

# Réseau de veille en tourisme

## Capital humain: facteur de réussite - Assises du tourisme 2008

Analyse rédigée par Michèle Laliberté

Comment donner le goût aux employés de rester dans l'entreprise et de mieux performer? Comment capter leur intérêt? Trois conférenciers sont venus partager leur expérience et expliquer l'importance des ressources humaines comme facteur de réussite. Avec pour fil de trame... la mobilisation des employés.

### **Réinventer la façon de faire pour «capter l'intérêt» – Marc Éthier, consultant en ressources humaines, Actitude Plus, présentation du Parc Safari, Hemmingford en Montérégie**

L'entreprise doit être reconnue dans son secteur d'activité pour susciter le désir des travailleurs à faire partie de cette organisation.

Au recrutement, le candidat doit sentir que faire partie de l'organisation constitue un privilège. Une première sélection s'effectue massivement alors que les postulants sont tous réunis dans une salle. Les employés de deux ans et plus d'ancienneté choisissent les candidats potentiels car ce sont eux qui travailleront avec les nouveaux employés recrutés. L'entreprise explique clairement ses objectifs et ses attentes.



Dans un souci de repenser l'organisation du travail, les gestionnaires seniors (plus de 25 années) délaissent les opérations au quotidien et deviennent des experts conseils, tandis que les gestionnaires juniors agissent à titre de *coachs*.

L'«université du Parc» assure une formation sur mesure. De nombreux employés choisissent librement de poursuivre leur formation en dehors des heures de travail afin de s'améliorer et de pouvoir progresser dans l'organisation.

La responsabilisation des employés constitue un facteur de réussite important. La première année, les employés sont encadrés par des *coachs*. Par la suite, afin de donner un sens à leur travail et de renforcer leur engagement, des responsabilités leur sont progressivement assignées et ils ont voix quant à l'organisation de leurs tâches. La reconnaissance de leur travail à plusieurs niveaux (événements sociaux, etc.) et la rétroaction à 360° (évaluation de l'employé par l'employeur et vice versa) contribuent positivement à la mobilisation des troupes.

**Donner le goût de rester – Louis Lessard, président-directeur général,  
Auberge Le Baluchon, Saint-Paulin en Mauricie**

Le Baluchon regroupe 220 employés répartis dans des unités autonomes de gestion, lesquelles ne comptent pas plus de 30 personnes.



La philosophie s'avère bien utile quand il s'agit de gérer la plus grande ressource de l'entreprise: les employés. Le gestionnaire devient alors un guide, un gardien des valeurs de l'organisation. La participation, l'écoute, la communication, le respect, l'engagement et la créativité constituent l'essentiel de ces valeurs. Il faut prendre le temps de s'intéresser aux employés, leur accorder de l'attention et faire en sorte qu'ils adoptent une attitude positive et accomplissent leurs fonctions avec entrain et plaisir.

Mobiliser les employés, c'est donner un sens à leur travail, leur donner des objectifs à atteindre, offrir une qualité de vie au travail et leur manifester de la reconnaissance et de la considération. Quant aux conditions salariales, l'entreprise se fait un devoir d'offrir les meilleures de la région.

Plusieurs actions concrètes ont été mises de l'avant pour fidéliser le personnel:

- les groupes de référence (8 groupes) – trouver des solutions pour améliorer l'organisation du travail, la satisfaction de la clientèle et le développement durable (lire aussi: [Bonnes pratiques: les groupes de référence de l'Auberge Le Baluchon](#));
- le comité de bonne entente – prendre des décisions concernant les conditions de travail (ex. partage des pourboires);
- la table de gestion participative – faire circuler l'information (événements qui se sont passés dans la semaine et ceux à venir);
- le comité social;
- le programme de reconnaissance.

Si Le Baluchon ne se voulait qu'une occasion d'affaires, l'ambiance au travail serait bien différente. Par sa mission, ses valeurs et ses philosophies, l'entreprise suscite le dynamisme au sein des employés. Ce qui anime l'équipe : le service à la clientèle!

**Coacher pour performer – Pierre Provencher, directeur des ressources  
humaines, Station de ski Mont Saint-Bruno, Saint-Bruno en Montérégie**

L'entreprise compte, en 2007-2008, 741 employés et plus de 150 bénévoles.



En 2002, l'entreprise poursuivait sa croissance et le recrutement se faisait de plus en plus laborieux. Avec les sombres perspectives du marché de la main-d'œuvre, il fallait garder le personnel et adopter une image de marque qui attire et fidélise les employés. Pour rencontrer cet objectif, un changement de culture s'imposait. Le gestionnaire a modifié son approche avec les employés, c'est-à-dire qu'il est passé du statut de patron à celui de *coach*. L'appui de la haute direction et des programmes de formation adaptés sont venus soutenir ce virage.

Plusieurs démarches ont été mises en place pour mobiliser les employés: communiquer clairement la mission et les objectifs de l'entreprise, stimuler les communications intergénérationnelles, souligner les bonnes actions, créer un lien socio-affectif envers l'organisation, désamorcer les situations de crise, préparer un guide d'employé pour chacun des secteurs, donner de la formation, etc.

Dans un effort collectif, la culture de l'entreprise s'est assainie, l'esprit d'équipe s'est renforcé et la mobilisation est désormais au rendez-vous. Par ces actions, le taux de rétention est passé de 47,9% en 2003 à 69,7% en 2007, soit 200 employés de moins à recruter, pour une économie estimée à 20 000 dollars.

Lire aussi: [Bonnes pratiques: les groupes de référence de l'Auberge Le Baluchon](#).

Source:

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

[Partager](#) [Envoyer](#)

Cette analyse a été écrite le 15 mai 2008 à 14:59. Vous pouvez aller à la fin et entrer un commentaire.

## Laissez vos commentaires

---

Vous devez être [inscrit au site](#) pour entrer un commentaire.

[Haut](#)

Copyright © 2007 Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat, École des sciences de la gestion, UQAM. Tous droits réservés.

Optimisation et programmation additionnelle: [Influenza Marketing](#)

Conseiller : [Michel Leblanc](#)

Intégration : [La Fabrique de Blogs](#)

Accessible "[SeaBeast](#)" theme v.1.2 © 2006-2008 by [Mike Cherim](#)