajoutent deux attitudes à développer pour établir de bons partenariats: donner un A au départ aux gens que l'on rencontre, les traiter comme des gens importants, et ne pas se prendre trop au sérieux.

Quels sont les bénéfices du changement?

«C'est distrayant et stimulant», souligne Mme Côté. Le changement nous aide à rester jeunes car il nous oblige à nous renouveler. Il stimule notre intelligence et notre capacité d'adaptation. Il est enrichissant et nous ouvre de nouveaux horizons. Il augmente notre potentiel à être heureux.

Ayez du bonheur à gérer vos employés!

Source:

- Côté, Nicole. «Changer, c'est nécessaire et passionnant», conférence, 7e journée RH du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, «La gestion du changement pour réussir le virage techno en RH», Trois-Rivières, 26 septembre 2007.

Septembre 2009

Si la tendance se maintient... grave pénurie de main-d'œuvre dans les prochaines décennies

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

L'offre de la main-d'œuvre aura de plus en plus de difficulté à suivre le rythme de croissance de la demande. Les chiffres indiquent que la situation se détériorera et que la pénurie potentielle de main-d'œuvre dans le secteur touristique pourrait atteindre, en 2025, 256 700 postes au Canada et 55 400 au Québec. Le secteur de la restauration sera le plus fortement touché, et seuls les services de voyages échapperont à cette tendance. On doit agir sans tarder afin de déjouer les prévisions et de ne pas perdre des milliards de dollar\$.

Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), l'Institut canadien de recherche sur le tourisme et le Conference Board du Canada ont travaillé en partenariat afin de mesurer les répercussions des tendances démographiques et économiques à long terme sur l'offre et la demande de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme au Canada. Le récent rapport *L'avenir du secteur du tourisme au Canada: reprise économique et retour des pénuries de main-d'œuvre* fait état de ces données et met à jour l'étude *L'avenir du secteur du tourisme au Canada: de grandes possibilités ... un petit bassin de main-d'œuvre*, publiée en juin 2008.

Une année de sursis avant que la pénurie de main-d'œuvre s'accroisse

La croissance du secteur touristique nécessitera un plus large bassin de travailleurs et l'offre de la main-d'œuvre aura de la difficulté à répondre à cette demande pour les raisons suivantes:

- départs massifs des baby-boomers à la retraite;
- population vieillissante;
- chute du taux de fécondité qui engendre une diminution du nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail;
- immigration qui, malgré son augmentation, ne peut contrecarrer les effets négatifs de la pénurie annoncée et qui est principalement constituée de travailleurs hautement qualifiés;

- concurrence d'autres secteurs de l'économie pour attirer les travailleurs.

Bien que les conditions économiques actuelles atténuent ce manque à gagner, le déséquilibre s'accroîtra dès la reprise en raison de la croissance de la demande touristique, cette dernière étant stimulée, entre autres, par la retraite des baby-boomers.

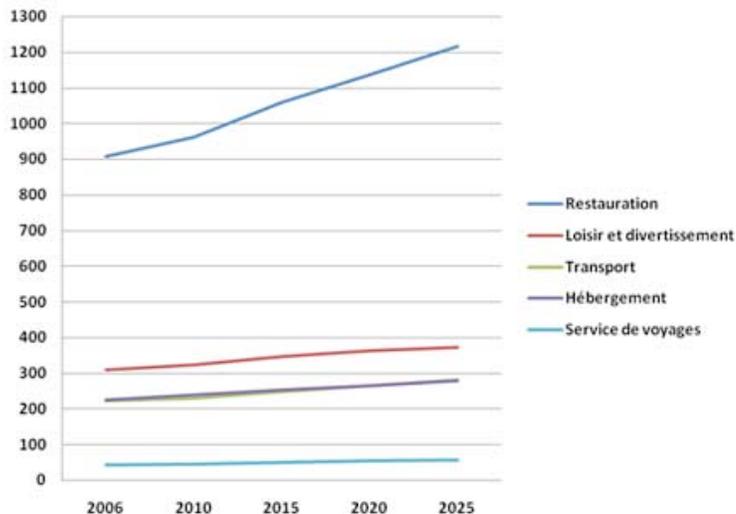
Parmi les principales préoccupations des gestionnaires au cours des cinq prochaines années, les problèmes liés à la main-d'œuvre occupent le premier rang (65%). Le recrutement et le maintien en poste des travailleurs deviendront des enjeux cruciaux.

En 2025, dans l'industrie touristique canadienne...

- On estime la demande potentielle de biens et services touristiques à 237 milliards de dollars, alors qu'elle était de 152 milliards de dollars en 2006. La plus forte augmentation devrait survenir entre 2010 et 2015.
- La demande d'emploi pourrait passer de 1,71 million en 2006 à 2,21 millions en 2025, soit une hausse de 29%.

N.B. La courbe de la demande du transport n'est pas visible, car elle chevauche la courbe de l'hébergement.

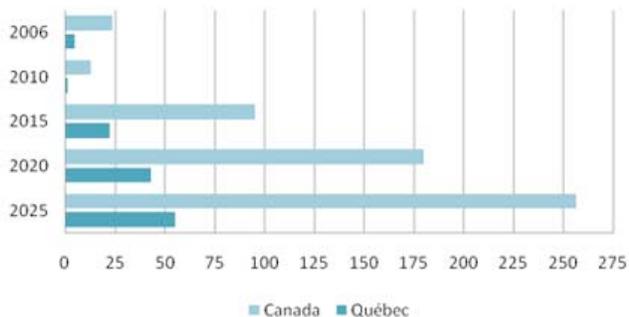
Graphique 1
Demande d'emplois au Canada (en milliers)
par secteur d'activité



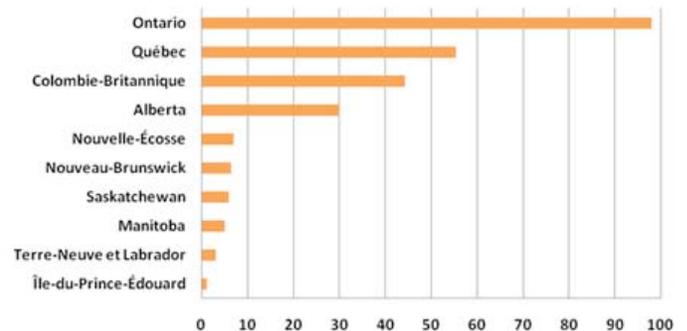
N.B. La courbe de la demande du transport n'est pas visible, car elle chevauche la courbe de l'hébergement

- L'offre de main-d'œuvre étant inférieure à la demande de 11,6%, la pénurie d'emplois se traduit par 256 669 postes non comblés (graphique 2).
- De façon générale, les provinces et les villes qui emploient le plus grand nombre de travailleurs sont celles qui connaissent les pénuries de main-d'œuvre les plus marquées.
- L'Alberta et Calgary affichent les taux de croissance de la demande de main-d'œuvre les plus élevés, avec respectivement 45% et 51%. La demande des travailleurs de la province devrait passer de 193 308 emplois en 2006 à 279 269 en 2025, et pour Calgary, de 71 720 à 108 323.
- L'Ontario connaît la pénurie la plus sévère, ne pouvant pourvoir 97 903 postes (graphique 3).
- Le Nouveau-Brunswick est aux prises avec le taux le plus élevé de pénurie d'emplois par rapport à la demande, soit 17,2%. À ce chapitre, les provinces de l'Atlantique occupent le haut du classement grâce à leurs taux allant de 13,2 à 17,2%.
- Les villes les plus touchées par le problème de pénurie d'emplois sont, dans l'ordre: Toronto (49 606), Montréal (30 491), Vancouver (27 134), Calgary (11 553), Edmonton (10 934).
- La restauration est le secteur d'activité qui connaît la plus grande croissance de la demande et qui est le plus touché par le manque de travailleurs, soit 172 258 (graphique 4). Ce secteur compte quatre des cinq professions qui font face à la plus grave pénurie: préposé au comptoir et aide-cuisinier (55 256 postes), préposé au service des mets et boissons (51 855 postes), cuisinier (18 964 postes), préposé au bar (10 880 postes) – (ces chiffres incluent les besoins de l'hébergement). Animateur et responsable de programmes de sports et loisirs constitue la cinquième fonction de travail, ayant 8635 postes non pourvus. Le secteur «loisir et divertissement» occupe le deuxième rang des secteurs les plus touchés par la pénurie.

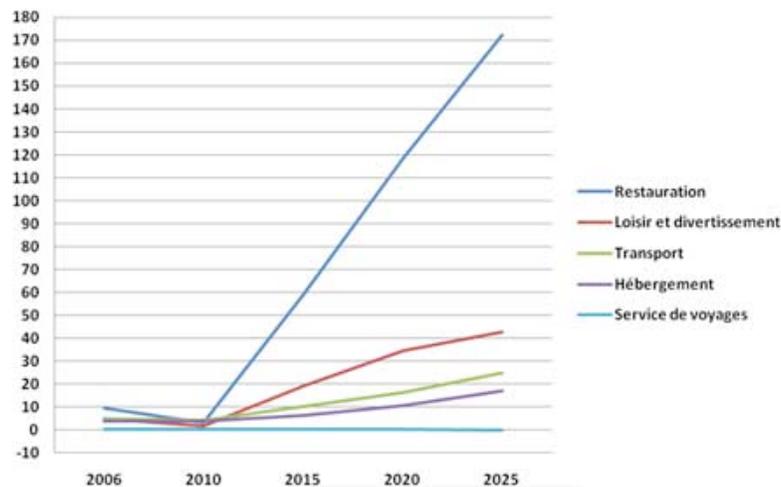
Graphique 2
Pénurie d'emplois
au Canada et au Québec (en milliers)
tous secteurs confondus



Graphique 3
Pénurie d'emplois au Canada en 2025
(en milliers)
par province



Graphique 4
Pénurie d'emplois au Canada (en milliers)
par secteur d'activité



- En raison d'un surplus de 231 emplois, le secteur des services de voyages est celui qui s'en tire le mieux.

En 2025, dans l'industrie touristique québécoise...

- On estime le besoin de main-d'œuvre à 438 167 emplois, tous secteurs confondus, soit une hausse de 17% par rapport à 2006 (374 912 emplois).
- L'offre étant inférieure à la demande de 12,6%, on évalue le manque à gagner à 55 379 emplois, alors qu'il était de 4953 en 2006 (graphique 5).

- Tout comme au Canada, la restauration est le secteur le plus durement touché au Québec. Après un surplus en 2010, la pénurie de main-d'œuvre pourrait dépasser les 35 000 travailleurs en 2025 (graphique 6).
- Les services de voyages représentent le seul secteur épargné. L'offre québécoise surpasse la demande de près de 300 travailleurs.

Essayons de faire mentir les chiffres

Comment faire en sorte que ces prévisions catastrophiques ne se réalisent pas? Pas de baguette magique pour régler la situation!

Selon le rapport *L'avenir du secteur du tourisme au Canada...*, une augmentation des salaires ne saurait régler le problème. Les entreprises étant forcées de «refiler» la hausse des coûts d'exploitation aux clients, on estime que cette stratégie ferait fléchir la demande. En fait, elle augmenterait l'offre de 50 200 emplois et en contrepartie, la baisse de la demande engendrerait des pertes évaluées à 22,2 milliards de dollars en dépenses touristiques.

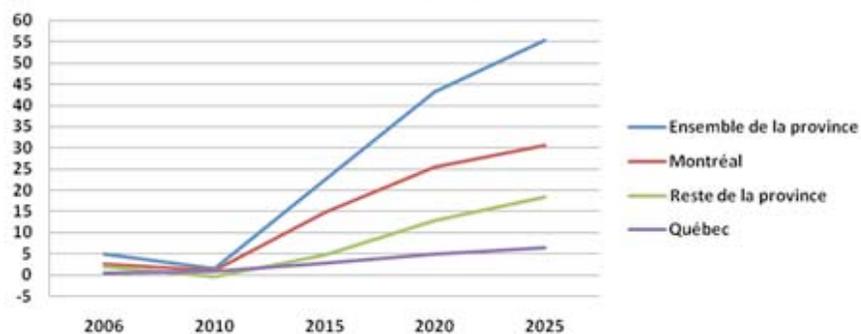
Accroître la productivité et l'offre de la main-d'œuvre demeure un défi réalisable si l'industrie, les gouvernements, les maisons d'enseignement travaillent

de concert afin d'améliorer l'attractivité des emplois et de réduire les barrières qui entravent l'entrée aux travailleurs potentiels. Et... les entreprises ne doivent surtout pas négliger la gestion des ressources humaines au quotidien.

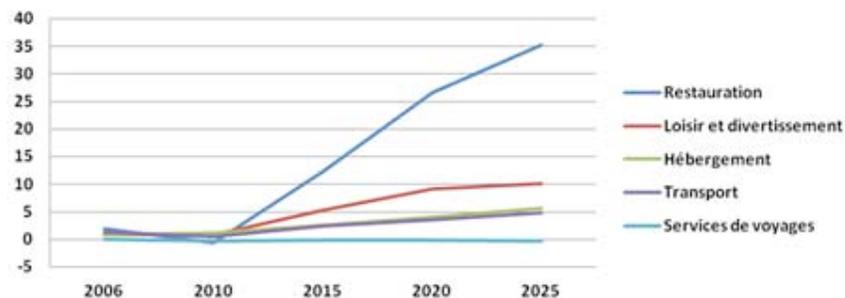
À consulter:

Vous pouvez consulter le rapport [L'avenir du secteur du tourisme au Canada...](#) afin d'obtenir plus de détails au sujet des données ainsi que des statistiques intéressantes en cliquant [ici](#).

Graphique 5
Pénurie d'emplois au Québec (en milliers)
par région



Graphique 6
Pénuries d'emplois au Québec (en milliers)
par secteur d'activité



Sources:

- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. L'avenir du secteur du tourisme au Canada: reprise économique et retour des pénuries de main-d'œuvre, Institut canadien de recherche sur le tourisme et Conference Board du Canada, mars 2009.
- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. L'avenir du secteur du tourisme au Canada: reprise économique et retour des pénuries de main-d'œuvre – Québec 2009, Institut canadien de recherche sur le tourisme et Conference Board du Canada, 2009.
- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. L'avenir du secteur du tourisme au Canada: de grandes possibilités ... un petit bassin de main-d'œuvre, Institut canadien de recherche sur le tourisme, Conference Board du Canada et The Bristol Group, juin 2008.
- The Conference Board of Canada. «Tourism Labour Shortages to Re-Emerge as the Economy Recovers», Travel Exclusive, juillet et août 2009.

Octobre 2009

Pouvons-nous compter sur les étudiants pour pourvoir à nos postes en tourisme?

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Une étude commandée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme révèle que les jeunes de 15 à 24 ans, et plus particulièrement les étudiants, constituent un bassin de main-d'œuvre important pour l'industrie touristique québécoise. Malheureusement, cette tranche de la population diminuera d'ici 10 ans et créera une sérieuse pénurie de main-d'œuvre. Les projections indiquent qu'en 2011, il manquera 4100 jeunes pour occuper des postes dans l'industrie touristique, dont 2700 étudiants. En 2016, la situation sera plus dramatique encore, alors que ce manque s'élèvera à près de 30 000 jeunes, dont 19 200 étudiants.

L'Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique nous aide à comprendre la dynamique d'emploi des jeunes travailleurs de 15 à 24 ans et propose des stratégies à mettre en œuvre pour contrer les difficultés de recrutement qui s'annoncent.

Dans un premier temps, voici ce que nous révèlent les statistiques.

La population des jeunes au Québec

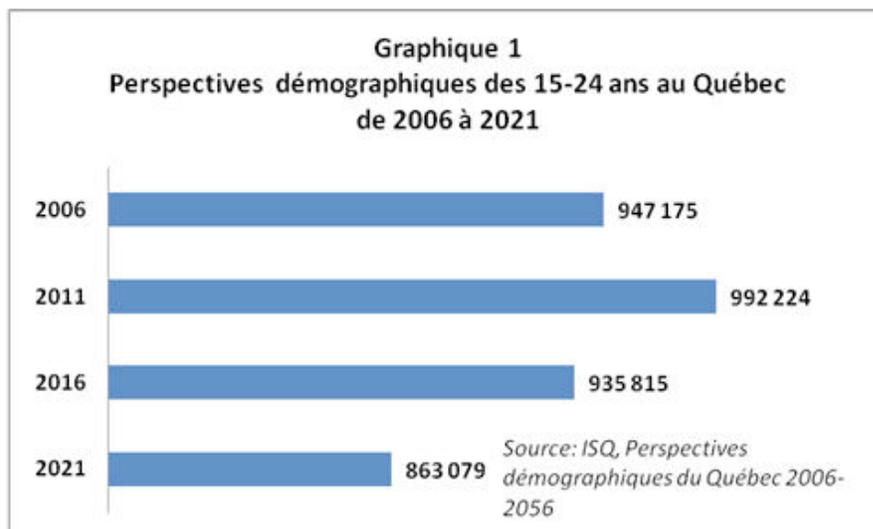
La population des jeunes de 15 à 24 ans chutera de plus de 13% de 2011 à 2021 (graphique 1).

Le marché du travail chez les jeunes de 15 à 24 ans en 2008

Les données suivantes quantifient le marché de l'emploi chez les jeunes de 15 à 24 ans:

- 65,1% travaillaient;
- 11,6% étaient au chômage;
- 56,6% fréquentaient un établissement scolaire;
- 56,2% étaient des étudiants au travail;
- 12,4% étaient des étudiants au chômage.

L'emploi chez les jeunes a augmenté de 2,3% en moyenne annuellement de 1997 à 2008.



L'industrie touristique comme employeur en 2008

Au Québec, l'industrie touristique représente un employeur majeur, et ce, particulièrement auprès des jeunes de 15-24 ans. Elle procure:

- 11% de tous les emplois durant l'été;
- 42,3% de tous les emplois des jeunes durant l'été;
- 44,6% des emplois d'été des étudiants (25 200 étudiants);
- 61,7% des emplois des étudiants durant l'année scolaire.

L'emploi saisonnier estival (mai à août) dans l'industrie touristique en 2008 représente:

- 31,2% de tous les emplois saisonniers en été (hausse moyenne de 4,7% de 1997 à 2008);
- 51 500 emplois chez les 15-64 ans (hausse moyenne annuelle de 4,7% depuis 11 ans);
- 18,5% dans les régions excentrées et 12,1% dans les régions urbaines.

On constate que l'industrie touristique a recours à de plus en plus de travailleurs saisonniers en période estivale en raison de la croissance du volume des touristes-excursionnistes et des recettes (hausse moyenne annuelle respective de 6,2% et de 7,2% de 1997 à 2008):

- 33 100 emplois chez les jeunes de 15 à 24 ans en 2008 comparativement à 18 000 en 1997, soit une hausse moyenne annuelle de 5,7%.

Cependant, les étudiants travaillent de moins en moins l'été:

- malgré une hausse du nombre d'emplois saisonniers d'été dans l'ensemble des industries, l'emploi estival est en baisse pour les étudiants travailleurs de 15 à 24 ans, passant de 25,5% en 1997 à 18,9% en 2008.

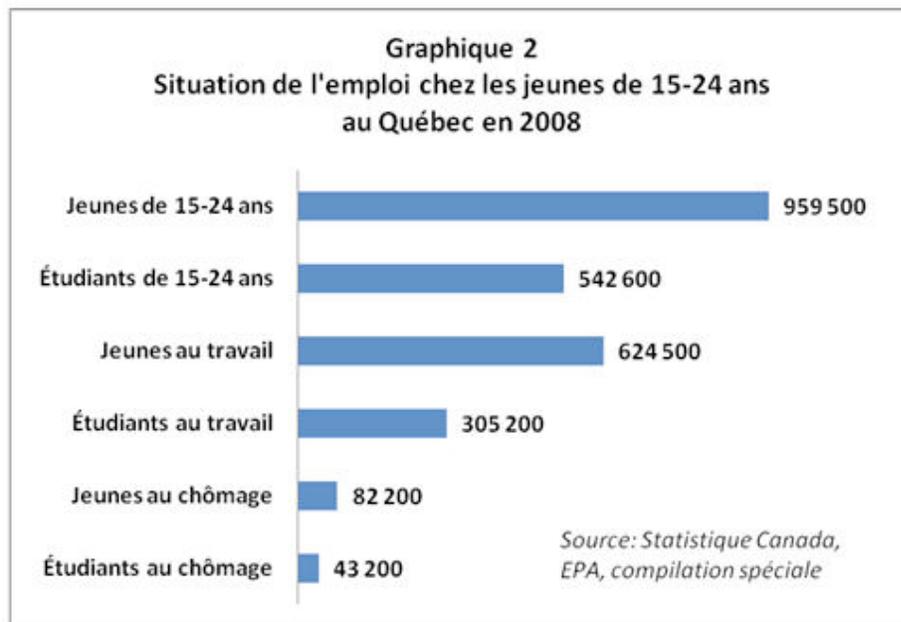
Et ils travaillent de plus en plus durant leurs études:

- 64,2% en 2008 contre 49,2% en 1997.

L'évolution de la rémunération et des heures travaillées des étudiants pendant la période estivale

Depuis les dix dernières années, l'industrie touristique a ajusté les salaires horaires, en offrant notamment un salaire compétitif aux étudiants qui occupent un emploi saisonnier d'été (tableau 1).

Les étudiants qui ont œuvré en tourisme pendant la période estivale ont travaillé un moins grand nombre d'heures que dans les autres secteurs d'activité (tableau 2). De plus, leur nombre d'heures a régressé de 1997 à



2008: deux heures de moins pour les étudiants occupant un emploi d'été et cinq pour ceux ayant un poste saisonnier estival.

Pour les étudiants occupant un poste saisonnier estival dans le secteur touristique, la baisse du nombre d'heures est très marquée dans les régions urbaines (moyenne de 30 heures par semaine, soit 9 heures de moins qu'en 1997) alors que dans les régions excentrées, on observe une hausse de deux heures par semaine par rapport à 1997, ce qui porte la moyenne à 29 heures par semaine en 2008.

Des jours sombres à l'horizon

La question de la main-d'œuvre étudiante devient préoccupante. Pour tenter de contrer la saisonnalité qui la caractérise, l'industrie touristique se tourne généralement vers ce bassin de travailleurs. Cependant, la difficulté de concilier le calendrier scolaire avec la

saison touristique, la diminution démographique des 15-24 ans au cours de la prochaine décennie, les prévisions économiques qui annoncent un besoin croissant de travailleurs et la réduction du bassin de main-d'œuvre étudiante en période estivale au profit de la période scolaire laissent planer des difficultés grandissantes en ce qui a trait au recrutement dans les prochaines années.

Dans un prochain texte, il sera question des pistes qui pourront aider l'industrie touristique à contrer les difficultés qui s'annoncent.

L'étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique est disponible à l'adresse suivante: <http://www.cqrht.qc.ca/bibliotheque-virtuelle/etudes-et-enquetes>. Les faits saillants ont été présentés par M. Normand Dulude du Groupe IBI / DAA à l'occasion de la Matinée RH organisée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme à Montréal, le 24 septembre 2009.

Tableau 1
Salaire horaire moyen pendant la période estivale au Québec en 2008
Étudiants travailleurs de 15 à 24 ans

Secteurs	Emploi estival (saisonnier et non saisonnier)	Croissance moyenne annuelle de 1997 à 2008	Emploi estival saisonnier	Croissance moyenne annuelle de 1997 à 2008
Tourisme	9,85\$	2,5%	10,11\$	2,4%
Commerce de détail	9,07\$	2,1%	n/d	n/d
Autres industries	11,53\$	3,0%	10,56\$	2,0%
Toutes les industries	10,40\$	2,6%	10,25\$	2,1%

Tableau 2
Nombre d'heures travaillées en moyenne par semaine pendant la période estivale au Québec en 2008
Étudiants travailleurs de 15 à 24 ans

Secteurs	Emploi estival (saisonnier et non saisonnier)	Croissance moyenne annuelle de 1997 à 2008	Emploi estival saisonnier	Croissance moyenne annuelle de 1997 à 2008
Tourisme	23	-2%	28	-5%
Commerce de détail	23	-1%	n/d	n/d
Autres industries	30	0%	33	-1%
Toutes les industries	26	-1%	30	-3%

Source:

- Groupe IBI / DAA. «Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique», commandée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, septembre 2009.

Décembre 2009

Pénurie de main-d'œuvre annoncée, solutions proposées

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Comment contrer la pénurie de main-d'œuvre qui s'annonce chez les jeunes dans la prochaine décennie? L'Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique, commandée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, propose des solutions pour que l'industrie touristique arrive à jongler avec les réalités auxquelles elle devra faire face.

Certaines informations sont issues de la présentation de Greg Hermus, directeur associé du Conference Board du Canada, lors de la tenue du Forum RH de l'industrie touristique à Montréal en novembre dernier.

Principaux constats

- Selon les prévisions économiques, il y aura une croissance de l'industrie touristique pour les prochaines années, ce qui aura pour effet d'accroître les besoins en main-d'œuvre.
- Les jeunes, et à plus forte raison les étudiants, représentent une part importante de la main-d'œuvre en tourisme et permettent de combler les segments d'emplois saisonniers et à temps partiel.
- Les perspectives démographiques prévoient une diminution marquée des jeunes d'ici 2021.
- Le calendrier scolaire ne coïncide pas toujours avec les périodes de haute saison touristique, et l'allongement de la saison en août et en septembre devrait perdurer dans les prochaines années.
- Les étudiants préfèrent de plus en plus travailler régulièrement à l'année plutôt qu'intensivement l'été.

[Lire aussi: Pouvons-nous compter sur les étudiants pour pourvoir à nos postes en tourisme?](#)

Comment jongler avec ces réalités?

- En maintenant un niveau d'attractivité élevé des emplois auprès des jeunes travailleurs et particulièrement des étudiants.

- En augmentant le bassin potentiel de recrutement de la main-d'œuvre afin de contrer la baisse démographique des jeunes.
- En haussant le niveau de productivité.

Comment y arriver concrètement?

1. En améliorant les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.
 - Revoir l'organisation du travail pour une gestion optimale des employés réguliers par rapport aux employés saisonniers;
 - Mettre en place des mesures incitatives pour attirer les étudiants (alternance travail-étude, heures de travail garanties, prime pour les employés qui terminent la saison, etc.);
 - Développer un processus d'encadrement favorisant la qualité de travail des employés;
 - Adopter des stratégies de salaire différenciées pour pallier le cycle saisonnier;
 - Bonifier l'ensemble des conditions de travail des employés;
 - Créer des programmes de parrainage favorisant le développement de carrière auprès des employés clés;
 - Mettre en place des programmes d'échanges internationaux pour les jeunes;
 - Réinventer les façons de faire, la créativité devra être au rendez-vous;
 - etc.
2. En diversifiant les bassins de recrutement de travailleurs.

- Favoriser l'embauche de main-d'œuvre provenant des communautés ethniques, particulièrement les nouveaux immigrants;
- Mettre en place des stratégies ciblant le recrutement chez les 50 ans et plus;
- Encourager le recrutement de la main-d'œuvre sous-employée (ex. décrocheurs);
- Favoriser la mobilité de la main-d'œuvre (ex. intéresser les jeunes urbains sans emploi à travailler en région durant la saison touristique);
- Créer un bassin (pool) d'employés (ex. le secteur de l'agriculture);
- Considérer les étudiants étrangers comme source de travailleurs;
- Développer des programmes internationaux d'échanges de travail;
- Réfléchir à la pertinence d'utiliser les programmes d'immigration temporaire;
- etc.

3. En misant sur les améliorations technologiques qui permettent de réduire le besoin de main-d'œuvre.

4. En augmentant les efforts de valorisation de l'industrie touristique et en faisant connaître les bénéfices liés à ce secteur.

Comme l'ensemble des industries sera aux prises avec un problème de recrutement, il faudra nécessairement que celle du tourisme développe une meilleure capacité de valoriser son secteur auprès des jeunes et des étudiants afin de garder un bon taux de pénétration de ce bassin de travailleurs. On ne doit pas tenir pour

acquis l'intérêt des jeunes pour le tourisme. Il faudra bien déterminer les facteurs de succès de l'industrie touristique auprès des jeunes et les communiquer plus efficacement aux clientèles visées.

5. En modifiant l'encadrement normatif de l'emploi en tourisme.

Pour ce faire, nous devons continuer à mettre de la pression sur les législateurs. Voici certaines pistes de réflexion:

- augmenter les heures de travail constituant la semaine normale de travail pour permettre aux employés réguliers de travailler plus d'heures par semaine sans nuire à la rentabilité de l'entreprise;
- faire pression pour modifier la loi sur l'assurance-emploi pour une gestion optimale des travailleurs réguliers;
- analyser l'impact réel de la modification du calendrier scolaire sur la disponibilité de la main-d'œuvre;
- s'assurer que la loi de l'impôt encourage les retraités à occuper des postes saisonniers;
- simplifier les programmes temporaires concernant les travailleurs étrangers;
- réajuster les politiques d'immigration pour attirer un plus grand nombre d'immigrants possédant des compétences moins spécialisées.

L'Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique est disponible à l'adresse suivante: <http://www.cqrht.qc.ca/bibliotheque-virtuelle/etudes-et-enquetes>.

Sources:

- Groupe IBI/DAA. «Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique», étude commandée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, septembre 2009.
- Hermus, Greg. «État du marché de la main-d'œuvre: prévision des résultats», Conference Board du Canada, Forum RH de l'industrie touristique, Montréal, 25 novembre 2009.

Février 2010

Substances légales pour s'engager dans la course au changement

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

La pénurie de main-d'œuvre, le développement technologique et l'arrivée de la jeune génération vont provoquer, dans la prochaine décennie, un véritable raz-de-marée dans le milieu du travail. Si l'on ne veut pas se retrouver à l'arrière du peloton à regarder les autres nous distancer, on doit relever le défi du changement. Voici quelques stéroïdes anabolisants avec effets secondaires garantis qui donneront à l'entreprise et à ses employés le souffle requis pour soutenir le rythme du marathon qui s'annonce.

C'est sous le thème À vos marques! Prêts? Changez! que s'est déroulé, à Montréal, le Forum RH de l'industrie touristique, organisé par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), les 23, 24 et 25 novembre derniers.

Ce thème en dit long sur l'obligation de s'engager dans la voie du changement. Malheureusement, il n'existe pas de solution miracle qui permet de franchir aisément tous les obstacles. S'engager dans le changement, c'est au départ revoir sa façon de gérer les ressources humaines qui sont à la fois la base, le cœur et le moteur de l'entreprise. Si elles ne sont pas en bonne condition, il y a fort à parier que l'organisation flanchera à la moindre difficulté. Même s'il n'existe pas de potion magique en gestion, il y a plusieurs ingrédients de base qui permettent à l'entreprise et à ses employés d'effectuer un sprint dans la course au changement: le leadership, la culture organisationnelle, la créativité, l'information, la formation, le recrutement et la motivation. Il importe de «mixer» tous ces ingrédients, car ils interagissent entre eux.

Une bonne dose de leadership

Le leader est celui qui sait orchestrer le changement et assurer l'harmonie au sein de l'entreprise. Enthousiasme, engagement, vision, communication, intégrité, respect et confiance composent la potion du leader. C'est un passionné qui sait où il veut aller et qui s'y investit totalement. Il est conséquent avec ses idées et dans ses actions. Il sait communiquer, le fait en toute

transparence et il est crédible. Il respecte les employés, a confiance en eux et sait les écouter. Par conséquent, il leur accorde une liberté d'action et laisse place à la créativité.

Une culture organisationnelle stimulante

La culture organisationnelle est en quelque sorte l'ADN de l'entreprise. Ce sont les valeurs et les pratiques informelles, teintées par les dirigeants en place, qui confèrent à l'entreprise, à un département ou à une équipe son identité et qui modulent son fonctionnement.

Quel type de gestion exerce-t-on? Autoritaire, coercitive, contrôlante, relationnelle? Valorise-t-on l'esprit d'initiative? Prône-t-on la transparence dans les communications? Priorise-t-on le bien-être de l'employé? En somme, quelles sont les valeurs véhiculées par notre entreprise? Est-ce que ces valeurs nous permettent de faire progresser notre entreprise? Désormais, les employés et les jeunes qui entrent sur le marché du travail souhaitent évoluer dans un milieu qui cadre avec leurs propres valeurs. C'est pourquoi il importe d'y réfléchir sérieusement et d'établir un environnement de travail agréable et stimulant.

À l'auberge Le Baluchon de Saint-Paulin, les valeurs suivantes guident les stratégies et les actions des dirigeants et des employés: la culture du service – le client d'abord –, le développement durable, la créativité, l'engagement et le plaisir responsable. Au sein des équipes, la fraternité, la convivialité et l'entraide sont mises de l'avant. Et cela donne des résultats!

De la place à la créativité

La créativité s'exprime en pensant différemment, en convertissant les contraintes en opportunités, en ayant l'audace de s'ouvrir au changement, en modifiant les règles du jeu. Elle est un excellent moyen de se remettre en question et de ne pas emprunter toujours les mêmes sentiers. On veut résoudre un problème, trouver une nouvelle façon de faire, réduire ses dépenses, se démarquer... la créativité sert à aborder ces problématiques sous un angle différent. Plusieurs peuvent se croire nuls dans ce domaine, mais on doit briser ce mythe. Il suffit de réunir les conditions préalables à la créativité (règle no 1: s'accorder du temps pour réfléchir, ensuite mettre de côté les idées reçues et laisser libre cours à son imagination, être à l'affût de ce qui se passe autour, s'entourer de gens issus de divers horizons...) et féliciter les employés qui font preuve d'initiative.

De l'information à la formation

Tout changement implique une certaine réticence de la part des employés qui s'explique souvent par un manque d'information et d'outils pour y faire face. Il importe alors de prendre le temps d'informer les travailleurs sur les décisions et les virages entrepris et, surtout, de les outiller par de la formation.

Certaines entreprises ont compris l'importance d'investir dans le développement de leur personnel. Le Parc Safari d'Hemmingford donne de la formation à tous ses employés malgré le fait que plusieurs d'entre eux ne feront pas carrière dans leur organisation. Il offre aussi des cours propices à leur cheminement personnel. Les dirigeants souhaitent que les gens qui ont travaillé au Parc Safari «aient des souvenirs pour la vie».

Un recrutement adéquat

Trop souvent, les dirigeants embauchent un nouvel employé sur la base de ses compétences et ignorent des facettes de sa personnalité: son attitude, ses valeurs et ses priorités. Par exemple, une personne qui n'a pas

beaucoup d'expérience dans le service à la clientèle, mais qui démontre des aptitudes dans ce domaine, peut devenir un atout précieux pour une organisation. À l'inverse, un postulant qui a des ambitions que l'entreprise ne peut pas satisfaire ou qui privilégie des valeurs incompatibles avec l'organisation aura de la difficulté à bien s'intégrer à l'équipe. On doit donc regarder au-delà des compétences pour s'assurer que le futur employé possède les qualités nécessaires à la réalisation de son travail et qu'il cadre avec la culture organisationnelle. Le Parc Safari prône une telle pratique en demandant aux employés qui auront à travailler avec la nouvelle recrue de participer à une entrevue de présélection afin de s'assurer que cette personne s'intégrera bien à l'équipe.

La motivation, un élément incontournable

Attitudes, gestes, attentions et actions se multiplient pour mobiliser les troupes, rehausser la productivité et réduire le taux de roulement: intégrité, discours positif, confiance, respect, écoute, encouragement, implication des employés dans les changements, information, formation, efforts récompensés, environnement de travail agréable, etc. D'autres approches, plus spécifiques, concernent les besoins individuels: promotion, liberté d'action, flexibilité des heures de travail, programme de formation adapté au cheminement personnel de l'employé, défi stimulant, latitude pour régler des problèmes, etc.

Effets secondaires garantis

On ne le dira jamais assez: pour la réussite de l'entreprise, il est essentiel de reconnaître la valeur des ressources humaines. On doit traiter ses employés comme on traite ses clients. La gestion des ressources humaines s'effectue au quotidien par tous les dirigeants. Le nouveau «P.R.», ce ne sont plus les Relations Publiques, mais bien les Relations Personnelles.

Investir dans les employés, c'est augmenter la satisfaction et la rétention du personnel, la qualité du service et la productivité. C'est aussi mieux vivre le changement avec des employés qui veulent contribuer à la réussite de l'entreprise.

Source:

- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. «À vos marques! Prêts? Changez!», Forum RH de l'industrie touristique, organisé en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Montréal, 23 au 25 novembre 2009.

Novembre 2010

«MULTIGÉNÉRATIO-CULTUREL»: LA MAIN-D'OEUVRE DE DEMAIN!

Analyse rédigée par Claudine Barry

La notion de diversité en ressources humaines devient de plus en plus complexe. L'âge, le sexe, la culture, la religion... les différences fondamentales entre les membres d'une même équipe sont nombreuses. Mais des aînés actifs et un taux élevé d'immigration pourraient bien pallier, en partie, les difficultés de recrutement. Ainsi, des équipes de travail multigénérationnelles et plus cosmopolites seront davantage représentées dans les entreprises dynamiques et proactives. La diversité de la main-d'œuvre implique aussi d'adapter son style de gestion. Voici quelques pistes pour assurer l'harmonie et rendre l'entreprise plus performante grâce à une main-d'œuvre multigénérationnelle et multiethnique.

Cinq générations au travail!

Selon l'Organisation mondiale de la santé, les hommes et les femmes en santé à 60 ans seront physiquement en mesure de travailler jusqu'à 74 et 77 ans en moyenne respectivement! D'ailleurs, depuis 2001, l'âge moyen de la retraite grimpe. À cette tendance s'ajoutent celle du retour au travail après la retraite et celle de la multiplication des emplois de transition, avant la retraite définitive. Ainsi, cinq générations se côtoient au travail – les années de naissance sont approximatives:

- Seniors – nés avant 1946
- Baby-boomers – de 1947 à 1964
- Génération X – de 1965 à 1980
- Génération Y – de 1981 à 1990
- Génération C – nés après 1990

Pour connaître le profil de chacune de ces générations, lire:

[Seniors, baby-boomers, générations X et Y – des clients mais aussi des employés](#)
[Qui sont ces C?](#)

Comment tirer le meilleur de tous ces âges?

D'abord, il importe de bien connaître le profil des différents groupes d'âge qui se côtoient et de miser sur les forces de chacun afin de créer une synergie. Dans son

guide «Offrir des emplois en tourisme aux retraités», le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme propose quelques idées pour une cohabitation harmonieuse.

- Pratiquer la tolérance zéro pour le manque de respect. Il faut parfois énoncer clairement les comportements respectueux attendus.
- Multiplier les occasions d'échanges sur les façons d'améliorer le travail.
- Favoriser les transferts de savoir.
- Permettre aux employés de répartir eux-mêmes les tâches selon les forces de chacun.
- Préserver un bon climat de travail. Tout le monde souhaite avoir du plaisir en travaillant!

Cas par cas

L'auteure Tania Saba, professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, émet toutefois une mise en garde quant aux stéréotypes associés à chacune des générations. Chaque individu est différent et possède ses valeurs propres. La segmentation permet, très certainement, de comprendre la «culture» de ces groupes d'âge et la dynamique générale entre chacun. Toutefois, les enquêtes menées par l'équipe de Tania Saba montrent que certaines attentes des travailleurs, comme la reconnaissance, la stabilité d'emploi et l'autonomie au travail, sont d'importance équivalente d'une génération à l'autre. Les besoins en flexibilité, par exemple, sont très présents dans tous les groupes d'âge mais pour des

raisons différentes – étudier, s’occuper de jeunes enfants, d’adolescents ou encore de parents malades. Comme elle le précise: «Les bonnes pratiques étendues à l’ensemble des employés évitent le risque de rompre l’équité dans le traitement des individus et nivellent les différences attribuables à la diversité d’âge des employés.»

Les pâtisseries St-Hubert ont bien saisi cette problématique et l’illustrent parfaitement par leur stratégie de recrutement. Sous l’onglet Emploi/carrière du site Web de l’entreprise, des témoignages d’employés aux attentes et aux besoins très diversifiés sont présentés (voir image ci-dessous; pour écouter les témoignages, cliquez sur la source).

 <p>Alice Fièvre grand-mère Aime marcher au grand air Adore les gens et les reçoit comme chez elle à Mirabel</p> <p>ÉCOUTEZ</p>	 <p>Julie Vient de la Côte-Nord A payé ses études en travaillant comme serveuse Aujourd’hui avocate</p> <p>ÉCOUTEZ</p>
 <p>Jaëlle D’étudiante à gestionnaire de cuisine A su surmonter sa timidité</p> <p>ÉCOUTEZ</p>	 <p>Étienne Diplômé en communication politique A trouvé sa Julie chez St-Hubert Travaille à temps partiel comme serveur</p> <p>ÉCOUTEZ</p>

Source: [St-Hubert](#)

Ouvrir nos horizons

En raison d’un taux élevé d’immigration, la main-d’œuvre au Canada possède des compétences, des connaissances et des talents des plus diversifiés. Ces employés potentiels représentent environ 9% de la population québécoise. Les organismes publics, notamment, ont élaboré des programmes d’accès à l’égalité en emploi. Ces programmes incluent des mesures de discrimination positive qui visent à favoriser l’embauche de certaines personnes appartenant à des groupes souvent victimes de discrimination, dont les minorités visibles.

À part pour se conformer à des programmes d’équité, les entreprises touristiques québécoises ont tout intérêt à ouvrir leurs portes à ces gens, et ce, pour plusieurs raisons, dont:

- remédier en partie au problème de la pénurie de main-d’œuvre;
- permettre d’obtenir un avantage stratégique et concurrentiel, notamment par la créativité et l’innovation qu’apporte une équipe multiculturelle;
- mieux répondre aux besoins de la clientèle, elle-même diversifiée, particulièrement en tourisme;
- acquérir une réputation d’ouverture et de diversité.

Un gestionnaire bien outillé

Dans un article, Denise Fortier de la Williams School of Business de l’Université Bishop’s suggère au gestionnaire de se doter de «compétences multiculturelles». Le tableau suivant donne les grandes lignes de son modèle.

Tableau 1
Compétences multiculturelles et comportements clés

Compétences	Quelques indicateurs comportementaux
Manifeste une connaissance et une maîtrise de soi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Montre la capacité et la volonté d'expliquer sa propre culture ○ Montre une compréhension de ses propres forces et faiblesses ○ Agit avec assurance devant les défis
Fait preuve d'une sensibilité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voit les autres cultures sous un jour favorable ○ Évite les généralisations et s'adapte aux attentes individuelles ○ S'attend à l'inattendu
Établit des relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fait preuve de confiance, d'honnêteté, de transparence ○ Consacre du temps à établir des relations tant officielles que non officielles ○ Crée un climat d'ouverture et de respect

Source: Fortier, Denise. «De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin?», Gestion, vol. 34, n° 3.

L'inclusion plutôt que la tolérance

Pour la sixième année consécutive, la chaîne Marriott figure parmi les 40 «best companies for diversity» du magazine Black Enterprise. Plutôt que d'adopter une politique de «tolérance», la chaîne Marriott prône «l'inclusion». Il s'agit d'optimiser la diversité en s'assurant que chaque individu se sente valorisé et respecté pour ce qu'il a d'unique. Par cette stratégie, qui s'applique aux employés mais aussi aux fournisseurs, aux propriétaires d'établissement et, bien sûr, aux clients, les dirigeants de Marriott croient pouvoir améliorer le service à la clientèle, créer de nouveaux produits et services, rehausser la

satisfaction de la clientèle et favoriser sa fidélisation. Des partenariats avec des fournisseurs autochtones, des cours de langue, des programmes de formation... plusieurs initiatives ont vu le jour.

La diversité prend de nombreuses formes; celles-ci sont appelées à se multiplier avec le temps. Certains gestionnaires voient cette diversité comme une contrainte, d'autres la considèrent comme un avantage dont il est important de se préoccuper. La gestion de la diversité n'est pas simple, certes. Mais les efforts en valent certainement la peine et deviendront plus tard un gage de succès.

Sources:

- Cimini, Marla. «Inclusion is key to success», Lodging Magazine, octobre 2009.
 - [Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «Offrir des emplois en tourisme aux retraités».](#)
 - Fortier, Denise. «De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin?», Gestion, volume 34, numéro 3, automne 2009.
 - [Humes, James. «The Art of communication is the language of leadership», Kwintessential, consulté le 15 octobre 2010.](#)
 - [Meister, Jeanne C. et Karie Willyerd. «Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?», Harvard Business Review, 16 octobre 2009.](#)
 - Petit, Parie-Pier. «Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée?», Gestion, volume 34, numéro 3, automne 2009.
 - Saba, Tania. «Les différences intergénérationnelles au travail», Gestion, volume 34, numéro 3, automne 2009.
- Sites Internet:
- [Marriott](#)
 - [St-Hubert](#)

Décembre 2010

RESSOURCES HUMAINES - LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEIN MUTATION (RÉCAPITULATIF 2000-2010)

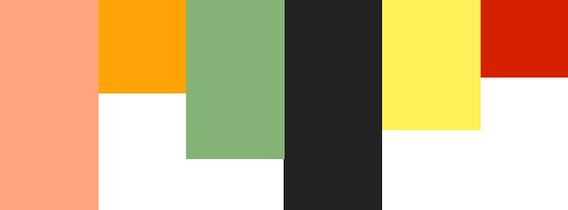
Analyse rédigée par Michèle Laliberté

On croit lire le titre du dernier «blockbuster» américain. Si l'ère technologique et les changements vous rebutent, planifiez votre sortie en douce et réservez déjà votre condo en Floride. La fameuse génération X redéfinit les règles du jeu. Elle ne veut plus «voir quelque chose» mais plutôt bouger et «faire quelque chose». Loin de l'appréhender, elle poursuit la révolution technologique et pour elle, la planète est petite. Et ce n'est pas tout! Les «Echo Boomers» suivent! Vous allez certainement vous ennuyer du conservatisme des «baby-boomers».

Les avancées technologiques, les départs à la retraite d'une main-d'œuvre vieillissante et l'arrivée des générations Y et C sur le marché du travail entraînent une véritable révolution dans les milieux de travail: pénurie de main-d'œuvre, équipes de travail multigénérationnelles, multiculturelles et même virtuelles, recrutement sur le Web, impact des réseaux sociaux, automatisation des tâches, créations de nouvelles fonctions, innovation dans les modes de gestion, mise à niveau de la formation...

Des mondes en constante ébullition

- [Cinq générations au travail](#), dont l'[arrivée des Y](#) et des C sur le marché de l'emploi. Ces jeunes de moins de 30 ans envahissent le marché du travail et remplacent les têtes grisonnantes qui se dirigent massivement vers la sortie. Par contre, certains baby-boomers et même des seniors reviennent peu à peu au travail afin d'obtenir un revenu d'appoint ou tout simplement pour mettre leur expérience à profit.
- [Vieillesse de la main-d'œuvre](#). Malgré le poids des jeunes (30% des travailleurs de l'industrie sont âgés de 15 à 24 ans), la proportion d'employés de 55 ans et plus a augmenté de 50%, passant de 8,2% à 12,1%, tandis que celle des travailleurs de 25 à 34 ans a diminué, passant de 23,2% à 18,8%, de 1996 à 2006.
- Départs massifs à la retraite, d'où une diminution importante d'un bassin de savoir-faire et d'expertise.
- Dans le jeu de l'offre et de la demande, [les rôles se sont inversés](#). C'est maintenant le travailleur qui a l'embarras du choix et non plus l'employeur.
- Il est révolu le temps où changer d'emploi était preuve d'instabilité; la loyauté des travailleurs envers l'entreprise s'est grandement amenuisée.
- Vive concurrence avec d'autres secteurs d'activité pour attirer la main-d'œuvre.
- [Pénurie de main-d'œuvre annoncée](#) depuis plusieurs années. Or, on commence à peine à s'y préparer.
- [Taux de roulement élevé](#) qui nuit à la compétitivité du secteur. En 2004, il se situe autour de 30%, toutes catégories d'emploi confondues. Quant à la catégorie hébergement et services de la restauration, son taux de roulement s'est accru d'année en année, passant de 44% en 2005 à 57% en 2008.
- Calendrier scolaire et saison touristique. [Les jeunes](#) travaillent de plus en plus pendant leurs études (49,2% en 1997 contre 64,2% en 2008) et sont de moins en moins disponibles pour pourvoir les emplois en période de vacances estivales. Rappelons que les emplois saisonniers comptent



pour 29,1% des emplois de l'industrie touristique.

Des bouleversements dus au développement de la technologie

Bienvenue dans le marché de l'emploi 2.0!

On assiste à une explosion des outils de communication sur le Web. Ce phénomène veut dire plus d'endroits et de façons de livrer des messages aux employés potentiels. Les candidats ne se bousculent plus aux portes de l'employeur. Les petites annonces d'emplois des quotidiens n'ont plus la cote. Le CV classique sous format papier fait figure de dinosaure. Le [recrutement 2.0](#) s'est installé dans les entreprises pour y rester. Un nombre grandissant d'entre elles inscrivent les postes à pourvoir sur divers portails d'emploi et se servent des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Les [candidats utilisent eux aussi les réseaux sociaux](#) pour connaître les employeurs ou pour divulguer une appréciation à leur égard. C'est pourquoi les entreprises doivent soigner leur «cyberimage»! Comme tout va très vite dans le cyberspace, les sites et les outils de tous les types vont essaimer, se multiplier, évoluer, se muter... on ne saura plus où donner de la tête!

L'automatisation se répand à toutes les sphères d'activité
[L'automatisation](#) a progressé de façon inégale au gré des besoins et de l'évolution de la technologie en transformant certains emplois, en supprimant des tâches répétitives et en en modifiant d'autres. Aujourd'hui, ce phénomène irréversible a envahi l'ensemble des secteurs d'activité et des milieux de vie.

Ainsi, au cours de la dernière décennie, nous avons assisté à diverses formes d'automatisation dans de multiples domaines: accueil (p. ex. les bornes interactives), gestion (p. ex. les logiciels spécialisés), service (p. ex. les écrans tactiles), vente (p. ex. les sites Web), surveillance (p. ex. les caméras), sécurité (p. ex. les cartes magnétiques), contrôle des infrastructures (p. ex. les dispositifs de gestion du chauffage et de l'éclairage) et entretien (p. ex. les appareils électroménagers). Et l'accélération du développement technologique ne semble pas montrer des signes d'essoufflement.

Certains gestionnaires dans l'industrie touristique se demandent s'ils devraient privilégier cette avenue pour:

- pallier le manque de main-d'œuvre et de travailleurs qualifiés;
- remédier à la hausse du niveau de scolarité qui, par conséquent, réduit le nombre de personnes effectuant des tâches routinières ou exigeant peu de qualification;
- supprimer les tâches fastidieuses, assurer une meilleure qualité de vie au travail et permettre la requalification des employés.

Des emplois nouveau genre

L'[agent Web](#) infiltre Internet et son monde conversationnel en utilisant des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn), des blogues, le microblogage (Twitter), des téléphones intelligents, des messages SMS, de la génération de contenu (wiki, YouTube, Flickr), des fils RSS, des forums de discussion, des gadgets logiciels (widgets) et d'autres outils pour faire connaître l'entreprise et gérer sa réputation, mais surtout pour interagir et développer une relation avec le consommateur.

Nécessité de former les employés

Le décalage entre les connaissances acquises dans les institutions d'enseignement et les besoins de l'entreprise oblige les entreprises à fournir une [formation supplémentaire aux employés](#). De plus, le rythme des développements technologiques et Internet bousculent les façons de faire dans toutes les sphères de l'industrie. Le monde de la formation prend de nouvelles formes et devient de plus en plus accessible : mentorat, accompagnement individuel en entreprise (coaching), formation à distance, formation en ligne, travail-études, école-entreprise, formation sur mesure, formation en entreprise, etc.

L'organisation du travail

L'arrivée des générations Y et C sur le marché du travail entraîne une véritable révolution dans les milieux de travail. [Fini le 9 à 5 et le cubicule](#). Qualité de vie avant tout, carrière stimulante et plaisir définissent leur vision du travail. Le jeune travailleur souhaite œuvrer pour une entreprise dont les valeurs et la culture organisationnelle sont compatibles avec sa vision, ses valeurs, ses façons de concevoir le monde du travail dans lequel il veut évoluer. Rémunération et avantages sociaux à la carte, cheminement personnalisé et télétravail sont le credo de la nouvelle génération. Il faudra s'y adapter.

Octobre 2005

Seniors, *baby-boomers*, générations X et Y – des clients, mais aussi des employés

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

La segmentation ne s'adresse pas qu'à la clientèle touristique; les employés aussi présentent des besoins différents. Dans un monde du travail en redéfinition où se mêlent *baby-boomers*, génération X et autres, le terme intergénérationnel est à l'ordre du jour. La relève vit, aime et recherche le changement. Apprendre à connaître les valeurs de chacun et leurs attentes envers leur milieu de travail constitue la base de relations harmonieuses.

Segmentation de la clientèle, peaufinage du produit, investissement massif dans le marketing et... On néglige trop souvent les employés, ceux qui font en sorte que l'expérience soit de qualité. (Lire aussi: [Les ambassadeurs de première ligne, une ressource inestimable.](#))

Lors de la 5^e Journée Ressources Humaines de l'industrie touristique tenue par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Julie Carignan, vice-présidente et associée de la Société Pierre Boucher, a exposé les valeurs et les besoins des différentes générations au travail. De son côté, André Hétu, directeur général de l'Association Midi-Quarante, s'est employé à combattre les préjugés face aux travailleurs de 40 ans et plus.

Certaines réalités du monde du travail

Tout comme les différents secteurs d'activité de l'industrie touristique, le monde du travail est lui aussi bousculé par le changement et doit jongler avec certaines réalités:

- Besoin d'harmonisation entre les écarts générationnels, ce qui se traduit dans les relations et les façons de travailler, dans la compréhension des valeurs et des besoins des différentes générations.
- Départ massif à la retraite, d'où une diminution importante d'un bassin de savoir-faire et d'expertise.
- Pénurie de main-d'oeuvre annoncée par l'Institut de la statistique du Québec, en raison des départs à la retraite. Ainsi, à compter de

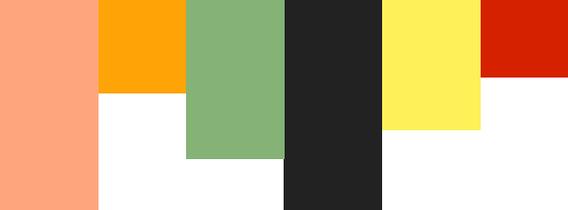
2011, le nombre de retraités devrait excéder le nombre de travailleurs disponibles sur le marché du travail.

- Nouvelle dynamique de travail pour les 55 ans et plus, où retraite et préretraite se déclinent sous diverses formes.
- Intégration de la population multiethnique, alors que le Canada table sur l'immigration pour repeupler le pays (nouveaux arrivants et génération née au pays).
- Ouverture à la réinsertion sociale où l'on compte un grand nombre de jeunes en difficulté, de candidats au décrochage, de chômeurs, d'assistés sociaux et autres.

«Les générations se suivent et ne se ressemblent pas»

Il faut l'admettre, le fossé entre les générations entraîne souvent des conflits dans le milieu du travail: un baby-boomer qui dénonce l'attitude d'un jeune de la génération Y ou, à l'inverse, un jeune qui s'offusque des méthodes archaïques utilisées par l'employeur, sont choses courantes. La stabilité au travail qui auparavant attirait le respect devient désormais, auprès des jeunes, une marque d'immobilisme et traduit un manque de dynamisme. Exit les dinosaures!

Même s'il s'avère nécessaire de mettre les personnes dans des «cases» pour mieux les définir et les comprendre, il faut garder à l'esprit que l'être humain reste beaucoup plus complexe. Les profils qui suivent expriment des traits généraux des différentes générations. À noter que la détermination des tranches d'âges y est approximative et que plusieurs caractéristiques se rejoignent au sein de la relève (générations X et Y).



Génération silencieuse (60 ans et plus) – loyauté et sens du devoir

- Génération marquée par la guerre et un choix de vie plus limité
- Acharnement au travail et sens prononcé du devoir
- Docilité face à l'autorité
- Gratification retirée de l'effort de travail fourni
- Loyauté envers son entreprise
- Économie et prudence
- Connaissance moindre des technologies de l'information et des communications

Baby-boomer (40 à 60 ans) – accomplissement dans le travail

- Génération du «peace and love» et des nombreux choix de vie
- Entrée sur le marché du travail avec des possibilités d'emplois exceptionnelles
- Préoccupation des valeurs familiales (malgré les nombreux divorces)
- Vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière
- Respect de l'autorité et de la structure hiérarchique
- Sentiment d'appartenance à l'entreprise; collaborateurs considérés comme une famille

Génération X (25 à 40 ans) – recherche de défis et besoin d'apprendre

- Confrontation à une pénurie d'emplois, d'où une attitude égocentrique et sarcastique
- Travail comme clé d'épanouissement – ouverture au changement, recherche de défis, besoin d'apprendre, de se développer, d'expérimenter, le salaire n'étant pas l'élément moteur principal
- Non à la description de tâches, oui à l'assignation de responsabilités – désir de participer à la prise de décision et à la détermination des objectifs
- Critique face aux institutions et aux autres générations – remise en question de l'autorité vue comme le noyau central de l'organisation plutôt qu'une structure hiérarchique

- Bassin d'entrepreneurs et d'artistes en raison de son attitude réfractaire à l'autorité et de son désir d'expérimenter et d'innover
- Désir d'évoluer dans un milieu collégial et convivial
- Recherche de gratification immédiate
- Équilibre travail et famille la vie, ce n'est pas uniquement le travail (flexibilité des horaires de travail, possibilité de congé prolongé, etc.)
- Évolution dans le multiculturalisme, l'égalité des sexes et l'écologie

Génération Y (15 à 25 ans) coaching et rétroaction

- Individualisation et valeurs axées sur le matériel, hyperconsommation et hypersexualisation
- Ouverture sur le monde
- Peu de modèles auxquels s'identifier, notion floue du bien et du mal
- Équilibre travail, famille et loisir
- Rébellion face à l'autorité – incompréhension du besoin de ponctualité, de marques traditionnelles de courtoisie, du port du costume, etc., respect envers la personne qui sait devenir un modèle
- Génération «tombée dans la technologie à la naissance»
- Indépendance envers l'employeur – l'entreprise doit avoir quelque chose à offrir et non l'inverse; il faut mettre des étincelles dans leurs yeux
- Génératrice d'idées, débrouillarde et critique
- Recherche du plaisir dans le travail, d'un rythme et de résultats rapides, d'un emploi stimulant – pas de routine
- Besoin continu de rétroaction
- Volonté de gravir les échelons au pas de course
- Besoin de coaching – recherche d'un mentor et non d'un supérieur, intention d'avancer seul et d'avoir quelqu'un sur qui compter si ça ne fonctionne pas
- Désir d'évoluer au sein d'un milieu «collégial», d'une communauté; valorisation du travail d'équipe

Les 55 ans et plus considérés comme une solution à la pénurie de main-d'oeuvre annoncée

Bien que les travailleurs de 55 ans et plus offrent une piste de solution à la pénurie de main-d'oeuvre qui s'annonce, il s'avère souvent difficile de surmonter les préjugés dont sont victimes ces travailleurs. Plusieurs employeurs pensent qu'il n'est pas rentable de les embaucher pour différentes raisons:

- ils exigent un salaire trop élevé;
- il devient difficile de rentabiliser l'investissement dans la formation, car ils résistent au changement, se montrent incapables de maîtriser les nouvelles technologies et sont trop vieux pour apprendre;
- leur productivité diminue avec l'âge et ils ne pensent qu'à leur retraite; ils présentent un taux d'absentéisme et d'accidents de travail élevé;
- ils supportent mal d'être dirigés par des plus jeunes ou de travailler en équipe avec eux.

Plusieurs recherches démentent ces mythes à propos de ce groupe de travailleurs. On remarque qu'ils:

- sont plus enclins que les jeunes à conserver leur emploi;
- reconnaissent la nécessité de se recycler, cependant leurs méthodes d'apprentissage diffèrent de celles des jeunes;
- sont plus productifs en raison de leur expérience;
- se préoccupent davantage de la qualité des produits et des services.

Lorsqu'ils sont motivés à rester sur le marché du travail, ils constituent un bassin intéressant pour pallier la pénurie de travailleurs et de savoir-faire qui s'annonce. Cependant, à cet âge, la dynamique de travail se modifie: plusieurs veulent réorienter leur carrière ou bénéficier d'une retraite progressive; certains désirent ralentir la cadence et recherchent des conditions de travail plus flexibles et moins difficiles (horaire, stress et efforts physiques); forts de leur expérience, ils sont intéressés à agir à titre de coach auprès des jeunes.

Dans un tel contexte, il importe d'exposer clairement son ouverture envers ce type de travailleurs et de moduler les emplois en fonction de leurs besoins.

Des entreprises qui ont su s'adapter aux réalités du monde du travail

Lors de ce congrès, quatre entreprises sont venues présenter des expériences réussies d'ajustement aux profils d'une nouvelle main-d'oeuvre:

- La TOHU, la Cité des arts du cirque, en plus de ses volets culturel et environnemental, s'est donné comme mission de contribuer au développement communautaire du quartier Saint-Michel à Montréal (multiculturalisme et milieu défavorisé) en offrant un accès privilégié au travail pour ses résidents et en visant à créer des emplois durables. Formation, service de psychoéducateurs, auto-évaluation, soutien et aide de toute sorte (ex.: assistance pour gérer son budget personnel) sont déployés pour assurer leur intégration au milieu du travail.
- La direction du Site d'interprétation et de plein air Les Sept Chutes à Saint-Ferréol-les-Neiges a instauré, en 2005, la thématique du «travail à la chaîne» où chaque employé est un maillon important de la chaîne de réussite. Elle assure une formation de qualité au personnel et favorise l'embauche des travailleurs de 50 ans et plus afin de pallier certaines contraintes des travailleurs étudiants (ex.: retour en classe avant la fin de la saison touristique). Le personnel plus âgé se sent valorisé; il partage ses connaissances et accompagne les plus jeunes. La dynamique de cohabitation des différentes générations contribue positivement à l'organisation.
- Les gestionnaires du Restaurant-Pub D'Orsay à Québec investissent leur énergie pour offrir un milieu de travail de qualité à leurs employés: formation, coaching, travail stimulant, reconnaissance, communication (bulletin d'information, babillard, etc.), rétroaction positive, écoute, comportement modèle, respect, priorité d'embauche aux personnes adhérant aux valeurs de l'entreprise. Ce type de gestion fait en sorte que le taux de roulement des employés demeure faible et que les étudiants qui occupent des postes saisonniers (période de pointe de juin à septembre) reviennent.
- Attenante au Musée québécois de culture populaire, la Vieille prison de Trois-Rivières,

classée monument historique, propose une visite-expérience où d'ex-détenus guident les visiteurs. Ayant à coeur la réinsertion sociale de ces employés, les dirigeants modulent leurs tâches (ex.: montage des salles de réunion) et multiplient les contacts avec le personnel du musée afin de favoriser leur intégration et d'assurer la rétention des anciens détenus.

l'hôtel Sofitel de Montréal développera sa «Stratégie Y» d'ici la fin de 2006. L'arrivée de nouvelles générations marque une occasion de changements positifs pour l'entreprise. Il importe de bien connaître le profil des différents groupes d'âges qui se côtoient, de miser sur les forces de chacun et de capitaliser sur la synergie qu'elles peuvent générer.

L'harmonie «intergénérationnelle» représente un concept à intégrer aux modes de gestion. À cet égard,

Sources:

- Affaires plus. «Boomers, X, Y! Peuvent-ils travailler en équipe?», avril 2005, p. 20, 22.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «5^e Journée Ressources Humaines de l'industrie touristique», Colloque tenu le 29 septembre 2005 à Montréal.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «Chronique no 1 – Les jeunes: profil et attentes face à l'entreprise», [www.cqrht.qc.ca].
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «Chronique no 3 – Les 55 ans et plus comme solution à la pénurie de main-d'oeuvre», [www.cqrht.qc.ca].
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «Chronique no 4 – Les 55 ans et plus comme solution à la pénurie de main-d'oeuvre (suite)», [www.cqrht.qc.ca].
- Cousineau, Marie-Ève. «Dossier – Défi Meilleurs Employeurs 2005», Affaires plus, octobre 2005, p. 32-56.
- Verret, Carol. «Generation Y: Motivating and Training a New Generation of Employees», Hotel Online [www.hotel-online.com], novembre 2000.

Avril 2008

Attention, la génération Y débarque dans vos entreprises!

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Qui sont ces êtres bizarres qui n'ont pas de montre au poignet, qui arborent parfois piercing et tatous, qui ont souvent le tutoiement facile et qui bousculent les pratiques de gestion? La réponse: la génération Y. Ces jeunes de moins de 30 ans envahissent le marché du travail et remplacent les têtes grisonnantes qui se dirigent massivement vers la sortie. Voici une idée de ce qui vous attend comme employeur.

Une génération de jeunes dynamiques et «allumés»

La génération Y peut s'avérer déroutante et essouffante pour les organisations et les dirigeants. Cependant, mieux connaître ces jeunes, c'est comprendre qu'ils sont instruits et curieux, qu'ils peuvent constituer un atout, insuffler un vent de fraîcheur et d'innovation dans les milieux de travail.

Pour les Y, le salaire ne constitue pas la priorité. Ils sont plutôt impatients de gravir les échelons et souhaitent continuer à apprendre. Ils recherchent un travail stimulant et veulent côtoyer des gens dynamiques et compétents.

Comment ajuster vos pratiques de gestion?

Comment ajuster vos pratiques de gestion pour que la génération Y daigne s'intéresser à votre entreprise et pour ne pas engendrer de conflit de générations? Voici ses façons bien à elle d'appréhender le monde du travail à travers ses valeurs et ses caractéristiques ainsi que les répercussions sur le milieu du travail.

- Tombée dans l'information à la naissance

La génération Y a toujours eu accès à une panoplie de sources d'information. Elle est souvent sceptique, peut remettre en question vos décisions, exige des explications et veut vérifier. Elle ne veut pas exécuter des ordres ou des tâches sans en comprendre le sens.

- Vaccinée à la techno

Inutile de leur indiquer le fonctionnement du télécopieur car ces jeunes ont dépassé ce stade depuis longtemps.

Ils ne peuvent imaginer vivre ou travailler sans cellulaire, laptop performant, BlackBerry, iPod, etc.

- Accro à la nouveauté et aux changements

Pour les Y, la nouveauté c'est stimulant et ils n'ont pas peur du changement. Ils remettront en question les méthodes établies et deviendront une source de métamorphoses et d'innovations pour l'organisation.

- Branchée à un réseau de communication efficace

Hors du réseau social et professionnel, point de survie! Cette génération connaît tous les modes de communication – cellulaire, clavardage, texte SMS, blogues, médias sociaux – et dispose d'un imposant cercle de contacts. Une information à trouver, un problème à résoudre, elle sait utiliser le médium le plus efficace et mettre à contribution ses relations.

- Tout de suite svp!

Pour elle, tout doit aller vite. Elle veut tout, tout de suite. Il ne faut pas la laisser sans réponses, lui imposer des délais inutiles ou remettre à plus tard sans raisons.

- Allergique à l'autorité

Il est préférable d'oublier les structures très verticales et les titres comme président, vice-président, directeur qui laissent présager hiérarchie et longs processus décisionnels. Cette génération remet en question l'autorité et porte davantage de respect à un supérieur en regard de ses compétences plutôt que son titre. Elle est plus attirée par les structures de gestion aplaties, le travail en équipe, où tous sont partenaires de la même aventure à des degrés divers. Elle veut être autonome et évolue mal dans un milieu de travail encadré. Elle recherche un coach plutôt qu'un boss.

- En quête de sens

Ces jeunes veulent travailler pour une organisation qui a une vision. Ils ont besoin de souscrire aux valeurs de l'entreprise qui les emploie. Ils recherchent moins le prestige que le poids de leur opinion auprès de la direction, de même que des rapports plus humains. Ils préfèrent donc s'engager dans une petite boîte plutôt que de travailler pour une multinationale. Ils veulent accomplir quelque chose, se réaliser et non pas simplement travailler pour obtenir une montre en or.

- Ouverte sur le monde multiculturel

Travailler avec des collègues d'autres origines ne lui cause pas de problèmes car la diversité ethnique, elle la côtoie régulièrement.

- Son carburant, les défis

Les Y préfèrent un travail stimulant et des défis à la stabilité. Cette génération veut continuellement apprendre. Elle veut accumuler de nouvelles expériences pour mieux faire face aux incertitudes du marché de l'emploi. Les organisations devront lui faire miroiter des possibilités de développement de carrière.

- Son besoin, la flexibilité

Les moins de 30 ans souhaitent des aménagements de travail flexibles: partage de poste, temps partiel, travail à distance, semaine de travail comprimée, congé sabbatique pour voyager, étudier ou explorer de nouvelles avenues.

- Son travers, l'infidélité

La génération Y a la bougeotte. Elle se comportera comme un agent libre sur le marché du travail car elle a vu des entreprises mettre à pied massivement du personnel, peu importe leur ancienneté et leurs compétences. Elle est indépendante face à son employeur car elle garde toujours la possibilité de retourner chez papa et maman si une difficulté se présente.

- Sa religion, la qualité de vie

Elle refuse des postes de direction qui exigeraient trop de sacrifices et la priveraient de sa qualité de vie. Elle n'accepte pas d'effectuer de longues heures de travail et est très peu encline à faire des compromis sur le temps consacré à la famille, aux amis et aux loisirs. Elle ne veut pas imiter ses parents qui ont travaillé sans compter en sacrifiant leur vie conjugale et familiale. Forte d'une conscience sociale, elle consacre du temps à certaines causes, en dehors du travail.

Le psychologue Alain Reid, vice-président et associé à la Société de consultants en ressources humaines Pierre Boucher, décrit l'attitude de ces jeunes travailleurs comme suit: «Donne-moi des objectifs précis et des défis stimulants. Ne viens pas me voir toutes les cinq minutes pour savoir où j'en suis. Je vais m'investir à fond pendant que je suis là. Mais à 16h30, goodbye. Je m'en vais rejoindre mes proches, m'entraîner ou organiser un rave.»

Dépoussiérez-vous!

Pour attirer cette génération et surtout la retenir, il vous faudra faire preuve d'imagination et d'ouverture! Oubliez les ennuyantes présentations Power Point de votre entreprise et pensez plutôt gadgets, musique, vidéos, party, réseautage... Démontrez-lui qu'elle aura du plaisir à travailler pour votre organisation et que des avenues intéressantes s'offrent à elle.

Une étude menée auprès d'un échantillon de 4851 étudiants de collèges et d'universités à travers le Canada en 2004 suggère aux employeurs de se rapprocher du milieu étudiant et de participer aux systèmes coopératifs (alternance sessions d'étude et expérience en milieu de travail) afin de faciliter le recrutement et de permettre aux jeunes de se familiariser pendant leurs études avec les réalités de l'emploi en entreprise.

Et, surtout, ne les bernez pas car ils ont le «bye-bye boss» facile!

Lire aussi:

- [Êtes-vous «out» en matière de recrutement?](#)
- [Soyez cool, mettez-vous en mode «cyber-recrutement»!](#)
- [Seniors, baby-boomers, générations X et Y – des clients, mais aussi des employés](#)
- [La génération X contre-attaque!](#)
- [Client ou employé: même «mode d'emploi»! \(Compte rendu de conférence\)](#)

Sources:

- Balderrama, Anthony. «Generation Y: Too Demanding at Work?», [CareerBuilder.com], 11 septembre 2007.
- Grenier, Éric. «Le grand débarquement», Magazine Jobboom, vol. 3, no 4, août-septembre 2002.
- Guerrero, Sylvie. « Les attentes au travail de la génération Y: mythe ou réalité?», Chaire de gestion des compétences, ESG-UQAM, 13 mars 2007.
- Hira, Nadira A. «You Raised Them, Now Manage Them», Fortune, 28 mai 2007.
- Hotel News Resource. «Study Reveals Salary Not the Most Important Factor for Students When Deciding Where to Work», [www.hotelnewsresource.com], 23 août 2007.
- Ng, Eddy S.W. et Ronald J. Burke. «The Next Generation at Work: Business Students Views Values and Job Search Strategy Implications for Universities and Employers», Education + Training, vol. 48, no 7, 2006, p. 478-492.
- Rivard, Sylvie L. «L'ABC des Y», [www.Jobboom.com], 8 juin 2007.

Mai 2010

Le 9 à 5 et le cubicule, des espèces en voie de disparition!

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

C'est ce qu'affirme Tamara Erickson, spécialiste américaine en gestion des ressources humaines. Qualité de vie, épanouissement, télétravail, horaires flexibles, autonomie et outils 2.0 vont devenir le credo des employés; flexibilité, dynamisme et personnalisation, celui des employeurs. L'arrivée des générations Y et C sur le marché du travail, les avancées technologiques et la pénurie de main-d'œuvre commencent à générer une véritable révolution dans les milieux de travail. Vers quoi s'en va-t-on?

L'offre d'emploi faisant état du 9 à 5 et des deux traditionnelles semaines de vacances n'a rien de très cool! Ce type d'annonce a de quoi faire fuir les générations Y et C qui débarquent sur le marché du travail et qui en ont une conception bien différente. (Lire aussi : [Qui sont ces C?](#)) Ces jeunes jonglent avec les outils Web, le téléphone intelligent et les réseaux sociaux et ils évoluent bien souvent dans un environnement virtuel. Facebook? C'est leur façon «d'échanger leur carte d'affaires». Ils ont une autre façon d'appréhender le travail, de résoudre les problèmes, de faire des recherches, etc. Pas étonnant que leur venue bouscule le milieu du travail. Qualité de vie avant tout, carrière stimulante et plaisir définissent leur vision du travail. De plus, le travailleur détient un fort pouvoir de négociation en raison de la pénurie de main-d'œuvre qui est à nos portes.

Quels seront les impacts sur le milieu du travail?

À la recherche d'atomes crochus

Le travailleur souhaite œuvrer pour une entreprise dont les valeurs et la culture organisationnelle sont compatibles avec sa vision, ses valeurs, ses façons de concevoir le monde du travail dans lequel il veut évoluer. Par conséquent, l'entreprise requinque son image et présente non plus ses indicateurs de performance économique, mais plutôt ses indicateurs humains. Elle n'a qu'un court laps de temps pour démontrer au nouvel employé qu'il a fait le bon choix, sinon il ira ailleurs. Et surtout pas de frime, car l'entreprise sera vite dénoncée sur la place publique... sur le Web, évidemment.

Rémunération et avantages sociaux à la carte, s.v.p.

L'employé bâtit sa propre convention collective à partir d'un éventail de bénéfices. Il détermine selon ses priorités son horaire de travail, ses congés, son programme de perfectionnement, ses assurances collectives, son régime de retraite et autres. Il troque, par exemple, une portion de son salaire pour un régime d'assurance collective plus généreux ou pour des congés mobiles. Pour celui qui veut se perfectionner, l'entreprise paie les frais de scolarité et quelques journées rémunérées par cours, en plus de bonifier le salaire de l'employé une fois le diplôme obtenu.

Dans les coulisses, on remet en question les modes de rémunération basés sur la présence d'un employé dans un lieu donné selon une plage horaire fixe. On jongle aussi avec les concepts d'ancienneté, de salaire au mérite, de polyvalence des tâches.

Cheminement personnalisé

Les conditions de travail s'assouplissent pour permettre de concilier travail, famille et épanouissement personnel: flexibilité des horaires de travail, temps partiel, travail cyclique (p. ex. six mois de travail et deux mois de congé, ou encore une année sabbatique après quelques années de travail).

Les notions de hiérarchie, d'autorité et de contrôle s'estompent. La structure organisationnelle s'aplatit et l'approche collaborative et de soutien est privilégiée: mentor, accompagnateur (coach), rétroaction (feedback)

pour développer le plein potentiel de l'employé... Les objectifs sont fixés sans toutefois qu'on dicte la façon d'y arriver. Les défis à relever et l'environnement de travail doivent être stimulants.

Les programmes de formation sont personnalisés en fonction du cheminement professionnel et personnel de chacun.

Terminées, les discussions autour de la machine à café

L'évolution des technologies (p. ex. vidéoconférence et réalité augmentée) ouvre les portes toutes grandes au télétravail et à l'environnement virtuel. Selon Statistique Canada, en 2008, au Québec, 250 000 travailleurs passaient au moins une journée de travail par semaine à domicile; au Canada, c'était 1,21 million. Au cours des cinq dernières années, la croissance moyenne par an du nombre de télétravailleurs au Canada a été de 20%. La lutte aux changements climatiques pourrait accentuer son développement.

L'utilisation d'un avatar dans un monde virtuel 3D pour échanger avec les collègues, recruter des employés, vendre aux clients, gérer des projets ou donner une formation est bien réelle. Plusieurs employés de grandes entreprises américaines (p. ex. Cisco, IBM, Accenture, Intel et Wells Fargo) le font déjà. C'est pratique, facile, moins coûteux, plus respectueux de l'environnement. Sans compter l'aspect ludique de la création d'un avatar, qui séduit les jeunes. Pour exercer la coordination de ce monde virtuel, on parle désormais de e-leadership.

Le crowdsourcing, qui consiste à faire appel sous un mode collaboratif ou individuel à la créativité, à l'intelligence, à la connaissance et au savoir-faire des internautes, pourrait quant à lui supplanter les formes traditionnelles du travail s'il devient une pratique courante. (Lire aussi: [Le crowdsourcing, un phénomène émergent!](#))

Le recrutement, c'est sur le Web que ça se passe!

On crée un buzz pour annoncer ses offres d'emplois, on recrute sur les réseaux sociaux, on utilise la vidéoconférence pour une entrevue... La nouvelle génération se demandera, dans quelques années, pourquoi on utilisait le téléphone pour l'embauche d'un candidat.

Et avec le Web, la transparence s'exerce de part et d'autre: facile de connaître le salaire de notre collègue, de s'informer sur les candidats et sur les pratiques de l'entreprise, de publier son appréciation de son employeur. (Lire aussi: [Soyez cool, mettez-vous en mode «cyber-recrutement»](#))

Des équipes multicolores, multigénérationnelles et virtuelles

Il faudra faire cohabiter dans l'entreprise baby-boomers, X, Y, C et même certains seniors qui feront un retour sur le marché du travail. En plus de prendre en compte les différentes cultures des immigrants et de gérer à distance les employés qui feront du télétravail. Les «accommodements raisonnables» seront de mise pour faire en sorte qu'une telle diversité puisse interagir de façon harmonieuse.

À quoi pourrait ressembler le bureau de la génération Y en 2030?

À la suite d'une enquête réalisée auprès de 2 400 salariés provenant de 6 pays européens, le fabricant de mobilier de bureau Steelcase a imaginé quelques types d'espaces professionnels: atmosphères polysensorielles, naturelles et végétales pour humaniser la vie au travail; espace interactif high-tech permettant de s'immerger dans ses dossiers physiques et virtuels et proposant divertissement et relaxation en mode «off».



Source : [Influencia.net](#)

Des cas d'exceptions qui deviendront la norme?

On devrait s'empresser de réinventer les pratiques de gestion avant de réaliser qu'elles ne cadrent plus avec les besoins des travailleurs. Les entreprises qui s'y engageront auront une longueur d'avance sur la concurrence, attireront plus facilement les candidats et réussiront à les fidéliser.

Si on veut que les employés soient productifs, qu'ils progressent et qu'ils innoveront, il est préférable d'établir

une nouvelle relation avec eux, basée sur la confiance, l'engagement et la collaboration, et de trouver des façons de les motiver plutôt que de les contrôler.

Maintes fois citées, les conditions de travail des employés de Google font saliver les jeunes qui entrent sur le marché du travail. Et avec la pénurie de main-d'œuvre, les employés seront en position de dicter leurs conditions. Assistera-t-on à une surenchère des conditions de travail pour séduire les candidats et «débaucher» les employés des concurrents?

Sources:

- Brunelle, Éric. «E-leadership : L'art de gérer les distances psychologiques», *Gestion*, vol. 34, no 2, été 2009.
- Cousineau, Marie-Ève. «Bye-bye gros salaires», *L'Actualité*, janvier 2010.
- Musnik, Isabelle. «Dans quel type de bureaux la génération Y travaillera-t-elle en 2030?», 15 juillet 2009. http://www.influencia.net/fr/archives/innovations.html?actu_id=243
- Simard, Stéphane. «Rémunération à la carte», *Générateur d'engagement*, vol 3.9, 24 février 2010. <http://www.connexiony.com>
- Reeves, Byron et Leighton Read. «Avatars in the Workplace», *blogue Harvard Business Review*, 21 janvier 2010. http://blogs.hbr.org/cs/2010/01/avatars_at_work.html
- Roy, Réjean. «Après le Web 2.0, la gestion 2.0», *Réseau Cefrio*, vol. 7, no 1, octobre 2009.
- Roy, Réjean. «Une question de stratégie», *Réseau Cefrio*, vol. 7, no 1, octobre 2009.
- Tapscott, Don. «How to Hire the Net Generation», *BusinessWeek.com*, 22 novembre 2008. http://www.businessweek.com/technology/content/nov2008/tc20081121_828725.htm

Mai 2008

Nouvelles tendances: adaptations nécessaires – Assises du tourisme 2008

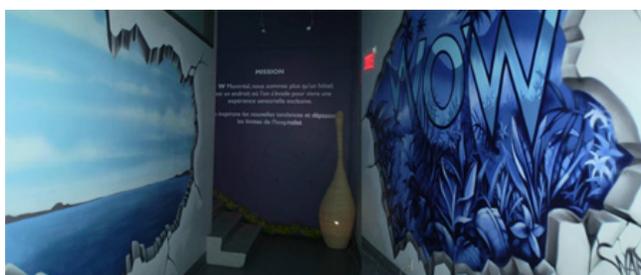
Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Comment devenir une entreprise attrayante? Comment séduire les employés? Comment mieux les gérer? Comment le Web peut-il faciliter le recrutement de la main-d'œuvre? Deux panélistes ont présenté leurs façons de faire pour attirer, valoriser et fidéliser les employés, tandis qu'un autre conférencier nous a appris que le Web n'a pas fini de nous étonner en matière de ressources humaines.

Gestion des RH revisitée – Bernard Chenevert, directeur général, Hôtel W, Montréal

Situé dans le Vieux-Montréal, l'hôtel W possède 152 chambres. Il compte 100 employés de 15 nationalités et de 11 langues différentes et accueille des stagiaires d'ici et d'ailleurs.

À l'hôtel W, les clients sont des invités et les employés, des talents. Toute une philosophie est liée à la gestion des employés et à l'importance que revêt l'image dans la communication. Un environnement stimulant permet aux travailleurs de s'épanouir.



Lors du recrutement, les dirigeants essaient de susciter l'intérêt et de créer un engouement auprès des candidats potentiels. Ils mettent l'accent sur l'avancement dans l'entreprise et la possibilité de tremplin vers d'autres emplois.

De l'embauche au départ, rien n'est laissé au hasard. Avant son entrée en fonction, le futur employé reçoit chez lui une trousse d'accueil (produits W, mot de passe pour les accès, cartes de visite, etc.). À son arrivée, on lui fait vivre l'expérience W.



La direction partage avec les nouveaux arrivants la vision, le langage et le mode de vie W. Lorsque les employés entrent en scène, ils deviennent «W». Ils développent une fierté à endosser cette image et à représenter l'entreprise et, par conséquent, un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les gestionnaires adoptent une attitude de respect et de transparence envers les travailleurs. Plusieurs méthodes et outils sont utilisés pour favoriser leur développement. La direction capitalise sur les talents de chacun et leur assigne des tâches où ils sont au meilleur de leur performance. Elle met en valeur les postes au sein de l'entreprise – les femmes de chambres sont des stylistes. Elle responsabilise le personnel et leur donne de la latitude au travail (empowerment).

S'ajoutent la gestion de la performance (360°, rétroaction, BIG 5, objectifs, développement personnel), un programme de mentorat et un programme de «mini-coach» pour assurer la relève lorsqu'un employé quitte. On privilégie la communication et la facilité d'échange entre la haute direction et les employés (skip level process). Lors des périodes moins achalandées, le personnel peut adopter un horaire différent et prendre des congés sans traitement, une mesure qui semble très appréciée car plusieurs s'en prévalent.

L'entreprise démontre sa gratitude par le biais d'activités et de programmes de reconnaissance: les journées beautés (coiffure, maquillage, manucure, etc.), les dîners dans le parc, le 24 h de Tremblant, le programme WoW. La reconnaissance par les pairs est aussi valorisée par un programme où les employés allouent des points à des collègues pour des actions qu'ils ont jugées significatives.



L'environnement de travail des employés, la musique, l'éclairage, les senteurs sont signés W. Les espaces (vestiaires, cafétéria, salle de repos, pièce verte, etc.) sont agréables et les aménagements du dernier cri.

L'entrevue de départ s'avère importante pour comprendre le motif de l'employé qui quitte et lui laisser une impression positive de l'entreprise.

Ces actions ont mené à des résultats concluants pour le W de Montréal:

- a été nommé Hôtel de l'année en 2006 et en 2007;

- a obtenu le meilleur taux de satisfaction des «invités» en 2007;
- a signé avec ses employés une convention collective d'une durée de six ans;
- a été lauréat des Grand prix du tourisme en 2008;
- a atteint un taux de satisfaction des «talents» parmi les meilleurs de la chaîne.

Traitez bien vos employés, ils le diront et d'autres viendront!!!

Miser sur la diversité – Virginie Bronsard, vice-présidente, Culture et gestion de mission, Groupe Sodexo



Présente dans 80 pays, l'entreprise de services de restauration et de gestion intégrée des installations embauche plus de 12000 employés au Canada seulement.

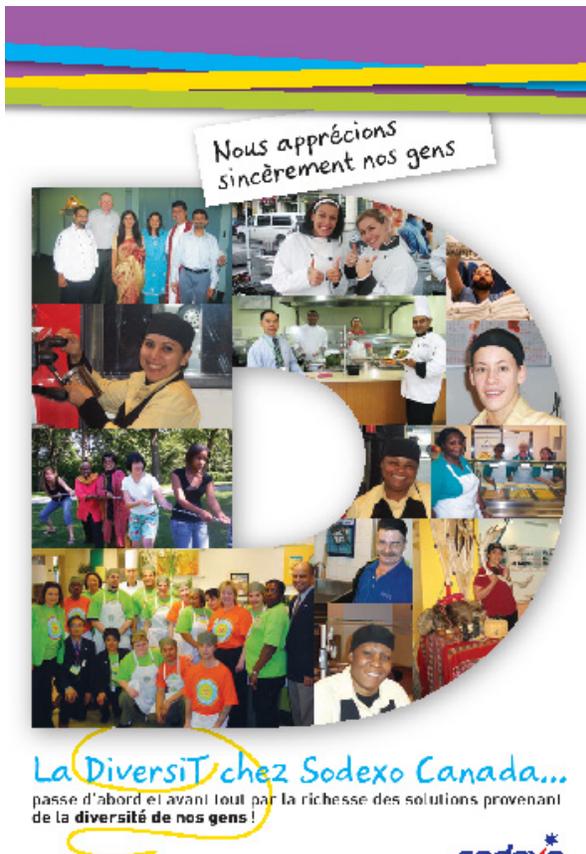
Sodexo mise sur une nouvelle tendance en ressources humaines: valoriser les personnes autrement. Et cette valorisation passe par le leadership, les communications et la reconnaissance. Cela oblige à bâtir des relations stratégiques avec les employés, à réviser les pratiques et les processus et à instaurer des programmes variés et innovants. L'importance que l'on accorde aux employés devrait transparaître dans les valeurs de l'entreprise.

Une culture de reconnaissance et de récompenses variées – Pour implanter un programme de reconnaissance, il faut y croire. Les programmes de récompenses sont nombreux chez Sodexo: semaine des employés, héros au quotidien, programme sourire, programme bravo, prix de la diversité et de l'inclusion, prix régionaux et nationaux, etc. L'esprit de Sodexo vise à faire reconnaître une personne qui véhicule les valeurs de l'entreprise. Un programme de reconnaissance monétaire a un impact de courte durée (ex. boni), tandis que d'autres ont un effet plus durable. C'est le cas notamment des programmes de formation, de l'équilibre travail-vie personnelle ou de l'établissement des objectifs à long terme.



Une culture de développement des talents – L'entreprise encourage le développement des talents au sein de ses employés par divers programmes: université Sodexo, programme de mentorat, Génie du Savoir, formation en ligne, etc. Grâce à ces formations, 38% des gens en place combinent les postes de gestion.

Une culture de communications – La communication est avant tout un dialogue qui s'exerce dans les deux sens entre la direction et les employés. La communication c'est aussi un sondage annuel de satisfaction des employés, le magazine interne Horizons, la diffusion des nouvelles, le 60-Minutes en bref, l'e-Bulletin et l'Espace de nos Gens sur le SodexoNet.



Une culture de la diversité – La diversité signifie la différence: différence des sexes, des générations, des cultures, des origines, des capacités physiques et mentales, des croyances et des choix de vie. Les dirigeants prônent la culture inclusive de la «diversiT» par l'intermédiaire de son Conseil de la diversité, son Espace DiversiT et son programme de sensibilisation à la diversité et de l'inclusion de la main-d'œuvre.

La diversiT chez Sodexo Canada passe d'abord et avant tout par la richesse des solutions provenant de la diversité de ses gens!

Séduire par le Web la génération Y – François-Gilbert Chevrier, analyste et chargé de relations, Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

La Génération Y et le Web sont deux éléments indissociables.

Le site Internet de l'entreprise devient un outil marketing privilégié pour attirer les candidats. Pourquoi ? Parce que 94% des chercheurs d'emplois consultent les sites Web des entreprises pour découvrir les possibilités d'emplois qu'elles offrent et 25% décident de ne pas postuler parce que l'entreprise n'a rien d'attrayant pour eux.

Le site de l'entreprise doit afficher beaucoup plus que les emplois disponibles. Il doit vendre l'entreprise: ses valeurs, ses avantages distinctifs, l'environnement de travail, les possibilités d'avancement, la stratégie globale de rémunération, etc.

Le cyber-recrutement offre rapidité... de recherche, d'information, d'utilisation pour postuler.

Les sites d'offres d'emplois se multiplient –Emploi Québec, Jobboom, Workopolis, etc. Bien qu'il soit difficile de prévoir toutes les nouvelles avenues qui se développeront, les entreprises doivent se préparer aux façons de faire qui émergent: CV en ligne, CV vidéo, pré-entrevue en vidéoconférence, salon virtuel de l'emploi, etc.

L'ère de la participation génère un nouveau phénomène: la transparence radicale! Les employés évaluent en ligne les emplois (www.jobvent.com), les entreprises (www.employerscorecard.com), les dirigeants (www.bossrater.com), les stages professionnels (www.stagescritics.com), les emplois d'été (www.ehss.org/sections/students/student_eval.htm) et plus encore.

Les changements, qu'ils soient démographiques, sociaux, technologiques ou autres, influencent la ressource la plus précieuse: les employés. Pour relever le défi, il faut être non seulement un employeur de choix, mais devenir aussi un recruteur de choix !

Lire aussi: [Soyez cool, mettez-vous en mode «cyber-recrutement»!](#)



Source:

- Tourisme Québec. Assises du tourisme 2008, Montréal, 9 mai 2008.

Mars 2008

Nouveau marché du travail: union de cœur ou de raison?

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Bienvenue dans le nouveau monde du travail! Le marché bascule du côté des travailleurs. Ces derniers font passer des entrevues aux employeurs. L'entreprise adopte l'«approche client» pour recruter la main-d'œuvre. Changer d'emploi n'est plus preuve d'instabilité. L'engagement des employés devient un avantage concurrentiel. Quelle est la différence entre les employés de cœur et les employés de tête? L'engagement, la valeur ajoutée qui fait toute la différence. Lors de sa conférence au Salon sur les meilleures pratiques d'affaires 2007, tenu à Montréal en novembre dernier, Alain Samson, de Formatout inc., analysait la situation qui prévaut sur le marché de l'emploi.

La mutation du monde du travail

La dénatalité, le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre, les pratiques de gestion et les changements de valeurs au sein de la société malmènent sérieusement le marché de l'emploi traditionnel. Dans le jeu de l'offre et de la demande, les rôles se sont inversés. C'est maintenant le travailleur qui a l'embaras du choix et non plus l'employeur.

La mutation de l'employé

Il est révolu le temps où changer d'emploi était preuve d'instabilité. Il suffit de mentionner les compressions budgétaires et les congédiements massifs au nom de la restructuration et de la rentabilité, les coupures de postes au profit de la technologie et la disponibilité des emplois sur le marché pour comprendre que la loyauté des travailleurs envers l'entreprise s'est grandement amenuisée.

L'homme de Cro-Magnon...

- ne comptait pas ses heures,
- était prêt à se sacrifier pour l'entreprise,
- obéissait aux ordres sans poser de questions,
- faisait abstraction de ses problèmes familiaux,
- voyait son salaire augmenter en fonction de son ancienneté, sans égard à sa performance,
- appréciait la stabilité,
- était confiant en l'avenir,
- affichait une ambition passive.

Le néo-sapiens...

- sonne le glas de la culture du sacrifice,
- trouve qu'il y a plus amusant que la routine métro-boulot-dodo,
- est plus instruit,
- priorise la qualité de vie,
- souhaite être évalué au rendement et pour son apport à l'entreprise,
- compose facilement avec l'instabilité,
- n'aime pas être dirigé, préfère être «coaché»,
- affiche une ambition active,
- considère la démission comme un processus et non pas comme un événement.

L'employé n'est plus une ressource, c'est un client

L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre constituent deux enjeux qui peuvent freiner la croissance économique de l'entreprise et lui faire perdre son avantage concurrentiel. En raison des conditions qui prévalent dans le marché de l'emploi, il devient nécessaire d'appliquer les principes marketing à la gestion de la main-d'œuvre.

- Étude de marché – analyser la disponibilité de la main-d'œuvre, étudier la concurrence (salaires offerts, avantages sociaux, etc.).
- Positionnement – soigner son image de marque, devenir un employeur de choix.
- Publicité et promotion – séduire les travailleurs.

- Accueil des nouveaux employés – présenter l'entreprise (objectifs, etc.), les intégrer dans l'équipe, expliquer les tâches.
- Fidélisation – faire en sorte que l'employé soit heureux et satisfait.
- Recrutement – transformer l'employé en recruteur actif, en agent de promotion.
- Réduction des barrières à la rétention.
- Reconquête – analyser les motifs de départ et développer des stratégies de reconquête.

Les employés de cœur et les employés de tête

Côté tête, c'est l'engagement rationnel envers l'entreprise, lequel est stimulé par les conditions de travail – salaire, avantages sociaux, ancienneté, horaire de travail. Cet engagement assure une certaine stabilité à l'entreprise.

Côté cœur, c'est l'engagement intellectuel et émotif envers l'entreprise, l'attachement à l'organisation, lequel est stimulé par la relation avec l'employeur – communication, reconnaissance du travail, etc. Un employé engagé veut contribuer au succès de l'organisation pour laquelle il travaille. Par conséquent, ce type d'engagement augmente la performance de l'entreprise – satisfaction de la clientèle, productivité, profitabilité.

Un salaire concurrentiel doit faire partie d'une stratégie de rétention, mais ne constitue pas à lui seul une pratique de rétention. On peut retenir un employé avec des incitatifs rationnels – combien de fois a-t-on entendu «si ça n'était pas du salaire, je changerais d'emploi»? –, mais cela n'est pas garant de son engagement.

Tout comme les clients, il existe des employés insatisfaits qui néanmoins sont fidèles et nombreuses sont les raisons qui les motivent à rester dans l'organisation: ils ont trop à perdre s'ils changent d'entreprise (salaire, avantages sociaux, ancienneté), ils ont peur du changement, ils n'ont pas le temps de chercher, il n'y a aucun emploi intéressant en vue, ils veulent terminer leurs études. Leur désengagement influence le degré de productivité de l'organisation.

Quand il s'agit de susciter l'engagement du personnel, la «gestion» des ressources humaines prend tout son sens. Il suffit de jeter un coup d'œil au tableau suivant (page suivante) pour comprendre.

Soyez toujours gentil envers les gens qui quittent votre organisation

Pourquoi? Parce que l'employé qui quitte...

- se retrouvera dans une autre entreprise avec de nouveaux collègues et qu'il peut faire la promotion de votre entreprise auprès d'eux;
- possède un réseau de contacts qui peut vous servir;
- peut être désillusionné par son nouvel emploi et vouloir revenir dans votre organisation.

Les organisations doivent comprendre les facteurs de départ des employés pour corriger la situation et pour empêcher qu'ils agissent négativement sur le reste de l'équipe car, une fois la glissade amorcée, il devient difficile de remonter la pente.

Lire aussi:

[Taux de roulement et fidélisation du personnel, deux bêtes noires du tourisme.](#)

Principales raisons de départ des employés	Pratiques de rétention du personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Désillusion envers l'emploi ou le milieu de travail – ne correspond pas aux attentes • Incompatibilité entre l'employé, l'emploi et l'organisation • Manque de coaching et de rétroaction • Peu de possibilités de développement professionnel • Peu de reconnaissances en milieu de travail • Surcharge de travail et déséquilibre travail/vie privée/famille • Perte de confiance à l'égard de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition réaliste des rôles et des tâches • Possibilité aux postulants d'observer le milieu du travail • Outils et environnement de travail adéquats • Communication fluide entre les dirigeants et le personnel • Formation – pour améliorer les compétences et suivre l'évolution • Coaching et rétroaction • Marque de reconnaissance envers le travail accompli • Enrichissement des tâches, promotion • Gestion des conflits et des insatisfactions – ne pas laisser envenimer une situation • Mesures pour encourager la conciliation travail-famille

Sources:

- Audet, Michel. «Un marché du travail en mutation», Colloque de l'Association des cadres des collèges du Québec, Québec, novembre 2004.
- Fradette, Michel. «Le cœur a ses raisons», magazine Jobboom, vol. 8, no 9, octobre 2007.
- Morin, Denis et Michel Cossette. «Bilan des déterminants du roulement de personnel», Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, [www.observatoiregrh.uqam.ca], UQAM.
- Morin, Denis et Michel Cossette. «Une introduction à la problématique de la rétention du personnel», Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, [www.observatoiregrh.uqam.ca], UQAM.
- Samson, Alain. «La perle rare – la trouver, la garder», Salon sur les meilleures pratiques d'affaires 2007, Montréal, 15 novembre 2007.

Septembre 2007

Taux de roulement et fidélisation du personnel, deux bêtes noires du tourisme

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Si vous n'êtes pas convaincu que le taux de roulement du personnel génère des coûts pour votre entreprise, lisez le texte intitulé «[Les saisons passent... les employés aussi](#)». Comme si cela n'était pas suffisant, la pénurie de main-d'oeuvre risque d'aggraver la situation dans les prochaines années. Voici donc quelques pistes en vue de recruter de bons candidats, de fidéliser le personnel en place et, par conséquent, de réduire votre indice de rotation de personnel et les coûts qui y sont associés, et d'affronter un marché du travail qui s'annonce «rock and roll».

Pour contrer tant le roulement que la pénurie de main-d'oeuvre annoncée, l'expression «fidélisation» sera sur toutes les lèvres, de tous les discours, et deviendra un enjeu stratégique. Pour avoir un pas d'avance dans la course, il faut d'ores et déjà «s'employer» à fidéliser les employés.

Si l'on parlait de fidélisation plutôt que de rétention?

Bien que l'on utilise souvent les deux termes «fidélisation» et «rétention» du personnel, ils ont un sens différent. Le mot rétention a une certaine connotation négative: on retient un employé car il a manifesté son intention de partir, on retient un employé en lui faisant une offre qu'il ne peut pas refuser, on retient un employé trop souvent par des incitatifs monétaires... les liens avec l'entreprise sont plus ténus. Le terme fidélisation sous-tend des pratiques positives visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur. Au-delà de la sémantique, c'est tout de même dans cet esprit que la gestion des ressources humaines devrait s'exercer au quotidien.

Voici des pistes de solutions qui s'ajoutent à celles déjà proposées dans le compte-rendu de conférence: «[Client ou employé: même «mode d'emploi!»](#)».

Prendre le temps de se poser des questions... et d'y répondre

- Quel est le taux de roulement de l'entreprise?

- Pourquoi les gens quittent-ils l'organisation?
- Qu'est-il possible de faire pour contrer cette situation?
- Quels sont les employés à retenir?
- Comment se présente le marché de l'emploi?

Le recrutement

Lorsque le bassin de main-d'oeuvre se fait rare, on doit sortir des sentiers battus:

- Établir des partenariats avec d'autres entreprises (du secteur touristique ou autre) – pour combler un poste à temps partiel ou saisonnier.
- Regarder du côté des immigrants – ils sont intéressés à se trouver un emploi et à s'intégrer à la société québécoise.
- Courtiser les gens à la retraite – plusieurs cherchent un revenu d'appoint ou souhaitent mettre leur expérience à profit.
- Regarder du côté des gens en voie d'intégration (déficients physiques et intellectuels) ou de réinsertion sociale (chômeurs, assistés sociaux, décrocheurs, jeunes en difficulté, etc.) – leur offrir un emploi qui les motivera à intégrer le marché du travail.
- Contacter les écoles et offrir des stages d'apprentissage, d'intégration ou de perfectionnement.

- Fidéliser les travailleurs saisonniers – pour leur donner le goût de revenir et faciliter la réembauche.

La sélection et l'embauche

- Examiner les processus de sélection et d'embauche du personnel et en vérifier l'efficacité.
- S'interroger sur les qualités et le type de compétences requis pour le poste à combler – inutile de choisir un candidat trop qualifié car il quittera rapidement l'entreprise pour relever des défis à sa mesure.
- Présenter le poste de façon réaliste en incluant les avantages et les inconvénients, ce qui aura pour effet de réduire grandement les déceptions possibles.
- S'assurer que le candidat retenu correspond aux valeurs et à la culture de l'entreprise.
- Demander aux gens qui interagiront avec cette personne d'assister à l'entrevue – histoire d'avoir leur opinion.

L'accueil et l'intégration

- Évaluer le processus d'accueil et d'intégration afin de s'assurer que le nouvel employé pourra se familiariser avec l'environnement de travail, avec les pratiques de gestion de l'entreprise et avec les collègues de travail – une bonne intégration favorise un sentiment d'appartenance.

Si plusieurs employés quittent l'entreprise peu de temps après leur embauche, c'est probablement le signe d'un accueil problématique.

Le contenu du poste

- S'assurer que les tâches de l'employé correspondent bien à ses attentes.
- Enrichir les tâches et accorder davantage de responsabilités pour obtenir un effet mobilisateur.

Les conditions de travail

- Évaluer si les conditions de travail (rémunération et avantages sociaux) offertes sont

compétitives – même si la rémunération constitue un facteur important de rétention plutôt que de fidélisation, elle joue un rôle notable dans le maintien des effectifs.

- Démontrer de la souplesse envers les demandes des employés (horaire de travail flexible, temps partiel, vacances, etc.).
- Offrir un environnement physique de travail adéquat et agréable (lieu, équipements, etc.).
- Assurer un climat de travail stimulant et ouvert.

La formation et la promotion

- Proposer de la formation en soutien au travail.
- Favoriser le développement des employés par la formation.
- Accorder une promotion à un employé qui démontre des aptitudes pour un poste et l'appuyer par un programme de formation approprié.

La mobilisation

- Discuter avec l'employé de ses perspectives de carrière.
- Mobiliser le personnel autour d'un projet.
- Consulter les employés pour connaître leur point de vue à l'égard des pratiques de l'entreprise.
- Initier des activités sociales qui favorisent les relations entre employés et employeurs afin de stimuler l'attachement envers l'entreprise.

Finalement, l'entrevue de départ

Une entrevue de départ? Bien sûr! Connaître les raisons qui motivent le départ d'un employé s'avère un excellent moyen de déterminer les causes du roulement de personnel pour régler les problèmes par la suite. De plus, cela laisse une image positive au salarié (un bouche-à-oreille négatif de la part de ce dernier pourrait nuire à l'entreprise) et permet de garder contact avec lui et, le cas échéant, de lui faire une offre intéressante.

Un départ n'est pas toujours une catastrophe, car il peut devenir une occasion d'offrir une promotion à une personne qui le mérite grandement (rien de mieux pour la motivation) ou de recruter des gens dynamiques aux idées nouvelles et aux compétences accrues, qui introduiront une bouffée d'air frais dans le milieu de travail.

Sources :

- Conseil québécois des ressources humaines. «Avez-vous un problème de taux de roulement», Série 2005 (conseils aux gestionnaires), Chronique no 1, [www.cqrrht.qc.ca/CQRHTWeb/fr/public/gestionnaires/contenu/documents/articles2005_1.pdf].
- Dubois, Didier. «Cessez d'attirer... fidélisez!», atelier-conférence, 6e journée RH de l'industrie touristique «La main-d'œuvre: de la gestion à la séduction», Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 28 septembre 2006, [www.journeerh.com/O4_c_documents.html].
- Gravish, Joseph M. «Measure Twice. Fix Once – Permanently», Hotel News Resource, 19 février 2007.
- Techno Compétences. «Comment calculer et interpréter le taux de roulement du personnel», Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, [www.technocompetences.qc.ca/formation/calcul_taux_roulement/html/pc/ie4/studentspace.htm].
- Tracey, Bruce J. et Timothy R. Hinkin. «The Costs of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details», The Center for Hospitality Research, Cornell University, décembre 2006.

Novembre 2008

Les clientèles non traditionnelles, la nouvelle relève de travailleurs! (Compte rendu de conférence)

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Lors de la 8e Journée RH du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), quatre panélistes sont venus présenter des expériences réussies avec des clientèles non traditionnelles de travailleurs. Le mot d'ordre: laissez tomber vos préjugés! Vous découvrirez ainsi de nouvelles avenues très intéressantes.

Jeunes et «vieux», un duo hors pair!

Un simple communiqué de l'Association touristique régionale des Cantons-de-l'Est, annonçant un projet pilote visant à recruter des gens de 50 ans et plus pour des postes en accueil et information touristique, a déclenché une vague de CV. «Il a fallu gérer le succès», soulignait Sylvie Vandal, commissaire au tourisme à CommerceTourisme Granby et région.

Ayant postulé ces postes par choix, les 50 ans et plus se présentaient avec une ouverture et un plaisir évidents. Cette attitude a séduit les jeunes, et une complicité s'est développée entre les deux groupes: échange, égalité, partage de connaissances et d'expériences, ambiance de travail agréable et changement réciproque de perceptions.

Mais que recherchent ces 50 ans et + réputés pour leur service à la clientèle hors pair?

- Une expérience enrichissante
- Un emploi qui rejoint leurs valeurs
- La mise à profit de leur expérience en rendant service aux autres
- Le plaisir du contact avec le public
- Un horaire flexible
- Un poste qui ne leur impose pas de responsabilités

Autres arguments qui nous obligent à mettre certains préjugés de côté : la gent masculine a été plus nombreuse à postuler (90%) et les sites Internet constituent un excellent moyen pour recruter cette main-d'œuvre (association de retraités, citeboomers.com, etc.).

Une expérience heureuse et concluante!

Faire briller les yeux de jeunes décrocheurs

Des jeunes travailleurs issus de l'aide sociale ont la chance de voir la lumière au bout du tunnel. Brian Aubé, directeur général de l'Association hôtelière de la région de Québec (AHRQ), a décidé de financer les études de certains d'entre eux par l'intermédiaire de l'organisme de réinsertion sociale [Le Piolet](#) et de les jumeler avec des équipes d'établissements hôteliers qui ont bien voulu s'ouvrir à ce type de clientèle. «Il fallait voir les yeux de ces jeunes briller lorsqu'ils préparaient des petites bouchées avec un grand chef».

Que dire de plus!



Faire tomber les préjugés envers les personnes handicapées

Une personne ayant des problèmes de santé mentale au poste de femme de chambre.

Une personne ayant une déficience neurologique au poste d'agent de promotion (Musée du chocolat).

Une personne ayant une déficience auditive au poste de préposé à l'entretien ménager (Restaurant du Vieux Fort).



ROSEPH
Regroupement des organismes spécialisés
pour l'emploi des personnes handicapées

Les barrières à l'embauche de personnes handicapées sont trop souvent liées aux préjugés et aux limites perçues par les employeurs. Il suffit de discuter quelques minutes avec Martin Prévost du [Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées](#) (ROSEPH) pour constater que les possibilités d'embauche sont nombreuses et que le support de cet organisme joue un rôle déterminant dans l'intégration de cette clientèle au marché du travail.

Les membres du ROSEPH offrent aux employeurs une gamme de services professionnels:

- session d'information et de sensibilisation auprès du personnel de l'entreprise;
- identification des postes et analyse de tâches;
- présélection des candidats;
- adaptation des postes de travail et accès aux diverses mesures d'accommodement;
- accompagnement individualisé et entraînement de l'employé(e) à son poste de travail;
- suivi individuel en emploi durant plusieurs mois.

Il faut comprendre que pour une multitude de tâches, les handicaps ne font pas obstacle à leur réalisation. Est-ce que le fait qu'une personne soit en fauteuil roulant le rend inapte à répondre au téléphone? Il suffit parfois de solutions bien simples, comme quelques morceaux de bois, pour hausser un bureau afin de résoudre un problème d'accessibilité.

Sachez voir au-delà des apparences!

Une incursion du côté des travailleurs étrangers temporaires

Vous devez faire face à une pénurie de main-d'œuvre ou de compétences spécifiques? Mario Lauzon, conseiller régional à Service Canada (SC), est venu expliquer comment son organisme peut faciliter l'admission des travailleurs étrangers au Canada.

La procédure débute généralement par l'approbation par Service Canada de l'offre d'emploi faite à un travailleur étranger. Plusieurs facteurs sont alors considérés, par exemple la disponibilité de citoyens canadiens et de résidents permanents pouvant pourvoir au poste, les efforts déployés par l'entreprise pour recruter des Canadiens. Par la suite, la candidature du travailleur étranger est évaluée par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) afin de lui délivrer un permis de travail. Au Québec, la décision de confirmer une offre d'emploi temporaire est prise conjointement par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (MICC) et Service Canada.

Service Canada possède un bureau au 715, rue Peel à Montréal (sans frais 1-866-840-0222) pour aider les employeurs dans leurs démarches.

Vous avez des ressources, consultez-les!

http://www.rhdsc.gc.ca/fr/competence/travailleurs_etrangers/travailtemp_quebec.shtml

Sources:

- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. «L'entrepreneuriat et l'innovation au secours de la pénurie de main-d'œuvre», 8e Journée RH tenue le 25 octobre 2008 à Orford.
- Panel «Recruter et retenir. Mise à jour sur les clientèles non traditionnelles de travailleurs»:
- Aubé, Brian. «Les travailleurs issus de l'aide sociale», Association hôtelière de la région de Québec (AHRQ).
- Lauzon, Mario. «Les travailleurs étrangers temporaires», programme des travailleurs étrangers, Service Canada, région du Québec.
- Prévost, Martin. «Les travailleurs handicapés», Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (Roseph).
- Vandal, Sylvie. «Les travailleurs de 50 ans et plus, une expérience pilote dans les bureaux d'information touristique des Cantons-de-l'Est», CommercETourisme Granby et région.

Décembre 2007

Soyez cool, mettez-vous en mode «cyber-recrutement»!

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Qu'est-ce qu'un mix de ressources humaines, d'image de marque, de Web 2.0 et de technologie? Rien de moins qu'un mélange explosif qui fera de vous un recruteur de choix! Voyez comment se dessine le «marché de l'emploi 2.0» et sachez tirer parti de ces nouvelles tendances. De quoi donner un coup de vieux aux méthodes traditionnelles! Le Web ne s'utilise pas pour le seul «magasinage» de sa prochaine escapade. Peaufiner l'image de marque ne se limite plus aux clients et à l'équipe marketing. Cette vitrine et cette image interpellent directement les gestionnaires de ressources humaines car elles servent d'outils de présélection auprès des chercheurs d'emplois. (Lire aussi: [Êtes-vous «out» en matière de recrutement de main-d'œuvre?](#))

Le recrutement 2.0

Dans un contexte où «hors du Web point de salut», le site de l'entreprise devient beaucoup plus qu'une vitrine qui sert à afficher les emplois disponibles. Il doit présenter l'organisation et ses valeurs, expliquer les postes à pourvoir, décrire l'environnement de travail et mettre en valeur les avantages distinctifs qui inciteront les gens à venir y travailler (défi stimulant, possibilité d'avancement, stratégie de rémunération, etc.), le tout, de façon dynamique (multimédia – vidéo, musique, etc.). De plus, l'information doit être à jour et facile à trouver, car rapidité devient le mot d'ordre: rapidité de recherche, d'utilisation et d'échanges.

Le mix technologique va au-delà du site Web

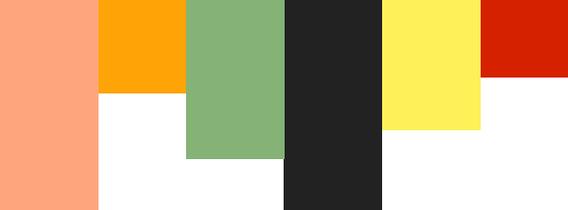
S'afficher sur le Web ne se limite pas qu'au site Internet de l'entreprise. Le recrutement 2.0 exige un déploiement de stratégies dont voici quelques exemples:

- Inscrire les postes à combler sur divers portails d'emploi. Ce type de site offre différents outils, tant aux employeurs qu'aux candidats, pour afficher les postes et les CV, pour rechercher (habiletés, compétences, types d'emplois, etc.), pour interagir et même pour apparier postes et

candidats. De plus, l'abolition des frontières géographiques sur le Net agrandit le bassin potentiel de postulants.

- Entrer dans l'ère YouTube. Il existe des sites novateurs qui dynamisent le processus de recrutement: www.youjob.com s'autoproclame le premier site Internet de recrutement 2.0. Il met à la disposition des chercheurs d'emplois et des entreprises la vitrine et la technologie qui leur permettent de créer et d'afficher leur CV vidéo et leur Vidéo recruteur, et d'interagir par la suite. Des pré-entretiens d'embauche sont possibles grâce à la visioconférence. Lors de notre consultation du site, le Groupe Accor se trouvait dans la section Entreprises à la une, où, en un clic, une vidéo explique le profil de l'entreprise, ses valeurs, les types de profils d'employés recherchés, pourquoi venir y travailler, etc. (Jetez un coup d'œil à ce site et vous comprendrez tout!)
- Se servir des réseaux sociaux pour faire connaître les postes à combler. Sur Facebook, certaines entreprises créent, sans aucuns frais, des groupes où elles se présentent avec dynamisme afin d'y recruter des employés. Un employé peut devenir membre, élargir son réseau de contacts et y faire lui-même du recrutement pour le compte de son





employeur. L'ouverture technologique aux modules externes (widgets) permet aux entreprises de greffer leurs services à cette plateforme.

- Utiliser la technologie pour faciliter le processus de recrutement. Webcams, téléphones cellulaires, vidéoconférences, clavardage et autres permettent d'accélérer le processus de pré-entrevue, d'abolir les distances et de résoudre les problèmes de mobilité.
- Vadrouiller sur le Web. Des chercheurs d'emploi y ont créé leur blogue pour se faire connaître et développer leur réseau.

Cinq entreprises ont même lancé, de concert, une opération de recrutement dans l'univers virtuel de SecondLife. Les avatars les plus convaincants ont intégré par la suite le processus classique dans le monde réel.

Sephora, une grande chaîne de distribution de produits de beauté, s'apprête à lancer un blogue RH pour faire connaître ses métiers: une quinzaine d'employés sélectionnés à travers le monde y décriront leur quotidien.

Des logiciels permettent de gérer (tagger, classer, sélectionner, etc.) la «pile» de CV électroniques complétés.

Contrôler son image sur le Web comme employeur

Si TripAdvisor vous fait frissonner, sachez qu'en tant qu'employeur vous pouvez aussi être «coté» sur le Web. Tout comme il existe des sites qui permettent d'évaluer son médecin ou son professeur, il n'est pas étonnant d'apprendre l'existence de sites qui ciblent les entreprises, les patrons et même les stages professionnels et les emplois d'étés.

Pour évaluer une entreprise sur www.jobvent.com, il s'agit simplement d'entrer les coordonnées de l'entreprise, de coter de -5 à +5 différents critères (salaire, respect, avantages, sécurité d'emploi, environnement de travail, etc.) et d'expliquer les cotes attribuées. Résultat: on y trouve les compagnies les plus appréciées (I love my job) et les plus détestées (I hate my job).

De la recherche de candidats au cyber-espionnage!

De votre côté, s'il vous prenait l'envie de vous renseigner sur les candidats qui vous intéressent ou sur vos employés, sachez qu'Internet peut révéler bien des secrets, car les cyberactifs y laissent des traces. En effet, tous les blogues, les réseaux sociaux (Facebook, Flickr, etc.) ou les forums de discussion de ce monde peuvent en dire long sur la cyberréputation et la personnalité d'un internaute. Les employeurs peuvent «tomber» par accident sur les frasques d'un employé ou pousser l'audace jusqu'à s'enregistrer sous un faux nom afin d'infiltrer des réseaux sociaux.

Pratiques discriminatoires?

Ces nouvelles pratiques peuvent évidemment soulever des protestations. Alors qu'un CV papier permet de ne pas divulguer certaines données sur le candidat, un CV-vidéo s'avère beaucoup plus révélateur.

Aussi, avec la croissance de l'utilisation exclusive des formulaires en ligne pour soumettre sa candidature à un poste, l'industrie hôtelière britannique a reçu une mise en garde d'une firme d'avocats londonienne. Elle pourrait faire face à des accusations de discrimination fondée sur l'âge (avec lois et statistiques à l'appui), car une telle pratique exclut les gens de certains groupes d'âge qui ne savent pas utiliser un ordinateur.

Plus qu'un employeur de choix, devenez un recruteur de choix

L'utilisation des nouveaux outils permet non seulement de faciliter le processus de recrutement, mais aussi:

- de projeter l'image d'une entreprise avant-gardiste et dynamique;
- d'être plus compétitif;
- de gagner en rapidité;
- de répondre au mode de vie des jeunes et d'attirer des gens au profil différent;
- d'abolir les frontières géographiques et d'élargir le bassin de candidats potentiels.

Comme tout va très vite dans le cyberspace, les sites et les outils de tous types vont essaimer, se multiplier, évoluer, se muter... à ne plus savoir où donner de la tête! Bienvenue dans le marché de l'emploi 2.0!

Sources:

- Ancelin, Brice. «Youjob se lance sur le marché du recrutement 2.0», [www.focusrh.com], 19 septembre 2007.
- Chevrier, François-G. «Contrôler son image sur le Web, comme employeur», 7e journée RH du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, «La gestion du changement pour réussir le virage techno en RH», tenue à Trois-Rivières, 26 septembre 2007.
- Hunt, Suzanne et Robert Landry. «Importance de l'image de marque de l'employeur», [www.sunlife.ca], Financière Sun Life, chapitre 7.
- May, Kevin. «We Need To Talk the Language of Social Networking Sites», [travolution.blogspot.com], 13 septembre 2007.
- Montaigne, Caroline. «Séduire et recruter grâce à Internet», [www.lesechos.fr], 16 juillet 2007.
- Rocha, Roberto. «Facebook Used To Recruit Employees», Canada.com network, 4 septembre 2007.
- Ross, Jeff N. «Why Hospitality Employers Are Poor at Replying to Job Applications», [www.hotel-online.com], 28 septembre 2007.
- Walton, Christopher. «Online Recruitment Only Can Lead to Age Discrimination», [www.caterersearch.com], 19 octobre 2007.
- Zerbib, Corinne. «Voyage dans la blogosphère emploi», Courrier Cadres no 1623, 30 mars 2006, p. 40-41.

Portails d'emplois:

www.emploitourisme.ca
www.youjob.com
emploiquebec.net/francais/index.htm
www.guichetemplois.gc.ca
www.jobboom.com
francais.monster.ca
www.workopolis.com
carrieres.lesaffaires.com/RepereEmplois/fr/carrieres/accueil.asp
www.cvtheque.com
www.jobster.com
LEntreprise.com
www.careertours.com
www.i-resign.com

Sites «d'évaluation»

www.jobvent.com
www.bossrater.com
www.stagescritics.com
www.ehss.org/sections/students/student_eval.htm



Janvier 2010

Le «mix» réseaux sociaux, employés et compagnies, la tendance de l'heure!

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Non, les médias sociaux ne se résument pas qu'à des offensives marketing, ils bousculent grandement les pratiques de gestion des ressources humaines. On y recrute. On les consulte pour connaître le profil des candidats et réduire les risques à l'embauche. On exige des compétences dans le domaine. Et on s'interroge sur l'éthique de leur utilisation. Des experts soulignent que les habiletés pour les médias sociaux deviennent une tendance émergente dans la description de poste. Savoir qui sont vos amis et quel est votre cercle d'influence intéresse les recruteurs.

On les utilise, on les ignore, on les fustige

Vous avez décidé de ne pas utiliser les médias sociaux comme canaux de marketing? Soit! Mais ne vous imaginez pas que vous devez ignorer les LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, blogues, applications mobiles et autres pour autant, car ils vous rattrapent désormais à tous les tournants. Les médias sociaux interpellent tous les gestionnaires, du marketing aux ressources humaines en passant par la direction. S'y attarder est d'autant plus pertinent que les jeunes représentent une grande part de la main-d'œuvre de l'industrie touristique et sont aussi de fervents utilisateurs de ces réseaux. L'entreprise qui y participe activement démontre son ouverture et son dynamisme. Et, les ignorer dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre serait se détourner de canaux de recrutement fort prometteurs.

(Lire aussi: [Si la tendance se maintient... grave pénurie de main-d'œuvre dans les prochaines décennies](#) et [Pouvons-nous compter sur les étudiants pour pourvoir à nos postes en tourisme?](#))

Un canal de recrutement qui évolue

Pour le compte de CareerBuilder, une firme de sondage a interrogé, en juin 2009, 419 gestionnaires en ressources humaines au Canada et 2667 aux États-Unis afin de connaître l'utilisation des médias sociaux dans leur processus de recrutement. Selon les résultats de cette

enquête, 28% des employeurs canadiens les utilisent pour rechercher des candidats, et ce pourcentage atteint 45% aux États-Unis, soit le double de l'an dernier. De son côté, LinkedIn dénombrait en mai 2009 500 000 membres œuvrant dans le secteur des ressources humaines et du recrutement.

Des entreprises se servent des médias sociaux pour recruter, mais aussi pour rechercher de nouveaux talents ou susciter un intérêt chez celui qui n'est pas en quête d'un emploi.

Le nouvel hôtel de luxe parisien Shangri-La bouscule les façons de faire en lançant son blogue des ressources humaines (areyoushangri-la-paris.com) afin d'embaucher plus de 400 employés pour son ouverture prévue en 2010. Plus performant qu'un site Internet, ce blogue permet l'interaction avec le public, la mise à jour continue des informations et une visibilité accrue sur Internet grâce aux moteurs de recherche et aux médias sociaux. Et une fois le recrutement terminé, il se transformera en outil interne.

En guise d'argument publicitaire, plusieurs sites de recrutement en ligne se servent de la performance de leurs outils de bouche à oreille qui font le pont avec les médias sociaux pour diffuser plus largement les offres d'emploi. C'est le cas notamment de CareerTours qui est passé du mode traditionnel à l'ère YouTube pour apparier entreprises et chercheurs d'emploi (<http://www.careertours.com>).

La compagnie Burnsoft Ltd annonçait en août le lancement de Recruter for iPhone/iPod Touch, la première application mobile et autonome dédiée au recrutement. Elle permet d'emmagasiner les données des candidats et d'y avoir accès en tout temps.

Ce que vous pourriez y découvrir sur vos candidats

Nous sommes à des lieux du temps où le postulant allait porter son CV dans les entreprises. Les employeurs savent de plus en plus comment utiliser les médias sociaux et vont y fouiller pour mieux connaître les candidats qui postulent pour un emploi. Certains employeurs leur demandent même leur portfolio en ligne.

Pour réduire les risques à l'embauche, on s'assure que le candidat a les qualifications requises, qu'il cadre avec les valeurs de l'entreprise et sa culture organisationnelle. On évalue sa créativité, sa capacité à communiquer, les références de ses relations et même ses actions sociales.

Selon le sondage de CareerBuilder, 35% des compagnies américaines écartent un candidat en raison de l'information qu'il a trouvée en ligne (graphique 1) et

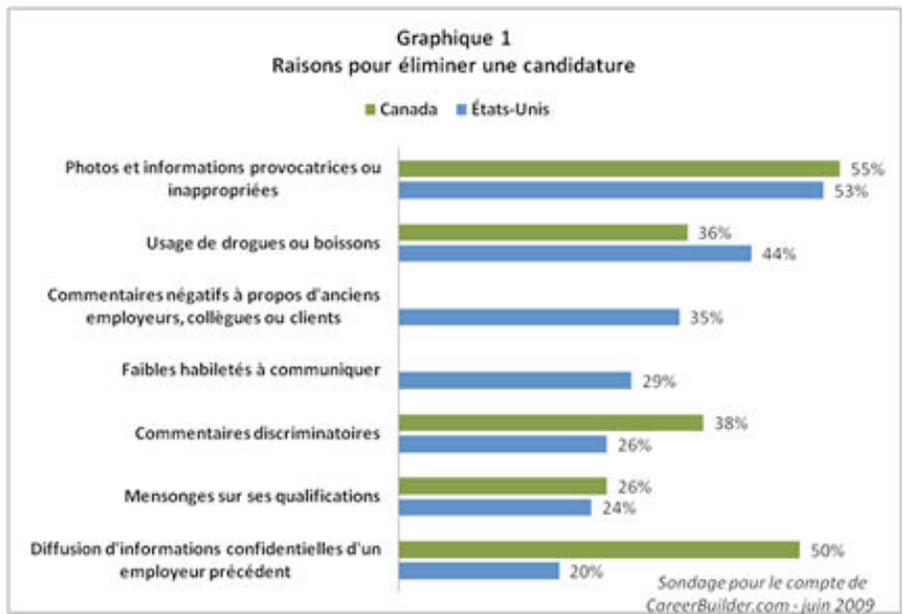
14% l'ont éliminé à cause de l'utilisation de binettes (smiley faces) et de textos dans leur lettre d'application ou dans leur courriel.

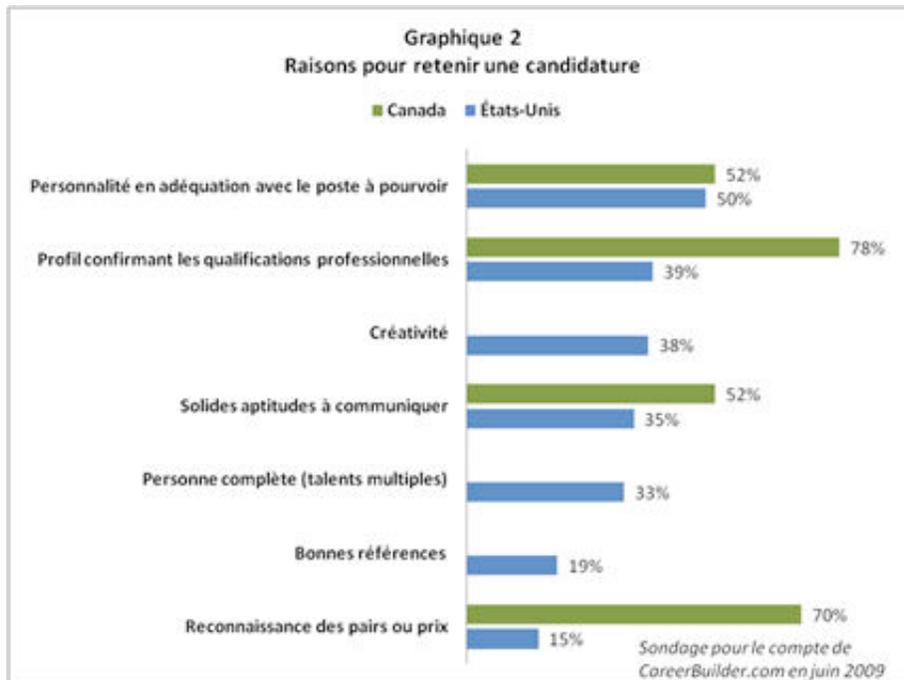
Du côté canadien, 26% des employeurs déclarent que l'information trouvée (graphique 1) les a dissuadés de recruter un candidat. À l'inverse, 14 % rapportent avoir été influencés positivement (graphique 2). Pour la conduite des recherches, Facebook est consulté par 52 % des employeurs canadiens contre seulement 29% aux États-Unis. Suivent LinkedIn (39%), les blogues (25%), MySpace (23%) et Twitter (11%).

En contrepartie, les candidats utilisent eux aussi les réseaux sociaux pour connaître les employeurs. C'est pourquoi les entreprises doivent soigner leur cyberimage!

Employeur recherche candidats ayant des habiletés pour les médias sociaux

Pourquoi connaître Twitter? Hyatt a décidé d'étendre ses services pour accompagner les voyageurs en tout temps (indications pour trouver un hôtel Hyatt, recommandation pour un restaurant ou une réservation dans un spa) en introduisant dans Twitter un service de conciergerie – [HyattConcierge](#). Des offices de tourisme lancent des bureaux d'informations touristiques virtuels sur Twitter





([TravelPortland](#) et le hashtag #inpx) où des employés doivent converser et répondre aux demandes de la clientèle.

Service à la clientèle, stratégies publicitaires, recherche d'informations, recrutement... plusieurs compagnies voient le potentiel des médias sociaux et jugent leur connaissance comme indispensable. De nouveaux emplois émergent et les façons de travailler sont bousculées. Avant d'engager un candidat, celui-ci devra démontrer ses intérêts et ses aptitudes dans le domaine. On lui demandera s'il est à l'aise avec les médias sociaux, s'il a un profil Facebook, un réseau professionnel dans LinkedIn, un blogue, s'il connaît ce qu'est un fil RSS et des acronymes comme SMS, API, B2C...

twitter Login Join Twitter

Hey there! HyattConcierge is using Twitter. [Join today!](#)

Twitter is a free service that lets you keep in touch with people through the exchange of quick, frequent answers to one simple question: What are you doing? [Join today](#) to start receiving **HyattConcierge's** tweets.

HYATT **HyattConcierge**

Name Hyatt Concierge
Location 370 properties, 44 countries
Web <http://hyatt.com>
Bio HyattConcierge. Striving to make a difference for our guests every day.
6,665 following 7,774 followers
Tweets 780
Favorites

@bizziemommy The Manchester Grand Hyatt in San Diego would be just 3 miles away from the zoo. Would you like rates and availability?
10:56 AM Oct 21st from TweetDeck in reply to @bizziemommy

@Pangkoo How can I assist you today?
7:16 AM Oct 21st from TweetDeck

@FunkySteph We will send you the offer to your email address as soon as possible.
5:03 AM Oct 21st from TweetDeck in reply to FunkySteph

@FunkySteph D FunkySteph Sorry for the late reply. The Family Plan can be used with the Awake Package if you kids are 12 or under.
5:26 AM Oct 21st from TweetDeck in reply to FunkySteph

@FunkySteph The London Churchill is available for your dates <http://bit.ly/jUa5c>. Please DM for reservation or more information.
11:42 PM Oct 20th from TweetDeck in reply to FunkySteph

RSS feed of HyattConcierge's tweets

Les questions d'éthique se multiplient

Dans ce cyberspace, les avenues sont multiples, mais l'anarchie y règne aussi. Violation de la vie privée, réputation de l'entreprise entachée, discrimination... plusieurs questions d'éthique y sont soulevées. Dans un texte subséquent, nous discuterons de ces enjeux.

Lire aussi:

[Soyez cool, mettez-vous en mode «cyber-recrutement»!](#)
[Êtes-vous «out» en matière de recrutement? \(Compte rendu de conférence\)](#)
[L'Agent Web 2.0, le nouveau James Bond du marketing](#)

Sources:

- Careerbuilder.com. «Forty-five Percent of Employers Use Social Networking Sites to Research Job Candidates, CareerBuilder Survey Finds», 19 août 2009.
[\[http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr519&sd=8%2f19%2f2009&ed=12%2f31%2f2009&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr519_&cbRecursionCnt=1&cbsid=e933d612f9ab4b32ac5178985b592e4d-306863921-RS-4\]](http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?id=pr519&sd=8%2f19%2f2009&ed=12%2f31%2f2009&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr519_&cbRecursionCnt=1&cbsid=e933d612f9ab4b32ac5178985b592e4d-306863921-RS-4)
- Chaal, Dennis. «Hyatt Extends Concierge Service to Twitter», blogue, 17 juillet 2009.
<http://dennisschaal.blogspot.com/2009/07/hyatt-extends-concierge-service-to.html>
- Duarte, Jonathan. «Job Seekers: Ignore Social Networking your own peril!», ere community, 16 septembre 2009.
[\[http://community.ere.net/blogs/jonathan-duarte/2009/09/job-seekers-ignore-social-networking-your-own-peri/\]](http://community.ere.net/blogs/jonathan-duarte/2009/09/job-seekers-ignore-social-networking-your-own-peri/)
- Evangelista, Benny. «Need a job? Show them you can Twitter», San Francisco Chronicle, 25 juillet 2009.
<http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2009/07/25/BUAI18UIVQ.DTL>
- Hoosta Magazine. «Shangri-La Hotel Paris a choisi Hoosta pour créer son Blog des Ressources Humaines», 2 octobre 2009.
[\[http://hoostamagazine.com/2009/10/02/shangri-la-hotel-paris-a-choisi-hoosta-pour-creer-son-blog-des-ressources-humaines/\]](http://hoostamagazine.com/2009/10/02/shangri-la-hotel-paris-a-choisi-hoosta-pour-creer-son-blog-des-ressources-humaines/)
- La toile des recruteurs. «Le recrutement mobile est arrivé», 31 août 2009.
[\[http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/caldwell-partners-next-generation-consulting-universite-mcgill-robert-half-kpmg-l-fr-i-802.html\]](http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/caldwell-partners-next-generation-consulting-universite-mcgill-robert-half-kpmg-l-fr-i-802.html)
- Marcus, Laure. «28 % des employeurs canadiens utilisent les réseaux sociaux en ligne», La toile des recruteur, 31 août 2009.
<http://www.latoiledesrecruteurs.com/newsletter/employeurs-canadiens-utilisent-reseaux-sociaux-ligne-l-fr-i-805.html>
- Meister, Jeanne C. et Karie Willyerd. «How Twitter and Crowdsourcing Are Reshaping Recruiting», 25 septembre 2009.
http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/09/how_twitter_and_crowdsourcing.html
- Travel Portland. <http://www.travelportland.com/visitors/twitter.html>
- «Twitter “Twisitor Center” Helps Travelers Follow the Tweets to Portland, Oregon», 10 février 2009. <http://www.govtech.com/dc/617868>



Janvier 2010

Pas facile de concilier l'utilisation des médias sociaux et le milieu du travail!

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Il n'y a pas que les clients qui se servent du cyberspace comme tribune d'expression, les employés aussi. On a posé la question suivante à 2000 employés: si votre employeur réalisait une action avec laquelle vous n'êtes pas d'accord, feriez-vous des commentaires en ligne à ce sujet? 15% ont répondu oui et 74% affirment qu'il est facile d'utiliser les médias sociaux pour nuire à la réputation d'une entreprise. Confidentialité, vie privée, discrimination, perte de productivité... la puissance de ces réseaux bouscule les pratiques et soulève de multiples questions d'éthique.

L'entreprise doit arriver à concilier médias sociaux et milieu de travail

Inutile de dire que les outils du Web 2.0 occupent une part grandissante dans le milieu du travail. Ils ne sont plus dévolus qu'au marketing. Ils donnent naissance à de nouveaux emplois. On les utilise pour communiquer à l'interne, recruter de la main-d'œuvre, mobiliser son personnel. (Lire aussi [Le «mix» réseaux sociaux, employés et compagnies, la tendance de l'heure!](#)) Les employés s'en servent comme plate-forme collaborative où ils établissent des contacts, échangent de l'information, cherchent des solutions à des problèmes et se font les ambassadeurs de l'entreprise.

L'entreprise est-elle prête à faire face à la transparence des médias sociaux jusque dans ses façons de fonctionner et de collaborer?

Des statistiques qui font réfléchir

Tenu en avril 2009 aux États-Unis, le Deloitte LLP's 2009 Ethics & Workplace Survey sur l'utilisation des médias sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, LinkedIn...) démontre bien la vulnérabilité des entreprises à leur égard et l'importance d'agir. Ce sondage a été effectué par téléphone auprès de 2008 employés (50% hommes et 50% femmes) et en ligne auprès de 500 gestionnaires.

Les employés...

- 74% affirment qu'il est facile d'utiliser les médias sociaux pour nuire à la réputation d'une entreprise.
- 53% soutiennent que leurs activités personnelles ne concernent pas l'employeur (ce pourcentage atteint 63% chez les 18-34 ans).
- plus du tiers ne se préoccupent pas de ce que pensent leurs patrons, collègues ou clients avant de mettre en ligne de l'information (commentaires, photos, vidéos).
- 27% ne se soucient pas des conséquences morales ou éthiques.
- 15% ont répondu qu'ils feraient des commentaires en ligne si leur employeur réalisait une action avec laquelle ils n'étaient pas d'accord.
- 31% pensent que l'utilisation des médias sociaux améliore leur équilibre travail-vie personnelle.
- 49% disent que les politiques de l'employeur ne changeront pas leur comportement dans le cyberspace.
- 61% affirment que même si l'employeur exerçait un contrôle de leurs activités, ils ne changeraient pas leur comportement. Ils savent que leur image est publique et ils ont déjà apporté certaines modifications à leur profil.

Les gestionnaires...

- 30% affirment que les médias sociaux font partie de leurs stratégies d'affaires.

- 58% estiment que les risques liés à la réputation de l'entreprise sont un enjeu, mais seulement 15% en discutent en réunion.
- 60% considèrent qu'ils ont le droit de savoir comment leurs employés se présentent dans les médias sociaux et y présentent leur employeur.
- 56% pensent que l'utilisation des médias sociaux améliore l'équilibre travail-vie personnelle de l'employé.
- 22% confirment qu'ils ont instauré une politique pour dicter l'utilisation des médias sociaux par les employés.
- 17% déclarent qu'ils ont créé des programmes pour réduire les risques liés à leur utilisation.
- 55% soulignent que leur compagnie n'a pas de politique à cet égard.

Selon un sondage effectué récemment par ProofPoint, la fuite d'informations stratégiques, les comportements inadéquats des employés dans les médias sociaux, les poursuites judiciaires et les mises à pied sont en hausse.

Non seulement il faut savoir ce que disent les clients sur l'entreprise, mais il faut aussi surveiller les frasques des employés dans les médias sociaux.

Où se situent les limites de la transparence?

Nouveaux outils de communication, les réseaux sociaux créent de multiples possibilités, mais soulèvent aussi plusieurs questions d'ordre moral et éthique, tant chez l'employeur que chez l'employé.

Où trace-t-on la ligne entre information publique et information privée, entre vie professionnelle et vie privée?

- La mise en ligne de renseignements personnels (vidéos, photos, commentaires, états d'âme...) par l'employé relève-t-elle de la sphère privée même si ceux-ci deviennent en quelque sorte publics?
- Est-ce éthique de consulter le profil Facebook, le blogue et le compte Twitter d'un employé ou d'un éventuel candidat?
- Est-il injuste de juger un candidat selon son cercle d'amis?
- Est-ce discriminatoire de rejeter un candidat en raison du contenu de son profil en ligne?

Comment arriver à distinguer les chapeaux professionnel et personnel d'un employé?

- Les compagnies sont conscientes que l'employé devient en quelque sorte un ambassadeur de leur organisation. Peuvent-elles pour autant faire le suivi du profil personnel de l'employé pour s'assurer qu'il ne ternit pas leur réputation?
- Une personne qui s'exprime sur son blogue reflète-t-elle indirectement l'opinion de son employeur? Devrait-elle souligner que son opinion n'est pas celle de son employeur?
- Quand un employé s'y exprime au nom de son employeur, son profil personnel peut-il influencer sur la crédibilité, la réputation de l'entreprise?
- Est-ce discriminatoire d'afficher un poste seulement par l'intermédiaire des médias sociaux?
- L'employé réclame l'utilisation des médias sociaux au travail. Comment départager son utilisation personnelle et son utilisation professionnelle alors qu'elles sont souvent imbriquées?

Certaines pratiques sont même décriées par la blogosphère. Pensons au cas de Best Buy, un géant dans le commerce de détail, qui exigeait pour un poste un minimum de suiveurs (followers) dans Twitter. L'entreprise a retiré ce critère.

Beaucoup d'éléments qui font réfléchir!

Réussir l'intégration des médias sociaux dans l'entreprise

On développe des stratégies pour faire du marketing dans les médias sociaux, mais l'établissement de politiques à leur égard s'impose:

- établir des politiques de conduite et d'utilisation;
- déterminer les responsabilités;
- donner de la formation;
- mesurer et contrôler les rendements des initiatives telles l'attention retenue et l'influence dans le milieu.

Il est préférable de privilégier l'encadrement et la formation plutôt que l'instauration de réglementations pour inciter les employés à se conduire de façon éthique et morale.

Sources:

- Armano, David. «Five Challenges Social Media Will Bring to Business», Blogue Harvard Business, 14 août 2009. http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/08/a_recent_survey_conducted_by.html
- Deloitte. «Deloitte's 2009 Ethics & Workplace Survey Examines the Reputational Risk Implications of Social Networks», 18 mai 2009. https://www.deloitte.com/view/en_US/us/press-release/4185f6b085912210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
- eMarketer. «The Problem with Social Media in the Office», Hotel News Resource, 27 mai 2009. <http://www.hotelnewsresource.com/article39032.html>
- Evangelista, Benny. «Need a job? Show them you can Twitter», San Francisco Chronicle, 25 juillet 2009. <http://sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2009/07/25/BUA118U1VQ.DTL>
- Heidelberger, Brian. «The 7 Biggest Legal Risks to Your Company When Using Social Media», 15 septembre 2009. <http://www.winston.com/index.cfm?contentid=34&itemid=3547>
- Meister, Jeanne C et Karie Willyerd. «How Twitter and Crowdsourcing Are Reshaping Recruiting», Blogue Harvard Business, 25 septembre 2009. http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/09/how_twitter_and_crowdsourcing.html
- ProofPoint. «Proofpoint Survey Says: State of Economy Leads to Increased Data Loss Risk for Large Companies», 10 août 2009. <http://www.marketwire.com/press-release/Proofpoint-Inc-1027877.html>
- ProofPoint. «Outbound Email and Data Loss Prevention in Today's Enterprise, 2009», juillet 2009. <http://www.proofpoint.com>
- Rigoli, Elaine. «Cheat Sheet on Employment Discrimination and New Media», ere.net, 10 septembre 2009. <http://www.ere.net/2009/09/10/cheat-sheet-on-employment-discrimination-and-new-media/>
- Samuel, Alexandra. «Social Media Usage Policies: Less Lawyering, More Encouraging», Blogue Harvard Business, 8 octobre 2009. http://blogs.harvardbusiness.org/cs/2009/10/social_media_policy.html