

GUIDE PRATIQUE DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LES LIEUX D'ACCUEIL ET DE
RENSEIGNEMENTS TOURISTIQUES

Table des matières

4 COLLABORATEURS

5 PRÉAMBULE ET CONSIGNES D'UTILISATION DU GUIDE

6 LES DÉFIS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN LIEU D'ACCUEIL ET DE RENSEIGNEMENTS TOURISTIQUES

- 6 Se positionner dans une offre de service en évolution
- 6 Gérer dans un contexte de saisonnalité
- 7 Connaître parfaitement les postes clés

8 RECRUTER OÙ ? RECRUTER COMMENT ?

- 8 Planifier les activités de gestion des ressources humaines
- 9 Atteindre les bons candidats
- 10 Attirer les meilleurs

12 CHOISIR LES CANDIDATS QUI SE DÉPASSERONT

- 12 Définir le profil du candidat idéal
- 13 Gagner du temps avec une présélection des candidats
- 14 Réaliser des entretiens efficaces
- 16 Quelques considérations administratives

18 GÉRER L'ACCUEIL COMME UN COUP D'ENVOI

- 18 L'importance de l'accueil
- 18 La démarche d'intégration
- 20 Le manuel de l'employé
- 20 Les procédures et les politiques internes



22

ENCADRER L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

- 22 Donner une direction
- 24 Observer, donner de la rétroaction
- 24 Reconnaître et mobiliser
- 26 Évaluer : Quand ? Quoi ? Comment ?
- 29 Fidéliser en contexte de saisonnalité
- 30 La tenue de réunions d'équipe
- 31 La gestion des plaintes : une occasion d'échanger

31

VALORISER ET DÉVELOPPER

- 31 Les besoins de formation du personnel régulier
- 32 La reconnaissance professionnelle

33

CONCLUSION

34

BIBLIOGRAPHIE

36

ANNEXES

- 36 **Annexe 1**
Norme de compétence *emerit^{MD}* du superviseur de centre d'information touristique
- 38 **Annexe 2**
Norme professionnelle québécoise du préposé à l'information touristique
- 40 **Annexe 3**
Grille de présélection
- 41 **Annexe 4**
Grille d'entrevue d'embauche
- 43 **Annexe 5**
Grille de notation d'entrevue
- 44 **Annexe 6**
Information relative à la conservation du dossier de l'employé
- 45 **Annexe 7**
Plan d'intégration type
- 46 **Annexe 8**
Manuel de l'employé
- 47 **Annexe 9**
Grille d'évaluation de la performance
- 50 **Annexe 10**
Exemple de politique d'utilisation des appareils de communication et des équipements informatiques

Collaborateurs

DIRECTION DE PROJET

Lucie Gervais, Direction des renseignements par téléphone et par Internet, ministère du Tourisme du Québec
Nicole Desrochers, Direction des renseignements par téléphone et par Internet, ministère du Tourisme du Québec
Brigitte Hernando, Direction des renseignements par téléphone et par Internet, ministère du Tourisme du Québec
Sylvie Lamarche, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

RÉDACTION DU GUIDE

Carolle Larose, CRHA, Carolle Larose Conseil

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué à la préparation de ce guide de gestion des ressources humaines destiné aux superviseurs de lieux d'accueil et de renseignements touristiques. Leurs témoignages, leurs conseils et les outils de gestion qu'ils nous ont fait parvenir ont servi de matière première à l'élaboration de ce guide convivial et calqué sur la réalité de gestion des utilisateurs. Nous les en remercions grandement.

Sophie Charpentier
Directrice du Service des loisirs sportifs et culturels
Municipalité de Saint-Donat

Patricia Côté
Coordonnatrice accueil et information
Tourisme Chaudière-Appalaches

Hélène Huard
Conseillère en développement touristique
Ville de Lac-Brome

Stéphane Lalande
Directeur général
CLD des Pays-d'en-Haut

Marie-Josée Lapierre
Agente de développement touristique
Tourisme Argenteuil – CLD d'Argenteuil

Élaine Laprade
Adjointe à la direction Développement touristique
Centre local de développement de Pierre-de-Saurel

Kathleen Favreau O'Brien
Coordonnatrice à l'accueil et agente de promotion
Tourisme Suroît

Marie-Thérèse Jacques
Coordonnatrice responsable de l'accueil, Est du Québec
Ministère du Tourisme du Québec

Brittany Morin
Agente de développement économique
SADC Pontiac

RÉVISION LINGUISTIQUE

CQRHText

CONCEPTION ET PRODUCTION GRAPHIQUE

Alphatek

ISBN : 978-2-550-64541-2

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2012

Préambule et consignes d'utilisation du guide

Ce guide a été conçu comme outil de référence en gestion des ressources humaines pour les superviseurs de lieux d'accueil et de renseignements touristiques¹. Les références, les outils de gestion et les conseils que l'on y trouve se veulent les plus représentatifs possible de la réalité de gestion de ces entreprises.

Mais, il faut retenir que les outils qui y sont proposés le sont à titre d'exemple et peuvent être adaptés pour tenir compte des particularités de chaque lieu d'information touristique.

Tout au long du guide, ces icônes de référence permettent de repérer facilement certains éléments clés du contenu ou de renvoyer l'utilisateur à des sources de référence complémentaires :

LES ICÔNES DE RÉFÉRENCE



À RETENIR	POUR EN SAVOIR PLUS	UN OUTIL EST DISPONIBLE	CONSEIL DU SUPERVISEUR	QUESTION DE RÉFLEXION
Fait ressortir un point important du texte ou une consigne.	Renvoie à des sources d'information complémentaires.	Indique qu'un outil de gestion est disponible en annexe ou en référence.	Cite un conseil pratique proposé par un superviseur d'expérience qui travaille dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques.	Répond à des questions pratiques que se posent parfois les superviseurs.

1. L'appellation *lieu d'accueil et de renseignements touristiques* est inclusive. Elle fait référence aux bureaux d'information touristique, aux bureaux d'accueil touristique et aux centres Infotouriste. Pour alléger le texte, nous utiliserons également l'expression *lieu d'information touristique* dans ce guide.

Les défis de gestion des ressources humaines dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques

SE POSITIONNER DANS UNE OFFRE DE SERVICE EN ÉVOLUTION

Les touristes ont aujourd'hui accès à une multitude de sources de renseignements au moment de planifier un voyage. Internet et les médias sociaux leur offrent une foule de possibilités et ils sont de plus en plus nombreux à organiser leur voyage devant leur écran d'ordinateur ou avec leur téléphone intelligent.

Dans cet univers infini d'information, les consommateurs tentent de faire les meilleurs choix, ceux qui leur permettront de trouver l'expérience touristique qui répondra à leurs attentes. Certains auront tout planifié alors que d'autres, bousculés par le manque de temps, feront des réservations tardives ou se laisseront guider par des décisions spontanées.

Dans ce contexte, le lieu d'accueil et de renseignements touristiques se repositionne stratégiquement pour répondre à une demande de service en évolution. Il doit notamment :

- se démarquer comme une source de renseignements fiable et impartiale ;
- exercer un rôle-conseil avisé en dirigeant le client à travers toutes ces sources d'information ;
- détenir l'expertise pour proposer des options, informer et influencer positivement le visiteur qui sollicite un conseil ;
- accompagner le client dans sa recherche d'informations en empruntant des chemins ludiques et interactifs ;
- devenir un pôle de rayonnement des entreprises touristiques locales ou régionales.

LE CÔTÉ HUMAIN DU VOYAGE



Les bureaux d'information touristique doivent être un lieu de continuité de l'image de marque de la destination, du fait qu'ils en représentent la partie visible et humaine. Pour répondre aux besoins des visiteurs, ces établissements doivent créer une valeur ajoutée en optimisant l'équilibre entre le contact humain et la présence de la technologie.

Source : RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME, *La nécessité des bureaux touristiques de se réinventer*, Septembre 2011.

Mais, peu importe la voie choisie et les moyens empruntés, la clé du succès demeure la même : offrir un service à la clientèle exceptionnel pour contribuer à l'expérience touristique du voyageur. Le service à la clientèle repose en grande partie sur les habiletés et la compétence du personnel en relation avec la clientèle. Tous les efforts qui seront consacrés à mieux recruter, sélectionner et mobiliser l'équipe de travail d'un bureau d'information touristique doivent donc être perçus comme une contribution à cet investissement vers l'excellence !

GÉRER DANS UN CONTEXTE DE SAISONNALITÉ

Pour répondre aux besoins des touristes, le Québec offre un réseau étendu de lieux d'accueil et de renseignements touristiques et, à l'image de notre belle province, ces derniers vivent au rythme des saisons.

Que ce lieu d'information touristique soit ouvert sur une base annuelle ou saisonnière, il y a donc de fortes chances que la saison estivale constitue une période de pointe et qu'il y ait embauche de personnel temporaire pour répondre à une augmentation de l'affluence touristique. Les superviseurs seront appelés à planifier et à répéter un certain nombre d'activités de gestion chaque année pour être prêts à l'arrivée de la haute saison.

Il faut notamment réussir à :

- planifier les affichages de postes même si le financement n'est pas toujours confirmé ;
- recruter au bon moment, lorsque les meilleurs candidats sont toujours disponibles ;
- intégrer du nouveau personnel et actualiser les outils d'accueil et d'intégration ;
- assurer un service à la clientèle exceptionnel et faire preuve d'un professionnalisme exemplaire ;
- entretenir un climat de travail harmonieux, perceptible pour tous les clients et partenaires ;
- offrir un milieu de travail stimulant, propice à fidéliser les employés saisonniers sur plusieurs saisons pour profiter de leur expérience.

CONNAÎTRE PARFAITEMENT LES POSTES CLÉS

Bien que les structures de l'organisation et le nombre d'emplois puissent différer d'un lieu d'information touristique à un autre, on retrouve dans la plupart d'entre eux, deux postes-clés :

- le **superviseur de centre d'information touristique** ;
- le **préposé à l'information touristique**².

Si vous avez le présent guide de gestion entre les mains, vous occupez probablement les fonctions correspondant à ce premier poste et êtes appelé à gérer des employés qui occupent le second.

Pour réussir dans un poste de superviseur d'un lieu d'information touristique, il faut bien comprendre ce que l'on attend de vous et des membres de votre équipe.

Il devient donc fort utile de réfléchir aux compétences requises pour exercer votre travail de gestion et à celles que vous recherchez chez vos employés.

Toutes les pratiques de gestion que vous mettrez en œuvre viseront directement ou indirectement à améliorer le travail effectué par votre équipe et une intime connaissance de ce qui est attendu de chacun dans l'organisation est incontournable.

Pour amorcer cette réflexion, il est utile de savoir que des profils de compétence pour ces deux postes ont déjà été élaborés avec la contribution de personnes expérimentées qui occupent ces fonctions.

Nous vous conseillons de les consulter et de vous y référer régulièrement dans votre travail de gestion.

LES NORMES PROFESSIONNELLES



Une version synthèse des outils de référence suivants apparaît **en annexe** :

- *La norme de compétence emerit^{MD} du superviseur de centre d'information touristique ;*
- *La norme professionnelle québécoise du préposé à l'information touristique.*

Les versions détaillées de ces documents sont accessibles sur le site Internet du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme [www.cqrht.qc.ca].

UN MAILLON ESSENTIEL !



Le préposé aux renseignements est le maillon essentiel dans la chaîne de promotion touristique au Québec. Il occupe une position stratégique entre le touriste et l'intervenant touristique. Par la qualité de son travail et des renseignements qu'il fournit, il devient l'agent de promotion des entreprises québécoises auprès du touriste.

Source : MINISTÈRE DU TOURISME, *Le service par excellence*, Programme de formation du préposé aux renseignements touristiques, 2010.



2. L'appellation *préposé à l'information touristique* a été privilégiée dans ce guide puisqu'il s'agit de celle retenue pour l'élaboration de la norme professionnelle. Certains lieux d'information touristique utilisent d'autres titres d'emplois tels que *conseiller à l'information touristique* ou *conseiller en séjour*. Ces appellations réfèrent au même type de poste.

Recruter où? Recruter comment?

PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Une saison, ça se prépare! On pense parfois que pour ce faire, l'une des premières responsabilités du superviseur d'un lieu d'accueil et de renseignements touristiques sera de recruter une équipe d'employés dynamiques en mesure de répondre aux attentes de la clientèle.

Mais bien avant de rencontrer les candidats en entrevue, le superviseur aura réalisé une foule d'activités qui contribueront,

à des degrés divers, à donner le coup d'envoi à ses activités saisonnières. Et ses activités de gestion se poursuivront même une fois le personnel recruté. Il devra ensuite intégrer son équipe, la mobiliser et s'assurer qu'elle offre un service optimal.

Bref, si les activités de gestion sont intenses en début de saison, elles s'étalent souvent tout au long de l'année et le tableau suivant donne un aperçu de quelques-unes de ces étapes clés en matière de gestion des ressources humaines dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques.

QUELQUES ACTIVITÉS MENSUELLES DE GESTION DANS UN LIEU D'ACCUEIL ET DE RENSEIGNEMENTS TOURISTIQUES

JANVIER	<ul style="list-style-type: none">• Identification du nombre de postes à pourvoir• Révision des outils de gestion disponibles et à améliorer (description de postes, outils de sélection, plan d'intégration, manuel de l'employé, outils d'évaluation, etc.)³
FÉVRIER	<ul style="list-style-type: none">• Préparation des demandes de subvention à l'emploi• Choix des sources de recrutement• Préparation de l'affichage des postes• Prise de contact avec les employés de la saison précédente
MARS	<ul style="list-style-type: none">• Affichage des postes• Suivi des candidatures• Révision et actualisation des outils d'accueil et d'intégration (déroulement de la période d'intégration, informations à remettre aux nouveaux employés, etc.)
AVRIL	<ul style="list-style-type: none">• Activités de présélection (analyse des curriculum vitæ, entrevues de présélection)• Entrevues de sélection
MAI	<ul style="list-style-type: none">• Confirmation des embauches• Planification de l'entrée en fonction• Préparation des horaires de travail• Contacts avec les partenaires de l'industrie touristique qui seront sollicités pour contribuer aux activités d'intégration des nouveaux employés (tournée de familiarisation, séances d'information, etc.)
JUIN	<ul style="list-style-type: none">• Accueil et intégration des employés saisonniers• Évaluations de fin de période d'intégration
JUILLET	<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement et mobilisation de l'équipe• Suivi du rendement
AOÛT	<ul style="list-style-type: none">• Évaluations de fin de saison• Démarches de fidélisation des employés saisonniers• Planification des horaires d'automne (s'il y a lieu)
SEPTEMBRE	<ul style="list-style-type: none">• Évaluations de fin de saison
OCTOBRE	<ul style="list-style-type: none">• Retour sur la saison• Participation aux <i>Journées annuelles de l'accueil touristique</i> (JAAT)• Analyse des statistiques saisonnières
NOVEMBRE	<ul style="list-style-type: none">• Gestion quotidienne
DÉCEMBRE	<ul style="list-style-type: none">• Évaluations du personnel permanent• Planification budgétaire dans certains types de lieux d'information touristique

3. Plusieurs de ces outils sont disponibles sur le site Internet www.coffreaoutils.com



ATTEINDRE LES BONS CANDIDATS

On en arrive finalement au recrutement des employés de l'équipe. Le superviseur doit donc identifier ses sources de recrutement, c'est-à-dire les endroits où il lui sera possible de recruter la main-d'œuvre. Ces sources varient en fonction du type de personnes recherchées et de la disponibilité de main-d'œuvre dans la région. Généralement, plus les difficultés de recrutement sont grandes, plus on tentera de diversifier ces sources pour atteindre davantage de candidats.

Pour pourvoir les postes saisonniers, le bassin de main-d'œuvre étudiante constitue celui qui est le plus sollicité par les lieux d'information touristique, comme c'est le cas dans plusieurs entreprises du tourisme. Si vous avez accès à des subventions liées aux emplois étudiants, il est d'ailleurs possible que vous ne recrutiez que dans ce bassin.

Mais si vos emplois sont rémunérés à partir d'autres sources de financement, vous laissant davantage de latitude à ce niveau, d'autres solutions méritent sûrement d'être envisagées.

Par exemple, plusieurs personnes retraitées ou préretraitées sont à la recherche d'un emploi qui leur permet de s'accomplir sans compromettre leur temps de loisir. Pour les entreprises touristiques, il s'agit d'une piste de recrutement prometteuse pour pourvoir des postes saisonniers ou pour prolonger la saison touristique alors que les étudiants retournent en classe. Le contact avec les clients, l'ambiance touristique, les avantages connexes et la possibilité de travailler de façon temporaire deviennent des éléments à faire valoir auprès de cette catégorie de travailleurs.

UN MIX GÉNÉRATIONNEL GAGNANT



« Depuis quelques années, je recrute des travailleurs préretraités à temps partiel et des étudiants pour les postes de préposés saisonniers. Chacun apporte une contribution différente et le mix entre les générations est très stimulant. Et comme les préretraités sont disponibles l'automne, cette solution est très utile en fin de saison. »

Enfin, d'autres bassins de main-d'œuvre peuvent être sollicités. Plusieurs programmes sociaux liés à l'insertion professionnelle de certains groupes de travailleurs sont mis en œuvre au Québec et différents organismes possèdent une expertise pour faciliter cette intégration professionnelle. Par exemple, on pense aux personnes handicapées, aux personnes immigrantes ou aux femmes désirant réintégrer le marché du travail.

Le Centre local d'emploi (CLE) de votre région constitue la meilleure source de référence pour identifier ces programmes et les organismes qui travaillent auprès de ces clientèles spécifiques.

Une fois les sources possibles de recrutement identifiées, le superviseur devra choisir le ou les meilleurs moyens à sa disposition pour atteindre ces bassins de clientèle. Le choix des moyens dépendra souvent du bassin de main-d'œuvre visée.

Par exemple :

- Les institutions d'enseignement qui offrent un programme en tourisme sont un créneau à explorer pour recruter des étudiants.
- Les journaux locaux constituent une solution intéressante pour recruter des travailleurs préretraités.
- Les organismes d'insertion professionnelle deviennent une source incontournable pour atteindre des clientèles plus spécifiques.

DES MOYENS DE RECRUTEMENT

Bouche à oreille

Références des employés

Placement en ligne d'Emploi Québec

Sites de placement en ligne (Jobboom, etc.)

Journaux locaux

Site Web de l'entreprise

Médias sociaux (Facebook, Twitter...)

Institutions scolaires de la région

Contacts avec des organismes d'insertion professionnelle

Enfin, est-il nécessaire de souligner que le Web se positionne de plus en plus comme un véhicule indispensable pour atteindre les jeunes travailleurs ?

Ils se «textent» plutôt que de se téléphoner, demeurent branchés en permanence sur Facebook, poursuivant dix-huit conversations simultanément, et jouent en ligne au sein d'une équipe d'internautes qui proviennent des quatre coins de la planète. Y a-t-il encore des superviseurs qui se demandent quel est le meilleur véhicule pour rejoindre les jeunes travailleurs ?⁴

Il faut donc retenir qu'un nombre grandissant d'entreprises recrutent activement sur le Web, et que cette pratique continuera à gagner en popularité.

ATTIRER LES MEILLEURS

Afficher une offre d'emploi est une opération marketing !

Même lorsque l'on sait que l'on obtiendra suffisamment de curriculum vitæ au moyen d'une offre d'emploi plus traditionnelle, pourquoi devrait-on se priver d'obtenir davantage de candidatures, tout en rendant justice au poste de préposé à l'information touristique ?

Avoir le choix entre davantage de candidats, c'est aussi augmenter ses chances de trouver les meilleurs. Il faut donc rédiger notre offre d'emploi pour qu'elle soit complète, précise et surtout, qu'elle rende justice au contenu du poste à pourvoir.

Voici deux affichages différents visant le même poste de préposé à l'information touristique pour lequel on souhaite recruter des étudiants. Lequel vous semble le plus attirant ?

UNE OFFRE D'EMPLOI PLUTÔT TRADITIONNELLE

Offre d'emploi d'étudiant Préposé à l'information touristique

Tourisme XXX travaille à promouvoir et à développer l'industrie touristique dans la région. Il est à la recherche d'étudiants pour occuper un emploi de préposé à l'information touristique.

Sous la responsabilité du superviseur, le préposé doit :

- répondre aux demandes d'information par courrier ou au téléphone ;
- promouvoir les attraits de la région ;
- compiler des statistiques quotidiennes ;
- mettre à jour des outils d'information touristique ;
- assumer d'autres tâches connexes.

Exigences :

- étudiants à temps plein, retournant aux études en septembre ;
- aptitudes et intérêt pour le service à la clientèle ;
- habileté à communiquer en français et en anglais ;
- dynamisme, autonomie et sens des responsabilités ;
- disponible du xx juin au xx août.

Conditions de travail :

- durée : 13 semaines ;
- salaire : xx \$/l'heure ;
- temps plein.

Veuillez faire parvenir votre curriculum vitæ avant le xx avril à : ...

UNE OFFRE D'EMPLOI PLUS INVITANTE

Opportunité d'emploi d'étudiant Préposé à l'information touristique

Vous cherchez un emploi qui mettra en valeur votre facilité à communiquer avec les gens ?

Vous aimez la région de XXX et souhaitez la faire découvrir à d'autres ?

Vous avez envie d'échanger avec des touristes du Québec et d'ailleurs ?

Vous êtes méthodique, organisé et débrouillard et vous trouvez les réponses, où qu'elles soient ?

L'emploi de préposé à l'information touristique vous plaira certainement !

Le poste s'adresse aux étudiants :

- retournant aux études en septembre ;
- disponibles du xx juin au xx août ;
- aptes à communiquer avec la clientèle en français et en anglais.

Des conditions de travail intéressantes :

- bureaux modernes et accueillants équipés de technologies récentes ;
- échanges quotidiens avec des vacanciers et des établissements touristiques de la région ;
- garantie de travail à temps complet pour une période de 13 semaines ;
- salaire de xx \$/l'heure avec possibilité d'augmentation après plus d'une saison.

Ce défi vous intéresse ?

Faites parvenir votre curriculum vitæ avant le xx avril à : ...

4. CQRHT, Agenda RH 2009 – Le tourisme et ses ressources humaines

INDIQUER OU NON LE SALAIRE DANS L’AFFICHAGE D’UN POSTE ?



Plusieurs employeurs choisissent de ne pas indiquer le salaire dans l’affichage d’un poste, préférant aborder ces questions avec le candidat en entrevue. De cette façon, on souhaite attirer le candidat qui s’intéresse d’abord à l’emploi ou encore, on se laisse la chance de séduire le candidat grâce au contenu du poste.

Mais la tendance actuelle serait plutôt de faire preuve de transparence lors de l’affichage. Cet extrait d’un blogue spécialisé dans le recrutement traduit bien les avantages de cette approche :

« Nos nombreuses discussions avec les jeunes des générations Y et C nous ont confirmé qu’avoir accès au maximum d’informations sur un poste, et ce, le plus rapidement possible, est très important pour eux. Et une offre d’emploi standard, évasive et sans informations salariales pourrait être ignorée au profit d’une autre, plus complète. Pour les entreprises, cela se traduit par une meilleure identification des candidatures qualifiées pour une meilleure intégration à l’équipe et une meilleure rétention !⁵ »

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA PROMOTION ET LE RECRUTEMENT



CQRHT, Offrir des emplois en tourisme aux retraités : un modèle gagnant-gagnant – Petit guide pratique pour les employeurs de l’industrie touristique.

CONSULTER



5. Desrosiers T., Offre d’emploi : Salaire indiqué dans une offre d’emploi ou négocié lors de l’embauche, Le blogue Recrutez autrement [www.blog.humagine.com].

Choisir les candidats qui se dépasseront

DÉFINIR LE PROFIL DU CANDIDAT IDÉAL

Déterminer des critères de sélection, c'est en quelque sorte identifier les balises qui nous permettront de choisir les candidats qui ont le plus de chances de réussir dans l'emploi visé.

Ces critères de sélection sont déterminés en lien avec les tâches qui seront exercées et les compétences requises pour ce faire. La question à se poser est simple: pour chacun des aspects du poste de préposé à l'information touristique, quelles sont les **connaissances, les habiletés et les attitudes** que doit posséder le candidat ?

À partir d'une version simplifiée de la norme professionnelle du préposé à l'information touristique, un certain nombre de

critères de sélection pertinents ont été identifiés dans le tableau ci-après. Ceci ne signifie pas qu'ils représentent la vérité absolue puisque le rôle du préposé peut varier d'un lieu d'information touristique à un autre.

Par exemple, le superviseur d'un lieu d'information touristique où le préposé doit répondre régulièrement par écrit aux demandes du client s'assurera d'évaluer adéquatement sa capacité de rédaction. Mais on ne tiendra pas compte de ce critère si cette tâche ne fait pas partie du poste en raison du fait qu'une autre personne de l'équipe effectue ce travail.

ÉLÉMENTS DE LA NORME DE COMPÉTENCE	CRITÈRES DE SÉLECTION PERTINENTS
<p>Être capable d'offrir un service de qualité à la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une approche-client. • Interagir avec des clientèles variées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes pour les relations interpersonnelles • Compétences en communication verbale et écrite – bilinguisme • Capacité à travailler en équipe
<p>Être capable d'optimiser l'utilisation des ressources documentaires pour répondre aux demandes de la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher de l'information sur les principaux produits et services touristiques. • Actualiser le matériel d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'organisation (méthodes de travail) • Rigueur • Connaissance de l'industrie touristique • Autonomie
<p>Être capable de réaliser des actes de renseignement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traiter les demandes d'information à la clientèle. • Conseiller et aider le client ou la cliente à planifier son séjour. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences en communication verbale et écrite – bilinguisme • Aptitudes pour les relations interpersonnelles • Connaissance de l'industrie touristique • Autonomie
<p>Être capable de vendre les produits et les services touristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendre les produits et les services touristiques. • Finaliser la transaction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences en vente (persuasion) • Compétences en communication verbale • Sens de l'organisation (méthodes de travail)
<p>Être capable d'accomplir les activités liées au fonctionnement du bureau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécuter les opérations journalières. • Exécuter les tâches administratives. • Procéder à l'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'organisation (méthodes de travail) • Rigueur • Autonomie

On remarque que certains critères sont pertinents à plus d'un élément de compétence.

Voici donc, extraits du précédent tableau, les huit critères susceptibles de nous guider dans la recherche du candidat idéal pour un poste de préposé à l'information touristique :

LISTE DE CRITÈRES DE SÉLECTION POUR RECRUTER UN PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE

1. Aptitudes pour les relations interpersonnelles
2. Compétences en communication verbale – incluant le bilinguisme
3. Compétences en communication écrite
4. Capacité à travailler en équipe
5. Connaissance de l'industrie touristique
6. Autonomie
7. Sens de l'organisation (méthodes de travail) et rigueur
8. Compétences en vente (persuasion)

GAGNER DU TEMPS AVEC UNE PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

L'examen du contenu du poste du préposé à l'information touristique nous a permis d'identifier ce que nous rechercherons chez le candidat. Et, il est possible et souhaitable que le poste affiché attire un grand nombre de candidats. Deux étapes préalables à l'entrevue de sélection nous permettront de choisir les candidats qui y seront convoqués :

- l'analyse des curriculum vitæ ;
- une présélection téléphonique.

Ces étapes de présélection visent le même objectif :

1. écarter les candidatures qui ne correspondent pas à certaines conditions essentielles ;
2. conserver les candidatures les plus prometteuses.

Les conditions essentielles sont celles que le candidat doit absolument détenir pour occuper le poste. Par exemple, si l'on recherche un étudiant pour un poste subventionné où il est requis que l'étudiant fournisse une preuve de retour aux études à la fin de la saison, on écartera les candidats qui ne répondent pas à cette condition.

La présélection peut aussi servir à aller un peu plus loin. Si l'on se retrouve avec plus de 20 candidatures pour un seul poste, on ne voudra probablement pas rencontrer tous ces candidats en entrevue.

On peut alors analyser les curriculum vitæ pour repérer les candidats qui auraient une expérience antérieure de travail ou un profil de formation en lien avec le poste à pourvoir.

Les informations qui n'apparaissent pas au curriculum vitæ ou dans la lettre de présentation du candidat peuvent aussi faire l'objet d'un entretien téléphonique. On pourrait ainsi s'assurer que le candidat est vraiment disponible pour la durée et l'horaire du poste.



Une grille de présélection apparaît **en annexe**.



RÉALISER DES ENTREVUES EFFICACES

Qui ne s'est pas déjà fait poser en entrevue la question suivante: *décrivez-moi vos principales qualités et vos petits défauts*? Et comme la question est plutôt prévisible, elle entraîne généralement une réponse préparée qui l'est tout autant!

Sans nier totalement la pertinence de ce genre de question, il faut retenir que l'on a plus de chances d'obtenir des réponses intéressantes en entrevue quand on s'éloigne des réponses toutes faites. En ce sens, une des stratégies recommandées consiste à interroger davantage le candidat sur ses expériences passées dans un emploi (s'il en a occupé un précédemment), dans sa vie d'étudiant ou en lien avec des projets personnels.

En faisant parler le candidat de ses comportements passés, on en apprend souvent plus sur ses comportements futurs.

Le tableau suivant présente quelques exemples de questions ouvertes en entrevue, en lien avec les critères de sélection identifiés dans la section précédente.

LE TEMPS EST PRÉCIEUX EN ENTREVUE!



Il ne suffit pas d'échanger informellement avec le candidat, mais d'obtenir une information précise sur ses comportements passés, sur ses forces et ses faiblesses, pour prédire son potentiel de succès dans l'emploi.

JE VEUX EN SAVOIR PLUS SUR :	EXEMPLES DE QUESTIONS POUR OBTENIR CETTE INFORMATION
Son autonomie	Dans votre dernier emploi, après combien de temps diriez-vous que vous étiez parfaitement autonome? Parlez-moi d'une expérience dans laquelle il vous a semblé difficile d'apprendre de nouvelles tâches.
Ses compétences en communication	Décrivez-moi un moment où vous avez eu à faire une critique à quelqu'un (soit un collègue dans une équipe, un patron, un client...). Comment a-t-il réagi? Comment les autres personnes autour de vous ont-elles réagi?
Son esprit d'équipe	Décrivez-moi une situation d'équipe où votre contribution a été déterminante. Parlez-moi d'une situation où vous avez éprouvé des difficultés au sein d'une équipe. Racontez-moi ce qui vous a le plus impressionné ou marqué du travail d'équipe dans votre dernier emploi.
Son sens de l'organisation et son aisance à gérer les priorités	Racontez une expérience où vous avez eu l'impression d'être débordé. Comment procédez-vous pour ne rien oublier quand vous devez respecter un échéancier (dans un emploi ou en classe)?

VOUVOYER OU TUTOYER LE CANDIDAT ?



Cette question ne se pose pas quand on rencontre un candidat adulte en entrevue: d'emblée, on le vouvoiera, car ne s'agit-il pas là d'une règle essentielle en service à la clientèle?

Avec un étudiant, les avis sont partagés! Certains superviseurs jugent qu'il est important de vouvoyer l'étudiant, par respect et pour profiter de l'entrevue pour envoyer aussi un message sur les règles de politesse à l'égard d'un étranger. D'autres considèrent que le vouvoiement crée une distance avec l'étudiant et rend l'entrevue trop rigide.

Il est important que vous-même et le candidat soyez à l'aise en entrevue. Mais, un conseil si vous croyez qu'il est préférable de tutoyer l'étudiant: demandez-lui la permission de le faire et vous aurez, du même coup, envoyé un message de respect!

De brèves mises en situation pour compléter l'entrevue

L'entrevue de sélection peut être complétée par des mises en situation dans lesquelles on demande au candidat de nous indiquer comment il réagirait face à une situation précise, calquée sur celles auxquelles il sera possiblement exposé à son poste.

Ses réponses peuvent fournir une information précieuse quant à son jugement, son respect vis-à-vis ses interlocuteurs, sa capacité à établir des priorités, etc.

Ces mises en situation peuvent se faire de façon verbale, durant l'entrevue, ou sous forme écrite après l'entrevue. Cette dernière option est particulièrement intéressante si le candidat doit aussi être évalué sur ses compétences en rédaction. Ce

ÉVITEZ LE TEST DE CONNAISSANCES!



Une mise en situation n'est pas un examen de connaissances. La recherche de réponses trop précises fait perdre l'essentiel. Vous êtes à la recherche d'habiletés et d'attitudes transférables à des situations diverses en milieu de travail.

serait le cas d'un préposé qui devrait interagir avec des clients par courriel ou dans les médias sociaux.

Le tableau suivant présente certaines mises en situation en lien avec l'emploi de préposé à l'information touristique.

QUELQUES EXEMPLES DE MISES EN SITUATION...	CRITÈRE DE SÉLECTION VISÉ
Il y a achalandage au comptoir d'information. Vous répondez à un client et voyez du coin de l'œil qu'un autre client manifeste des signes d'impatience. Il finit par vous interrompre, en demandant si cela sera encore très long. Comment réagissez-vous?	Compétences en communication Relations interpersonnelles
Un touriste vous demande de l'information sur un attrait touristique de la région que vous connaissez pour y être déjà allé, mais qui vous semble plus ou moins intéressant. Que faites-vous?	Compétences en communication
Un touriste s'apprête à quitter la région et se présente pour obtenir de l'information sur une autre région du Québec que vous connaissez peu. Comment répondez-vous à sa demande?	Compétences en communication Sens de l'organisation
Vous répondez à un appel téléphonique au comptoir d'information. Le client est très mécontent, car il dit qu'un employé de votre service lui a recommandé un établissement d'hébergement qui ne correspond pas du tout à ses attentes. Que lui répondez-vous?	Compétences en communication Sens de l'organisation

La grille d'entrevue et les mises en situation sont complémentaires. Elles s'intéressent aux mêmes critères de sélection et visent souvent à valider les réponses obtenues en entrevue, dans un souci de cohérence.

Par exemple, un candidat peut mentionner en entrevue qu'il a un grand souci du client et ne pas s'en préoccuper spontanément dans le cadre d'une mise en situation où il aurait normalement dû le faire.

Enfin, si le bilinguisme est un critère de sélection important dans votre emploi, vous ne pourrez vous contenter d'une simple mention de bilinguisme au curriculum vitæ. Il pourra être intéressant de poser une ou deux questions en anglais au candidat durant l'entrevue pour vérifier son niveau d'aisance avec la langue anglaise. Pour ce faire, il faut évidemment que l'intervieweur soit lui-même à l'aise avec cette langue.



Une grille d'entrevue avec mises en situation apparaît **en annexe**.

Noter les candidats : une pratique très utile

La mémoire est une faculté qui oublie! Après avoir réalisé cinq ou six entrevues de sélection (parfois plus!), il arrive que les réponses obtenues du premier candidat semblent bien loin.

C'est pour cette raison que l'on utilise une grille de pointage (ou de notation) lors des entrevues de sélection. Remplies immédiatement après l'entrevue, elles permettent de comparer ensuite les résultats des différents candidats de façon plus objective. Elles sont aussi utiles pour comparer les résultats lorsque plus d'un intervieweur participe à l'entrevue.

Pour l'élaborer, nous vous référerons aux critères de sélection que nous avons déjà identifiés en lien avec le profil de compétences du poste. Nous y ajouterons des critères de nature plus générique, liés au degré d'intérêt que le candidat manifeste pour le poste, à la formation qu'il pourrait détenir pour le préparer à occuper le poste et aux expériences antérieures pertinentes.

Dans la grille de notation, chaque critère est noté et pondéré. Pondérer signifie accorder une plus grande importance à un critère par rapport à un autre, compte tenu de son importance dans l'emploi. Par exemple, sur une échelle de 100 points, on pourrait établir que les compétences en communication du candidat vaudront 25 points alors que sa connaissance du produit touristique vaudra 10 points.

LA GRILLE DE POINTAGE : APRÈS L'ENTREVUE



La grille de notation doit être remplie immédiatement après l'entrevue, mais jamais pendant. Voir l'intervieweur attribuer une note ou cocher les cases du formulaire de notation devient vite une source de distraction et parfois d'inquiétude pour le candidat. Si vous voulez prendre quelques notes, il est préférable de le faire sur la grille d'entrevue.

LES HABILETÉS RELATIONNELLES D'ABORD



«Au fil des ans, j'ai dû embaucher plusieurs dizaines d'étudiants aux postes de préposé à l'information touristique. J'en retiens que les habiletés relationnelles et la capacité à adopter des comportements professionnels avec la clientèle sont les éléments critiques à valider en entrevue, bien avant les connaissances détenues sur les produits touristiques.»



Une grille de notation d'entrevue apparaît **en annexe**.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE PROCESSUS DE SÉLECTION



TECHNOCOMPÉTENCES, Vidéo
« Mener une entrevue de sélection ».

CONSULTER

CSMO Économie sociale et action communautaire,
Boîte à outils en gestion des ressources humaines,
Outil 4 – Le recrutement et la sélection du personnel.

CONSULTER

QUELQUES CONSIDÉRATIONS ADMINISTRATIVES

Le contrat de travail

Si une convention collective s'applique dans le lieu d'information touristique, cette dernière vient déterminer les paramètres qui encadrent les conditions de travail des employés. À défaut d'une convention collective, il est possible de les formaliser dans un contrat de travail.

Le contrat de travail est un document légal qui précise les conditions d'emploi ainsi que les rôles et les responsabilités respectives des employés et de la direction.

Il n'y a pas d'obligation légale à signer un contrat de travail. Le fait d'embaucher un candidat et de lui verser un salaire formalise déjà la relation d'emploi. En l'absence de contrat, il faut quand même se rappeler que l'employeur est lié par les dispositions de la Loi sur les normes du travail qui fixe les conditions minimales d'emploi au Québec.



On peut télécharger un modèle de contrat d'emploi sur le site Internet de la Commission des normes du travail www.cnt.gouv.qc.ca

La *Loi sur les normes du travail* établit les règles de base relativement aux sujets suivants :

- le salaire minimum ;
- la durée d'une semaine normale de travail ;
- les pauses ;
- les vacances ;
- les jours fériés ;
- les congés de maladie ;
- les absences pour des raisons familiales ;
- les recours contre certains congédiements et sanctions ;
- les avis de cessation d'emploi, de mise à pied ou de licenciement collectif et le certificat de travail ;
- les frais liés aux vêtements, à l'équipement et aux déplacements ou aux formations obligatoires ;
- le travail des enfants ;
- le harcèlement psychologique.

S'il n'existe ni convention collective, ni contrat de travail, il est recommandé de préciser dans un document de référence interne les conditions de travail qui s'appliquent (politique interne). Ceci évite souvent les malentendus !

Le dossier de l'employé

Le dossier de l'employé est un outil de gestion important qui a deux utilités principales :

1. conserver l'information relative à l'embauche d'un employé et les informations personnelles relatives à cet employé nécessaires à l'employeur au plan administratif ;
2. conserver des traces du rendement de l'employé et des démarches de suivi du superviseur en lien avec sa prestation de travail.

Voici quelques exemples de l'information que l'on peut retrouver dans le dossier de l'employé :

- le curriculum vitæ de l'employé et ses résultats à l'entrevue d'embauche ;
- le contrat de travail (s'il y a lieu) ;
- les coordonnées complètes de l'employé et les personnes à contacter en cas d'urgence ;
- les données relatives au salaire et au cumul des vacances ;
- les horaires de travail, absences, congés.

Le dossier de l'employé permet aussi au superviseur de conserver des informations en lien avec le rendement de l'employé. Il peut y colliger ses interventions auprès de chacun des employés et documenter ses décisions. On pense ici, par exemple :

- aux résultats de l'évaluation du rendement de l'employé ;
- aux notes de suivi du superviseur qui collige des faits observables quant à la prestation de travail, les bons coups et les manquements possibles, les retards et surtout, la nature et le moment des interventions faites par le superviseur auprès de l'employé.

En fait, demandez-vous quelle information vous serait utile si vous arriviez aujourd'hui dans votre poste et deviez prendre le relais d'un superviseur qui quitte ? Plus vos notes au dossier seront claires, plus elles vous serviront s'il faut assurer un suivi à vos interventions et plus elles seront utiles à ceux qui pourraient vous succéder !

PROTÉGER TOUTE INFORMATION CONFIDENTIELLE !



Qu'il s'agisse d'un dossier papier ou de données numériques, toute information relative à un employé doit être conservée dans un lieu sécurisé ou protégée par mot de passe.

COMBIEN DE TEMPS DOIT-ON CONSERVER LES DOSSIERS D'EMPLOYÉS ?



Les informations contenues au dossier de vos employés constituent des renseignements personnels, et ce, peu importe qu'ils soient ou non encore à votre emploi. On retrouve donc des exigences relatives à la conservation de documents concernant vos employés et ex-employés dans plusieurs lois régissant les relations du travail et les renseignements personnels au Québec.

Il n'y a pas de règle unique en matière de conservation des dossiers. Certaines lois prévoient des délais minimums de conservation qui doivent être respectés même lorsque les documents concernent des employés qui ont quitté votre entreprise. D'autres lois ne prévoient aucun minimum, mais il est recommandé de conserver certains documents en raison de litiges potentiels avec vos employés.

Vous trouverez, **en annexe**, un tableau précisant les obligations relatives à ces diverses lois et divers règlements.

I Gérer l'accueil comme un coup d'envoi

L'IMPORTANCE DE L'ACCUEIL

Même si l'on a choisi le meilleur des candidats pour le poste, on sait que ce dernier ne sera pas parfaitement fonctionnel dans l'entreprise avant de s'être vraiment approprié son emploi. Pour y arriver, le nouvel employé doit acquérir une connaissance de ses tâches, une maîtrise des outils à sa disposition et des modalités de fonctionnement avec ses collègues de travail ainsi qu'une foule d'autres petits détails qui lui permettront de passer du statut d'employé motivé à celui d'employé efficace.

Cette période d'accueil et d'intégration du nouvel employé est cruciale. Pour l'employé, c'est le début d'une nouvelle expérience de vie et une période pendant laquelle il prendra des habitudes durables et se forgera des impressions sur son travail et sur ceux qui l'entourent. Pour l'employeur, c'est le moment de communiquer à l'employé les choses qui comptent au sein

de l'organisation, de préciser les attentes et de donner une solide direction à sa prestation de travail, en accord avec les résultats attendus dans le lieu d'information touristique.

Une activité d'accueil et d'intégration bien planifiée est utile à la fois aux nouveaux employés, à ceux qui sont déjà en poste, à l'entreprise et aux clients.

Le déroulement d'une activité d'accueil et d'intégration peut prendre diverses formes et s'étaler sur une durée variable d'un lieu d'information touristique à un autre, mais le tableau suivant présente une liste de suggestions quant aux informations qui devraient normalement être communiquées au nouvel employé.

Plusieurs de ces éléments peuvent d'ailleurs se retrouver dans un manuel de l'employé, un outil présenté un peu plus loin dans le présent guide.

ACCUEIL	PÉRIODE D'INTÉGRATION	
	INFORMATIONS EN LIEN AVEC LE POSTE	INFORMATIONS EN LIEN AVEC L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES
Présentation aux collègues	Présentation de la description du poste	Présentation d'informations générales sur la région et l'offre touristique
Visite des lieux	Présentation d'une journée type	Présentation des outils de référence accessibles dans le lieu d'information touristique
Présentation du déroulement de la période d'accueil et d'intégration	Présentation des politiques et des procédures internes : <ul style="list-style-type: none"> • lignes directrices sur le service à la clientèle; • code vestimentaire; • outils d'évaluation du rendement. 	Présentation sommaire des entreprises touristiques de la région
Présentation de l'historique du lieu d'information touristique et de sa mission	Présentation des mécanismes de communication interne : <ul style="list-style-type: none"> • personnes ressources; • cahier de communication; • réunions d'équipe; • procédure de gestion des plaintes. 	Présentation du profil de la clientèle du lieu d'information touristique
Informations relatives aux conditions de travail		

LA DÉMARCHE D'INTÉGRATION

Dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques, la période d'intégration au sein de l'emploi comporte des activités qui visent généralement l'un ou l'autre des deux volets suivants :

- les activités en lien avec le poste qui visent à ce que l'employé comprenne bien son rôle et s'approprie de bonnes méthodes de travail ;
- les activités liées au développement de connaissances sur l'offre de produits touristiques locale, régionale ou provinciale.

Le tableau suivant fait état de différentes activités d'intégration.

PÉRIODE D'INTÉGRATION	
ACTIVITÉS EN LIEN AVEC LE POSTE	ÉLÉMENTS EN LIEN AVEC L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation des outils de référence • Formation en service à la clientèle (ex. : méthode SPEX) • Exercices d'appropriation de la technique d'accueil • Exercices liés aux techniques de vente • Formation sur les logiciels de référence, de réservation ou de sondage auprès de la clientèle (comme ceux de Bonjour Québec – Lieux d'accueil) • Appropriation des règles liées à la sécurité des informations • Exercices sur le calcul des distances et les tracés • Compréhension de la structure des guides touristiques, cartes routières et autres outils de travail • Compréhension des normes de classification des établissements touristiques • Appropriation du protocole de réponse téléphonique et exercices pratiques avec observation • Appropriation du protocole de réponse aux courriels et demandes écrites d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation détaillée de l'offre touristique locale et régionale • Lecture et exercices en lien avec la documentation produite par les entreprises touristiques de la région • Visite des lieux touristiques • Exposés de représentants de l'industrie touristique • Activités de réseautage avec les autres lieux d'accueil de la région ou des régions périphériques • Exercices de présentation des attraits touristiques régionaux • Développement des compétences en communication avec le réseau d'établissements touristiques • Initiatives de familiarisation régionale (Foire des intervenants touristiques, tournée de familiarisation, etc.)

On note que ces activités prennent différentes formes :

- des activités liées à la transmission de connaissances, comme la lecture de documents de référence ou la visite de lieux touristiques ;
- des activités au cours desquelles le nouvel employé fait des exercices pratiques comme le calcul de distances ou les tracés ;
- des activités au cours desquelles l'employé sera observé et guidé dans ses façons de faire, comme des exercices de présentation des attraits touristiques ;
- des activités de formation en service à la clientèle, comme celle offerte par le ministère du Tourisme (Méthode SPEX)⁶ ;
- des activités au cours desquelles l'employé se familiarisera avec des outils de recherche ou de réservation en ligne comme la banque d'information du ministère du Tourisme, accessible aux lieux d'accueil sur la plate-forme espaceaccueil.com.

C'est la combinaison de toutes ces stratégies qui contribuera à faire de la période d'intégration du nouvel employé, un succès. Au-delà de la transmission de connaissances, elles visent la maîtrise de l'ensemble des tâches à exercer.

INTÉGRATION + FORMATION



La période d'intégration professionnelle d'un employé saisonnier constitue en même temps une période intense d'entraînement à la tâche, car on attendra de ce dernier qu'il devienne ensuite rapidement fonctionnel et efficace dans ses nouvelles fonctions.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU NOUVEL EMPLOYÉ



TECHNOCOMPÉTENCES, Formation Web
« Accueillir et intégrer un nouvel employé »

CONSULTER

6. MINISTÈRE DU TOURISME, Le service par excellence – Programme de formation du préposé aux renseignements touristiques, 2010.

LE MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Le manuel de l'employé est un outil d'accueil qui renferme une information uniformisée que l'on juge pertinente à l'exercice du travail du préposé à l'information touristique. Il peut être considéré comme une carte de bienvenue au sein de votre entreprise. Le message est clair : vous respectez suffisamment vos nouveaux employés pour leur fournir l'information nécessaire afin qu'ils puissent bien travailler.

Tout comme une brochure publicitaire, le manuel de l'employé est le reflet de l'entreprise. Un manuel conçu avec soin indique que vous accordez autant d'importance aux employés qu'aux clients.

Bien élaboré, un manuel de l'employé peut produire des retombées bien après la période d'accueil et d'intégration. Même le personnel d'expérience peut en profiter, car il s'agit aussi d'un guide de référence pratique en cours d'emploi. Le personnel déjà en poste peut s'en servir pour vérifier diverses informations, comme les descriptions de poste, les politiques et les procédures internes. Le tableau suivant donne une idée du contenu possible d'un manuel de l'employé.

LE CONTENU DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Message de bienvenue

Description de l'entreprise

Description de la région

Organigramme

Description des tâches

Conditions de travail

Politiques internes

Mécanismes de communication

UNE RÉDACTION AUX EFFETS STRUCTURANTS



« J'ai élaboré peu à peu un manuel dans l'objectif de le remettre aux nouveaux employés.

En le rédigeant, je me suis rendu compte que plusieurs procédures et méthodes de travail n'étaient pas claires. En bout de piste, l'exercice a été bien utile, autant pour le fonctionnement du bureau que pour le nouvel employé. »

Pour être une source d'information fiable, le manuel de l'employé doit évidemment être à jour. Généralement, on évite d'y inclure des informations qui seront appelées à changer sur une base régulière.

Prenons, par exemple, la section qui ferait référence aux informations sur la région. On ne retiendrait dans le manuel de l'employé que les informations essentielles sur la région qui demeurent plutôt stables (ex. : le positionnement de la région au Québec, sa géographie, la taille du territoire, la description des MRC, etc.). Les informations plus détaillées sur l'offre de produits touristiques se retrouveront plutôt dans des fiches de référence qui seront actualisées sur une base régulière durant l'année.

Le manuel de l'employé prend souvent la forme d'un cartable que les employés peuvent consulter. Dans certains lieux d'accueil, une version abrégée du manuel est remise à l'employé et prévoit des sections dans lesquelles il peut prendre des notes personnelles.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ÉLABORATION D'UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ



TECHNOCOMPÉTENCES, Guide de conception des manuels de l'employé et de l'employeur.

CONSULTER

ATTENTION AUX DOCUMENTS QUI CIRCULENT !



Si une copie du manuel de l'employé est remise à l'employé, le document va circuler.

On évite donc d'y inclure des mots de passe, des codes d'accès sécurisés, ou toute information jugée confidentielle.

LES PROCÉDURES ET LES POLITIQUES INTERNES

Qu'il y ait ou non un manuel de l'employé, au moment de l'accueil et de l'intégration du nouvel employé, il sera important de lui communiquer les politiques et les procédures internes de l'entreprise. Il s'agit essentiellement de documents faisant référence aux façons de faire dans l'organisation.

De façon plus précise, une **politique** est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation. Chaque politique concerne un aspect important de la mission ou des opérations d'une organisation.

Une **procédure** indique aux membres d'une organisation comment mettre en œuvre une politique. Une politique définit l'ensemble des principes généraux, tandis qu'une procédure indique comment mettre en œuvre ces principes.

Les politiques sont rédigées sous forme d'énoncés ou de règles, et les procédures sous forme d'instructions à suivre selon un ordre logique et des étapes déterminées.

Voici quelques exemples du type de politiques ou de procédures que l'on peut retrouver dans un lieu d'information touristique.

POLITIQUES ADMINISTRATIVES OU LIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL	POLITIQUES LIÉES À L'IMAGE PROFESSIONNELLE DE L'ENTREPRISE ET À LA QUALITÉ DES SERVICES
• Gestion des congés et des absences	• Code d'éthique
• Gestion de la paie	• Code vestimentaire
• Politique de rémunération	• Procédure de réponse téléphonique ou par courriel
• Politique de conservation des dossiers	• Politique de service à la clientèle
• Procédure d'ouverture et de fermeture du bureau	• Politique de gestion des plaintes
• Procédure en cas d'urgence	• Politique d'utilisation des appareils de communication et du système informatique

Les politiques et les procédures internes présentent plusieurs avantages :

- Elles communiquent les valeurs et les attentes concernant la façon de travailler dans votre entreprise.
- Elles permettent à l'entreprise de respecter la législation et assurent une protection contre les plaintes du personnel.
- Elles précisent et mettent en œuvre les bonnes pratiques qui conviennent à l'entreprise.
- Elles favorisent le traitement uniforme du personnel, l'équité et la transparence.
- Elles aident la direction à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles⁷.

UN EXEMPLE DE POLITIQUE INTERNE : L'UTILISATION DU MATÉRIEL INFORMATIQUE



« Nous n'avons pas de politique précise quant à l'utilisation du matériel informatique dans notre lieu d'information touristique et cela n'a posé aucun problème pendant des années. Il y a deux ans, nous avons dû intervenir à plusieurs reprises auprès d'un employé saisonnier qui abusait de l'utilisation d'Internet et cela nous a conduits à préciser les règles. Aujourd'hui, nous avons une politique et elle est intégrée au manuel de l'employé. Nous la présentons aux nouveaux employés et cela permet de cadrer nos attentes. »

DES POLITIQUES ADAPTÉES ET APPLIQUÉES !



Les politiques doivent être adaptées au contexte et aux besoins de l'entreprise.

Elles doivent être utiles et, une fois adoptées, appliquées.

Il est inutile de formuler un trop grand nombre de politiques auxquelles on ne se réfère jamais ou qui ne seront pas respectées au sein de l'entreprise.

Cela envoie un message d'incohérence.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ÉLABORATION DE POLITIQUES INTERNES :



CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE, Guide pour élaborer les politiques RH.

CONSULTER

7. Source: CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE, Guide pour élaborer les politiques RH. [www.hrcouncil.ca]

Encadrer l'équipe de travail

Il est révolu ce temps où le superviseur se contentait de donner des directives aux employés sous sa responsabilité en s'assurant qu'ils les respectent. Le superviseur d'aujourd'hui est un relayer des objectifs de l'entreprise, et un mobilisateur de l'équipe de travail. On attend de lui qu'il joue un rôle important d'accompagnateur, en misant sur les forces des membres de son équipe et en les accompagnant dans un processus constant d'amélioration de la qualité des services offerts.

Ce défi est d'autant plus grand dans un milieu de travail saisonnier où certains employés ne seront là que pour quelques semaines et auront donc peu de temps pour développer un sentiment d'appartenance à leur milieu de travail.

La flamme doit être allumée rapidement et attisée régulièrement. L'accueil et la période d'intégration ont servi à allumer cette flamme, mais le travail n'est pas terminé. Qu'il s'agisse

d'employés réguliers ou saisonniers, le superviseur du lieu d'information touristique doit maintenant s'assurer que tous mettent l'épaule à la roue: il doit gérer le rendement de son équipe.

«La performance individuelle au travail (ou le rendement), c'est la contribution qu'une personne apporte au bon fonctionnement du milieu de travail où elle se trouve.»

Pour s'assurer que chaque membre de son équipe apportera sa contribution au milieu de travail, le superviseur du lieu d'information touristique sera appelé à travailler à différents niveaux, tel qu'illustré dans le schéma suivant.

DONNER UNE DIRECTION

connaître et communiquer les attentes, particulièrement au niveau du service à la clientèle

OBSERVER ET RÉTROAGIR

documenter le rendement de façon systématique et continue et formuler de la rétroaction

RECONNAÎTRE ET MOBILISER

renforcer les comportements attendus et exprimer de la reconnaissance

ÉVALUER

juger du niveau de rendement des employés et leur communiquer clairement cette évaluation

DONNER UNE DIRECTION

La section relative à l'embauche a mis en évidence que les compétences du candidat en matière de service à la clientèle étaient un critère déterminant lorsque l'on recrute pour un poste de préposé à l'information touristique. En effet, bien que les tâches du préposé à l'information soient diversifiées, on sait qu'une partie importante de son travail porte sur le service à la clientèle.

On a également vu que, dans la période d'accueil et d'intégration, il est essentiel de communiquer à l'employé les politiques en matière de service à la clientèle et les comportements attendus lorsque l'on s'adresse à un client.

Ce constat est aussi important quand il est question de la mobilisation de l'équipe de travail et de l'évaluation du personnel. Le superviseur d'un lieu d'information touristique aura donc toujours en tête l'amélioration de la qualité du service à la clientèle lorsqu'il dirigera son équipe au quotidien.

Un employé qui ne sait pas ce que l'on attend de lui se retrouve un peu comme dans un brouillard, avançant à tâtons, sans trop savoir quelle direction emprunter. Il appartient donc au superviseur de préciser les attentes et de donner une direction.

BIEN PLUS QU'UN SOURIRE!



Accueillir un touriste se traduit par un ensemble d'actes tels l'accueil, l'établissement d'un lien de confiance avec le client, la découverte de ses besoins, la réponse à ses questions et la promotion de régions, d'activités ou de produits touristiques.

Source: MINISTÈRE DU TOURISME, Le service par excellence Programme de formation du préposé aux renseignements touristiques, 2010.

Il y a plusieurs façons de donner une direction aux employés quant aux attentes de l'entreprise :

- fournir une description de tâches claire aux employés ;
- établir des procédures pour encadrer certaines tâches ;
- produire un aide-mémoire sur le travail à effectuer ;
- donner de la formation sur certains aspects des tâches (équipement, outils informatiques, service à la clientèle) ;
- établir des politiques prévoyant les comportements attendus (service à la clientèle).

L'achalandage dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques peut fluctuer en fonction de plusieurs éléments, notamment la période de l'année, le moment de la semaine, la météo, les activités régionales, etc.

Il faut faire preuve de créativité afin de saisir ces moments de calme pour dynamiser et améliorer l'offre de service. L'encadré ci-contre donne des exemples concrets de projets qui peuvent être mis de l'avant.

QUELQUES IDÉES POUR PROFITER PLEINEMENT DES MOMENTS DE BAISSÉ D'ACHALANDAGE



- Préparer des présentations sur certains produits touristiques.
- Effectuer des recherches sur un sujet spécifique.
- Préparer un plan d'activités à faire dans la région sous la pluie ou pour des clientèles spécifiques (ex. : activités familiales).
- Mettre à jour certaines bases de données.
- Faire un blitz de communication auprès d'établissements touristiques de la région pour alimenter un bulletin d'information local.
- Actualiser les outils d'information maison.
- Alimenter des blogues touristiques.
- Annoncer des événements sur les médias sociaux.
- Préparer la participation du lieu d'information touristique aux événements touristiques régionaux.
- Lecture des guides touristiques et des revues de presse.

Ou encore, faites appel à la créativité de l'équipe ! Envoyer une invitation à mettre en œuvre des projets en vue d'améliorer l'offre de service.

CIT QUÉBEC, RÉGION DE QUÉBEC



OBSERVER, DONNER DE LA RÉTROACTION

La qualité du service à la clientèle passe par des comportements et des gestes précis. Pour s'assurer que ces comportements sont bien intégrés, le superviseur doit observer son équipe.

L'intuition et les à-peu-près n'ont pas leur place en matière de gestion du rendement. Le processus s'appuie sur la rigueur et le superviseur doit constamment confronter ses perceptions par la recherche de faits objectifs et observables. En assurant cette collecte d'information, le superviseur se prépare aussi à exercer son rôle d'évaluateur.

En plus d'observer, le superviseur exerce un suivi du rendement et fournit une rétroaction régulière à son employé. Selon son expérience et ses habiletés personnelles, chaque membre de l'équipe a, à des degrés divers, besoin d'être guidé dans son travail et encouragé lorsque celui-ci est bien fait.

Dans certains lieux d'information touristique, cette collecte d'information relative au rendement des employés posera des défis particuliers parce que le bureau du superviseur n'est pas sur place. Le superviseur gère alors son équipe à distance.

Le superviseur peut utiliser d'autres sources que l'observation directe pour documenter le rendement de l'employé. La rétroaction des collègues de travail, des partenaires de l'industrie touristique en lien avec le lieu d'information touristique et celle des clients fournissent autant de sources utiles pour documenter la prestation de travail. Certaines entreprises utilisent par exemple des clients-mystères pour améliorer la qualité de leur service à la clientèle!

QUELQUES TRUCS LORSQUE L'ON GÈRE À DISTANCE...



- Planifier des moments de présence régulière sur le lieu d'information touristique.
- Tenir régulièrement des rencontres d'équipe.
- Faire des visites impromptues, chaque semaine.
- Demander aux préposés de remplir un journal de bord des activités réalisées et le consulter régulièrement.
- Téléphoner régulièrement au bureau pour prendre le pouls et répondre aux questions.
- Demeurer accessible en tout temps, par téléphone, messages texte ou courriel.
- Obtenir une rétroaction verbale des clients quant à la qualité des services reçus.
- Obtenir une rétroaction verbale des partenaires de l'industrie touristique qui ont été en contact avec le lieu d'information touristique.

RECONNAÎTRE ET MOBILISER

Le superviseur a un rôle crucial à jouer pour mettre en place des pratiques de mobilisation des employés. La mobilisation, c'est le degré d'intérêt que les employés portent à leur travail et à l'entreprise. Mobiliser son équipe, c'est valoriser les personnes et leur contribution au sein de l'organisation.

Le superviseur qui se préoccupe de la mobilisation de ses employés accorde une attention particulière aux pratiques de reconnaissance par lesquelles il exprime sa satisfaction et son appréciation des efforts fournis. Voici quelques exemples de pratiques de reconnaissance :

- une rétroaction régulière sur le travail ou des remerciements informels, communiqués de vive voix ;
- des remerciements plus formels devant les autres membres de l'équipe ;
- l'envoi d'un message écrit de félicitations ou de remerciements ;
- une mention spéciale au journal interne ;
- une lettre de félicitations ou de remerciements par un membre de la direction ;
- des activités sociales pour souligner les efforts ;
- la délégation de nouvelles responsabilités ;
- la délégation de la réalisation de projets spéciaux.



La reconnaissance peut donc s'exprimer de multiples façons. Voici quelques exemples de ces manifestations d'encouragement constatées quelque part dans un lieu d'accueil et de renseignements touristiques du Québec :

LE BON COUP	LE GESTE DE RECONNAISSANCE
<p>Simon travaille comme préposé depuis seulement trois semaines. Il vient de répondre à un client de façon exemplaire en précisant son besoin et en lui offrant des choix de visites dans une approche dynamique et invitante. Le client a quitté le bureau très satisfait.</p>	<p>Vous dites à Simon : « Je viens de te voir servir ce client et je tiens à te dire que ta méthode pour lui répondre et ta façon de lui communiquer les différentes options étaient très professionnelles. Je vois que tu as bien compris nos attentes, bravo! »</p>
<p>Laurence a eu l'idée de préparer une pochette de circuits destinée aux touristes qui se présentent au lieu d'information touristique et cherchent des activités à faire les jours de pluie. Elle vient vous présenter sa pochette et vous trouvez son travail très bien fait.</p>	<p>Vous félicitez Laurence de cette initiative et lui offrez de présenter elle-même sa pochette lors de la prochaine rencontre d'équipe.</p>
<p>Amélie, une préposée qui travaille sur une base annuelle, vous propose de créer une nouvelle page <i>Facebook</i> pour le lieu d'information touristique. Vous vous demandez si ce sera vraiment utile et croyez que ce sera exigeant en termes de suivis et de mises à jour.</p>	<p>Vous lui demandez pourquoi elle considère que c'est une bonne idée et quelles seraient les retombées pour le lieu d'information touristique. Elle est plutôt convaincante! Vous lui confiez la responsabilité de monter un projet avec les avantages, les retombées attendues et les modalités de suivi pour approfondir cette idée.</p>
<p>Lundi matin, vous arrivez au bureau et constatez qu'Antoine, le préposé à l'information touristique qui travaillait la veille, a pris l'initiative de nettoyer tous les présentoirs avant de les remplir alors que cela n'était pas prévu à son aide-mémoire de tâches du week-end.</p>	<p>Vous lui envoyez un petit courriel : « Salut Antoine, J'ai été éblouie par les présentoirs en entrant au bureau ce matin tellement ils brillent. Merci pour ce beau travail ».</p>
<p>Hélène est une préposée à l'information touristique expérimentée qui vient de s'investir intensément dans la période d'accueil et d'intégration des quatre employés saisonniers que vous avez embauchés pour la période estivale. Les membres de l'équipe semblent tous gonflés à bloc et prêts à se mettre au travail.</p>	<p>Vous rencontrez Hélène et lui demandez de vous expliquer comment elle a réussi à leur communiquer autant d'entrain. Vous lui soulignez que la saison s'annonce bien avec une équipe comme celle-là et que ce sera beaucoup grâce à ses efforts.</p>

Ces exemples ne sont pas exhaustifs, mais la logique demeure toujours la même : il s'agit d'être à l'affût des bons coups des employés pour les souligner. Le reste est une question d'attention et de créativité!

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL



UNIVERSITÉ LAVAL – CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL,
Conférence vidéo : *La reconnaissance au travail est-elle une pratique de gestion efficace ?*

CONSULTER

TROP DE RECONNAISSANCE, EST-CE POSSIBLE ?



Plusieurs superviseurs hésitent à témoigner des marques de reconnaissance craignant que ce ne soit perçu comme du maternage. Ils se disent respectueux de l'autonomie des membres de leur équipe et estiment que l'employé saura intuitivement que l'on apprécie son travail. C'est une fausse perception !

Les recherches convergent pour conclure que toute personne aime se faire confirmer que son travail est bien fait. Une petite tape sur l'épaule, une petite phrase qui souligne un service exceptionnel auprès d'un client, ou encore un remerciement pour avoir fait plus que ce qui était demandé sont tous des petits gestes mobilisateurs qui ont une énorme valeur.

La question pour le superviseur n'est donc pas de se demander s'il doit reconnaître, mais d'être à l'affût des façons de le faire au bon moment, avec sincérité et de façon originale.

ÉVALUER: QUAND? QUOI? COMMENT?

Quand évaluer

Mais pourquoi maintenir une évaluation si le superviseur développe des habiletés d'accompagnateur et assure un suivi continu du rendement de ses employés? La question se pose et mérite une réponse!

En fait, l'évaluation est une étape toujours aussi importante du processus de gestion du rendement pour plusieurs raisons. Alors que l'accompagnement prend l'allure d'un mode de communication et d'échanges au quotidien avec l'employé, l'évaluation constitue un temps d'arrêt qui permet de faire le point plus globalement en s'éloignant des événements plus récents, pour faire un retour sur le rendement de l'employé dans son ensemble.

Quelques moments clés apparaissent opportuns pour évaluer un préposé à l'information touristique:

- quelques jours après l'échéance de la période d'intégration professionnelle, pour tous les employés;
- à la fin de la saison, s'il s'agit d'un employé saisonnier;
- minimalement sur une base annuelle, pour les employés réguliers.

UN REGAIN D'ÉNERGIE



« J'évalue les préposés saisonniers environ une à deux semaines après la fin de leur période d'intégration, vers le début juillet.

Durant la première semaine d'août, j'ai remarqué qu'il y a parfois une petite baisse d'énergie. Ils commencent à planifier leur retour en classe et ont parfois la tête ailleurs. J'en profite pour prévoir leur entretien d'évaluation de fin de saison, même s'il reste deux ou trois semaines à la saison et l'effet est très positif. Ça rallume la flamme! »

Quoi évaluer?

Trois sortes de critères sont souvent utilisés dans les formulaires d'évaluation du rendement d'un employé: les traits de personnalité, les comportements et les résultats.

Évaluer à partir des traits de personnalité, cela veut dire évaluer sur la base de critères liés aux caractéristiques de la personne tels que le jugement, le dynamisme, la confiance en soi, la créativité, la sociabilité, la loyauté, etc. Bien que plusieurs entreprises utilisent encore de tels critères dans leur formulaire d'évaluation du rendement, on s'entend généralement pour dire que ces critères sont difficiles à définir, difficiles à mesurer et, surtout, difficiles à communiquer.

Plutôt que d'indiquer à un préposé à l'information touristique qu'il n'est pas suffisamment sociable avec les clients, il est plus avisé de relever les comportements que l'on souhaiterait lui voir adopter, par exemple:

- accueillir les personnes avec le sourire;
- accueillir les personnes dès leur arrivée et leur indiquer qu'ils seront servis sous peu;
- offrir aux clients une solution pendant qu'il les fait patienter.

On retient donc que pour communiquer des attentes aux employés et être en mesure d'évaluer leur contribution au sein de l'entreprise, il est préférable de formuler ces attentes sous forme de **résultats à atteindre** ou de **comportements attendus**, tels que définis ci-après⁸.

RÉSULTATS

Les résultats sont les livrables associés au travail effectué, le **produit du travail**.

COMPORTEMENTS

Les comportements sont les moyens que l'employé utilise pour parvenir aux résultats, les **façons de faire**.

8. Petit A., Gérer la performance – Guide pratique, CCH, 2009.

Une fois que l'on a précisé ce que l'on attend en termes de comportements et en termes de résultats, il faut bien sûr les communiquer à l'employé.

C'est une règle essentielle, peu importe le type de formulaire utilisé pour évaluer le rendement; son contenu devrait être connu et largement diffusé aux employés.

Retenons que ce formulaire est d'abord et avant tout un outil pour guider le travail, utile tout autant à l'employé qu'au superviseur.

Et si le superviseur a bien joué le rôle d'observateur que nous avons décrit à la section qui précède, il dispose d'exemples concrets pour alimenter la discussion avec l'employé.

Le tableau suivant présente quelques exemples de **comportements souhaités** et de **résultats attendus** qui pourraient apparaître dans le formulaire d'évaluation du rendement d'un préposé à l'information touristique.

L'OBJECTIF : FAIRE MIEUX !



Bien qu'il soit de la responsabilité du superviseur de poser un jugement sur le rendement de l'employé, il n'est surtout pas question de se retrouver dans une dynamique qui rappelle un tribunal.

L'entretien d'évaluation du rendement exemplaire se termine sur une note positive, avec de bonnes pistes d'action pour faire encore mieux!



Un exemple plus détaillé de grille d'évaluation du rendement d'un préposé à l'information touristique apparaît **en annexe**.

ÉLÉMENTS DE LA NORME DE COMPÉTENCE	COMPORTEMENTS SOUHAITÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
Être capable d'offrir un service à la clientèle de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueille le client avec un sourire. • Vérifie auprès du client son niveau de satisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reçoit des manifestations de satisfaction verbale des clients servis.
Être capable d'optimiser l'utilisation des ressources documentaires pour répondre aux demandes de la clientèle.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulte régulièrement les sources d'information pour se les approprier. • Renvoie avec aisance aux sources de documentation disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remet au client l'information attendue par ce dernier. • Effectue les actes de renseignement dans un délai acceptable durant les périodes d'achalandage.
Être capable de vendre les produits et les services touristiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Fait des propositions aux clients en tenant compte de leurs besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conclu des actes de vente. • Émet des factures exactes.

BAT DUDSWELL, CANTONS-DE-L'EST



BIT ROUYN-NORANDA, ABITIBI-TEMISCAMINGUE



Comment évaluer?

On a maintenant en main la bonne grille d'évaluation et l'information. Il reste à planifier le déroulement de l'entretien qui permettra de communiquer l'évaluation à l'employé et d'échanger avec lui sur ces constats.

Plusieurs superviseurs demandent aux employés de s'auto-évaluer avant l'entretien d'évaluation. C'est une façon intéressante de procéder pour initier la discussion et échanger sur les comportements observés et les résultats obtenus.

Dans l'entretien d'évaluation, le rôle de communicateur du superviseur est beaucoup sollicité. Lorsqu'il communique ses commentaires à l'employé, le superviseur doit le faire avec doigté et professionnalisme. Mal communiquée, une rétroaction peut vite prendre l'allure d'un jugement expéditif et gratuit qui générera inévitablement une réaction défensive de la part de l'employé.

Le tableau suivant présente quelques stratégies de communication qui ont fait leurs preuves.

STRATÉGIES DE COMMUNICATION GAGNANTES	COMMENT Y ARRIVER ?
Maintenir ou rehausser l'estime de soi de l'employé	<ul style="list-style-type: none"> • En reconnaissant les bonnes suggestions de l'employé. • En exprimant votre confiance quant à ses aptitudes. • En le traitant comme un individu compétent. • En le félicitant pour un rendement satisfaisant. • En reconnaissant ses points forts.
Écouter et répondre de façon empathique.	<ul style="list-style-type: none"> • En comprenant ce que l'employé ressent. • En nommant le sentiment qu'il est en train d'exprimer. • En reformulant les paroles de l'employé. Par exemple: « Si je comprends bien, tu me dis que... ».
Utiliser le « je ».	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter l'utilisation du « tu ». Par exemple: « Tu n'as pas effectué..., Tu ne devrais pas..., Tu es..., Tu pourrais..., etc. ». Cette tournure de phrase a habituellement un effet négatif car le superviseur se positionne en juge. • Formuler les mêmes réactions en utilisant une approche au « je ». Par exemple: « J'observe..., Je constate que..., Je préférerais que ..., etc. ». Ou encore une approche plus dépersonnalisée comme: « Notre politique, nos normes, notre image, nos valeurs... etc. ».
Critiquer de façon constructive.	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter clairement les faits observés. • Déterminer les conséquences au niveau de l'employé, de l'équipe de travail, de l'entreprise et des clients. • Explorer avec lui plusieurs solutions possibles avant de retenir celle qui lui semble la meilleure. • Fixer une rencontre de suivi pour discuter des résultats après avoir vérifié si la solution retenue a permis de rétablir la situation. • Exprimer votre confiance.
Inclure l'employé dans la solution.	<ul style="list-style-type: none"> • Demander à l'employé comment il prévoit améliorer tel ou tel aspect de son travail. • Inviter l'employé à formuler des suggestions. • Demander à l'employé comment vous pourriez faciliter son travail ou mettre en place des conditions favorables à une amélioration de la qualité des services.

Source : Tableau inspiré du manuel de l'atelier de perfectionnement « *Gérer la performance en milieu touristique* », produit par le CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME, 2010.

Tout est donc affaire de préparation et de communication !

Pour favoriser le bon déroulement de l'entrevue, le superviseur aura tout intérêt à bien documenter son jugement par des faits objectifs et à les communiquer à l'employé dans une approche respectueuse, orientée vers la tâche.

UN BON COMMUNICATEUR S'ASSURE...



d'être précis

Pour que son message soit crédible

d'être sincère et pondéré

Car l'exagération atténue l'éloge et réduit son impact

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE



TECHNOCOMPÉTENCES, Formation Web « Structurer et réaliser une entrevue d'évaluation du rendement ».

CONSULTER

FIDÉLISER EN CONTEXTE DE SAISONNALITÉ

Dans le cas des employés saisonniers, l'évaluation de fin de saison est aussi un bon moment de prendre rendez-vous pour l'an prochain ! Si l'évaluation est positive, il ne faut pas hésiter à indiquer clairement à l'employé que vous souhaiteriez qu'il réintègre à nouveau votre équipe lors de la prochaine saison.

Si vous travaillez dans un lieu d'information touristique ouvert à l'année, vous aurez peut-être la chance de pouvoir lui offrir un emploi à temps partiel.

Si cela n'est pas possible, demandez-vous s'il n'y aurait pas d'autres moyens de garder le contact, pour ne pas vous faire oublier ! Par exemple :

- l'envoi du bulletin électronique de l'entreprise ;
- un courriel pour l'anniversaire de naissance ;
- une invitation pour la réception de Noël ;
- l'envoi d'une nouvelle brochure touristique régionale.

En fait, il s'agit d'être créatif et de penser à ces petits gestes qui vous permettront de garder le contact avec le travailleur qui vous quitte, et vous placeront en tête de liste lorsqu'il réfléchira à son prochain emploi d'été !

DE L'OR EN BARRE !



« Un employé saisonnier qui reprend son poste durant deux ou trois années successives, c'est de l'or en barre pour un bureau d'information touristique. Bien sûr, cela diminue les efforts à déployer pour l'intégrer, mais les vrais avantages sont à un autre niveau.

Cet employé a développé une aisance à servir les clients, une excellente connaissance de la région et davantage d'assurance dans la recherche d'information. Et ça, c'est vraiment une valeur ajoutée ! »



LA TENUE DE RÉUNIONS D'ÉQUIPE

Outre les rencontres individuelles prévues dans le cadre de la gestion du rendement des membres de l'équipe, le superviseur a certainement intérêt à utiliser un mécanisme reconnu en matière de mobilisation interne : la rencontre d'équipe.

Les rencontres d'équipe constituent une occasion de transmettre des points d'information sur l'entreprise et de prendre le pouls de l'équipe. Elles visent à stimuler la collaboration et la

créativité dans la réalisation du travail et à favoriser le développement de saines relations interpersonnelles. Le superviseur alerte les utilise également pour identifier les difficultés, malentendus ou irritants rencontrés par les membres de son équipe et y réagir promptement, de façon proactive.

Voici quelques petits trucs à retenir pour tirer pleinement profit de cet incontournable outil de gestion que constitue la rencontre d'équipe.

LE TRUC	LES POINTS À RETENIR
Bien préparer les rencontres.	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer un ordre du jour ou un plan de rencontre. • Avoir un horaire et le respecter (heure d'ouverture, durée de chaque thème, heure de fin de rencontre). • Varier les sujets et vos façons de les aborder. Les réunions qui respectent toujours le même déroulement deviennent routinières, moins productives, voire ennuyeuses. • Avoir toujours des sujets sur lesquels les personnes sont invitées à échanger des idées, à chercher des solutions, à donner leur opinion. Une réunion qui ne sert qu'à livrer unilatéralement de l'information peut être remplacée par un courriel! • Inviter les membres de votre équipe à vous proposer des sujets. • Mandater les membres de votre équipe à préparer des présentations. • Inviter des personnes ressources.
Animer les rencontres de façon inclusive et dynamique.	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les échanges se font dans le respect. Ne tolérer aucun écart à cette règle. • S'assurer de faire participer toutes les personnes présentes. • Éviter de faire de longs monologues : poser le sujet et donner la parole aux participants. • Reformuler les consensus et les valider. • Respecter votre horaire, interrompre les discussions qui s'éternisent en indiquant quand et comment vous y reviendrez si cela est pertinent. • Éviter de régler des questions de nature individuelle ou personnelle devant le groupe. Si un membre de votre équipe vous invite à le faire, lui indiquer poliment que ce n'est pas le bon endroit. • Remercier les participants.
Assurer un suivi rigoureux des décisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un bref compte-rendu de la rencontre pour garder des traces et permettre aux absents d'en profiter. • Mettre en œuvre les orientations ou les décisions dans les meilleurs délais possibles. • Respecter les consensus. • Ne rien balayer sous le tapis : toujours revenir sur les sujets sur lesquels vous vous êtes engagé à le faire!

LA GESTION DES PLAINTES : UNE OCCASION D'ÉCHANGER

À la lecture d'une plainte d'un client, vous est-il déjà arrivé de vous dire : « Ce client exagère un peu ! Je connais mon équipe et cela ne s'est certainement pas passé comme il le prétend ! ».

Peut-être aviez-vous raison... un peu, beaucoup, ou pas du tout ! Et la seule façon de le savoir est toujours d'aller plus loin, d'entamer une discussion autour de cette plainte, de l'analyser avec soin.

Pour protéger son équipe et éviter de la démobiliser ou encore de fragiliser le lien de confiance, plusieurs plaintes de clients sont très vite balayées sous le tapis.

Le meilleur moyen d'éviter cette situation réside dans l'adoption d'une procédure de traitement des plaintes qui sera suivie rigoureusement peu importe le client, peu importe l'employé

concerné. Si le lieu d'information touristique dispose d'une telle politique, le superviseur devra s'assurer que les préposés la connaissent et sont aptes à recevoir et à traiter adéquatement les plaintes.

Mais traiter la plainte n'est pas suffisant. Le superviseur devra assurer un suivi de cette plainte, en discuter avec le ou les employés concernés et convenir avec ces derniers des moyens qui seront mis en œuvre pour améliorer les lacunes possibles à l'offre de service.

Il faut retenir que, sous un emballage parfois rebutant, une plainte cache souvent un inestimable cadeau : une information privilégiée pour améliorer la qualité des services.

Valoriser et développer

LES BESOINS DE FORMATION DU PERSONNEL RÉGULIER

La formation en période d'intégration donne souvent le coup d'envoi à la saison estivale et s'adresse généralement à tous les employés. Mais dans plusieurs lieux d'information touristique, certains employés travaillent sur une base annuelle et pourraient avoir des besoins de formation différents de ceux des employés saisonniers.

Cela est vrai aussi pour vous, en tant que superviseur d'un lieu d'accueil et de renseignements touristiques.

L'automne est un bon moment pour perfectionner ses compétences et améliorer ses habiletés comme superviseur.

C'est d'ailleurs en octobre que se tiennent les *Journées annuelles de l'accueil touristique* (JAAT) organisées par le ministère du Tourisme du Québec. Cet événement accueille des représentants de lieux d'information touristique de toutes les régions du Québec. En présence de conférenciers experts, on y échange sur les enjeux et les tendances en matière d'accueil touristique et sur les moyens d'améliorer les services offerts au Québec en ce domaine.

Plusieurs autres moyens peuvent être mis en œuvre pour développer vos compétences et celles de vos employés permanents. On en trouve quelques exemples dans le tableau ci-dessous.

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Participation aux Journées annuelles de l'accueil touristique organisées par le ministère du Tourisme du Québec

Participation aux Tables régionales

Échanges entre superviseurs de lieux d'information touristique sur la plate forme *EspaceAccueil* [<https://espaceaccueil.com/>]

Participation à des séminaires de perfectionnement en gestion ou en services à la clientèle (comme ceux du CQRHT)

Visites d'autres lieux d'information ayant implanté des pratiques novatrices

Accès à la reconnaissance professionnelle de la norme de préposé à l'information touristique

LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

La norme professionnelle de préposé à l'information touristique à laquelle nous avons fait référence à plusieurs reprises dans ce guide ouvre aussi la porte à la possibilité de reconnaître les compétences des préposés à l'information touristique.

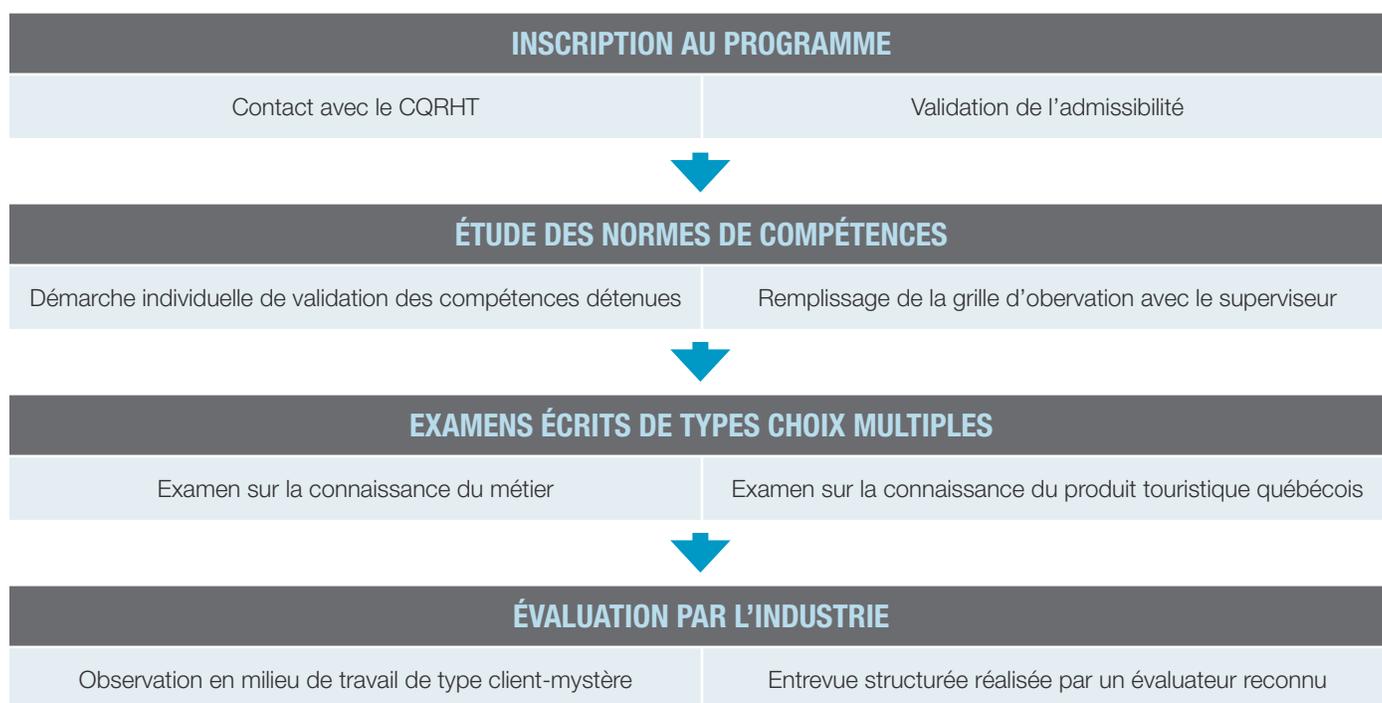
La reconnaissance des compétences est un processus officiel par lequel on identifie, évalue et confirme les compétences acquises à travers l'expérience professionnelle d'un employé dans l'exercice de sa fonction de travail. Offert gratuitement, ce processus structuré mène à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle émis par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec.

Il s'agit essentiellement d'une démarche d'évaluation qui s'appuie sur les standards rigoureux de la norme professionnelle.

Établie par et pour l'industrie, la reconnaissance des compétences permet :

- de valider l'expertise que vos préposés à l'information touristique expérimentés ont développée sur le terrain ;
- de choisir des stratégies d'apprentissage pour leur permettre d'atteindre les standards, à partir de leur niveau de compétence actuel ;
- de reconnaître les fruits de leur expérience.

Le graphique suivant résume brièvement les étapes du processus de reconnaissance des compétences :



Les candidats doivent détenir un minimum de 400 heures d'expérience en tant que préposé à l'information touristique avant que l'on puisse procéder à l'étape finale d'évaluation par l'industrie.

Le candidat qui réussit toutes ces étapes reçoit un certificat de qualification professionnelle qui confirme ses compétences. Voilà un bon moyen de valoriser la contribution et le savoir-faire d'un employé expérimenté.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES



CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME, Section « Reconnaissance des compétences ».

CONSULTER

I Conclusion

Voilà! Vous arrivez à la fin de ce guide de gestion des ressources humaines destiné aux superviseurs de lieux d'accueil et de renseignements touristiques du Québec.

Nous souhaitons que les conseils, les suggestions et les réflexions auxquels vous avez eu accès dans ces pages vous stimulent et vous inspirent des pistes d'action profitables pour gérer vos employés.

N'hésitez surtout pas à transformer les outils qui vous sont proposés pour les adapter à la réalité de votre milieu de travail. Ces outils ne sont surtout pas statiques, pas plus que ne l'est la gestion des ressources humaines, cette discipline qui puise son inspiration dans le magistral défi que représentent la direction et la mobilisation des personnes.

Et rappelez-vous que les efforts et la sincérité que vous consacrez à améliorer vos pratiques de gestion sont un précieux investissement dans les résultats de votre équipe!



« La vitesse
du patron est celle
de l'équipe. »

Lee Iacocca

Bibliographie

BÉDARD I.

Gérer la performance – 2^e édition, Isabelle Quentin éditeur, 2011.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME

Gérer la performance en milieu touristique, Manuel de l'atelier de perfectionnement, 2010.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME

Agenda RH 2009 – Le tourisme et ses ressources humaines, 2009.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES DU QUÉBEC

Mon assistant RH, 2009.

GUERRERO S.

Les outils des RH, Dunod, 2004.

MINISTÈRE DU TOURISME

Le service par excellence – Programme de formation du préposé aux renseignements touristiques, 2010.

MINISTÈRE DU TOURISME

Guide de gestion et d'exploitation d'un bureau d'accueil et d'information touristique, 2003.

MINISTÈRE DU TOURISME

Bonjour Québec – Lieux d'accueil – Manuel de référence pour les utilisateurs de la base de données, version 2011.

PETIT A.

Gérer la performance – Guide pratique, CCH, 2009.

ST-ONGE S., AUDET M., HAINES V., PETIT A.

Relever les défis de la gestion des ressources humaines – 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur, 2004.

SABA T., DOLAN S.L., JACKSON S.E., SCHULER R.S.

La gestion des ressources humaines – tendances, enjeux et pratiques actuelles, ERPI, 2008.

RÉFÉRENCES WEB

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Boîte à outils en gestion des ressources humaines.

[www.csmoesac.qc.ca]

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

Guide de gestion des ressources humaines.

[www.cnt.gouv.qc.ca]

COFFRE À OUTILS DES GESTIONNAIRES DE PME TOURISTIQUES QUÉBÉCOISES – CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME.

[www.coffreaoutils.com]

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME

Offrir des emplois en tourisme aux retraités : un modèle gagnant-gagnant – Petit guide pratique pour les employeurs de l'industrie touristique.

[www.cqrht.qc.ca]

CONSEIL RH POUR LE SECTEUR COMMUNAUTAIRE

Guide pour élaborer les politiques RH.

[www.hrcouncil.ca]

DÉTAIL QUÉBEC

Comment embaucher le personnel de vente dans votre commerce de détail – guide pratique, 2001.

[www.detailquebec.com]

EMPLOI QUÉBEC

Trousse de gestion des ressources humaines.

[www.emploi-quebec-trousse.com]

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC – PORTAIL RH

[www.portailrh.org]

FORMATIONS WEB EN RESSOURCES HUMAINES – TECHNOCOMPÉTENCES

[www.formationrh.ca]

TECHNOCOMPÉTENCES

Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information.

[www.technocompetences.qc.ca]

LE BLOGUE HUMAGINE

[blog.humagine.com]

UNIVERSITÉ LAVAL – CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Les nouveaux repères – Fiches aide-mémoires.

[www.nouveauxreperes.cgsst.com]

RÉSEAU DE VEILLE EN TOURISME

[www.veilletourisme.ca]

ESPACEACCUEIL

[<https://espaceaccueil.com>]

Annexes

ANNEXE 1

NORME DE COMPÉTENCE *EMERIT^{MD}* DU SUPERVISEUR DE CENTRE D'INFORMATION TOURISTIQUE

Cette annexe présente une version synthèse de la norme de compétence nationale du superviseur de centre d'information touristique. La version complète de la norme professionnelle est accessible sur le site Internet du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme [www.cqrht.qc.ca].

A) PROFESSIONNALISME	
Faire preuve de professionnalisme <ul style="list-style-type: none">démontrer des qualités professionnelles	Développer ses compétences <ul style="list-style-type: none">expliquer l'importance de développer ses compétencesdévelopper ses compétences
B) COMPÉTENCES EN GESTION	
Planifier les activités <ul style="list-style-type: none">énoncer les avantages de la planification stratégiquedéfinir les éléments de la planification stratégiqueélaborer des plans d'actionexécuter des plans d'action	Utiliser les techniques de gestion du temps <ul style="list-style-type: none">utiliser les techniques de gestion du temps
Résoudre les problèmes <ul style="list-style-type: none">résoudre les problèmes	Faire des exposés oraux <ul style="list-style-type: none">faire des exposés oraux
C) SUPERVISION DU PERSONNEL	
Participer au recrutement du personnel <ul style="list-style-type: none">décrire la façon d'élaborer un plan des ressources humainesdécrire la façon d'élaborer des descriptions de postedécrire la façon de recruter du personnelparticiper à la passation des entrevuesparticiper à la sélection du candidat finaldécrire la façon de procéder à l'offre d'emploi	Former le personnel <ul style="list-style-type: none">définir les avantages de la formationaccueillir les nouveaux employésplanifier la formation du personneldiriger le programme de formation
Diriger le personnel <ul style="list-style-type: none">déléguer des tâchesétablir l'horaire de travail du personnelmettre les politiques en applicationrésoudre les problèmes liés au personnelmotiver le personnelpromouvoir la formation et le perfectionnement du personnelexpliquer l'importance du travail d'équipeencourager le personnel à travailler efficacement en équipe	Évaluer le personnel <ul style="list-style-type: none">surveiller le travail et le rendement du personneldonner de la rétroaction de manière informelledéterminer les raisons d'évaluer périodiquement le rendement du personnelprocéder à l'entrevue d'évaluation du rendementse servir d'un système de récompense
S'occuper des renvois et des démissions <ul style="list-style-type: none">décrire la façon de licencier du personneldécrire la façon de congédier du personneldécrire comment s'occuper des démissions	

ANNEXE 1

NORME DE COMPÉTENCE *EMERIT^{MD}* DU SUPERVISEUR DE CENTRE D'INFORMATION TOURISTIQUE (*suite*)

D) GESTION DES OPÉRATIONS

Maintenir la qualité du service offert aux visiteurs

- superviser le service d'information
- donner suite à la rétroaction reçue sur le centre et sur son personnel
- donner suite à la rétroaction reçue sur les partenaires de l'industrie

Remplir diverses fonctions administratives

- se conformer aux lois
- suivre les politiques et les procédures
- aider à élaborer les politiques
- assurer le bon déroulement des activités quotidiennes du centre
- assurer la sécurité
- consigner les informations par écrit et tenir des dossiers
- établir et analyser les statistiques portant sur les visiteurs
- communiquer avec l'organisme commanditaire ou employeur
- gérer les stocks
- contrôler les totaux quotidiens et les dépôts
- s'occuper des chèques ou des bulletins de paie des employés

ANNEXE 2

NORME PROFESSIONNELLE QUÉBÉCOISE DU PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE

Cette annexe présente une version synthèse de la norme professionnelle. La version complète de la norme professionnelle est accessible sur le site Internet du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme [www.cqrht.qc.ca], de même que sur celui d'Emploi Québec

CONSULTER

NORME PROFESSIONNELLE QUÉBÉCOISE DU PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE (VERSION ABRÉGÉE)

ÊTRE CAPABLE D'OFFRIR UN SERVICE À LA CLIENTÈLE DE QUALITÉ

Adopter une approche-client

- Établir une relation professionnelle avec la clientèle
- Personnaliser le contact avec la clientèle
- Déterminer les priorités en ce qui a trait au service à la clientèle
- Cerner les attentes et les besoins de la clientèle
- Vérifier la satisfaction de la clientèle

Interagir avec des clientèles variées

- Établir une relation professionnelle avec la clientèle
- Communiquer avec des personnes à l'interne et à l'externe
- Assister les visiteurs individuels, les groupes et la clientèle ayant des besoins particuliers
- Traiter les plaintes et les commentaires formulés par la clientèle

ÊTRE CAPABLE D'OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DE LA CLIENTÈLE

Rechercher de l'information sur les principaux produits et services touristiques

- Cerner les principaux renseignements que la clientèle est susceptible de demander
- Effectuer des recherches d'information
- Utiliser la documentation disponible pour trouver de l'information sur les produits et services touristiques qui se rattachent aux cinq sous-secteurs de l'industrie touristique :

– Hébergement

– Services de voyages

– Restauration

– Loisirs et divertissements

– Transport

Actualiser le matériel d'information

- Détecter l'information nouvelle nécessitant la mise à jour du matériel d'information
- Enrichir la banque d'information
- Transmettre l'information complémentaire recueillie aux autres préposés et préposées
- Recueillir et faire circuler l'information auprès des partenaires touristiques

ÊTRE CAPABLE DE RÉALISER DES ACTES DE RENSEIGNEMENT

Traiter les demandes d'information à la clientèle

- Promouvoir la région et présenter les différents produits et services touristiques
- Transmettre les renseignements demandés
- Diriger le client ou la cliente vers les ressources appropriées
- Offrir et présenter la documentation disponible

Conseiller et aider le client ou la cliente à planifier son séjour

- Formuler plusieurs offres de produits ou de services visant à répondre à la demande du client ou de la cliente
- Proposer un itinéraire ou un plan de séjour

ÊTRE CAPABLE DE VENDRE LES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES

Vendre les produits et services touristiques

- Proposer des produits ou services touristiques répondant aux besoins du client ou de la cliente
- Vérifier la disponibilité et le prix
- Confirmer la vente de produits et services touristiques

Finaliser la transaction

ANNEXE 2

NORME PROFESSIONNELLE QUÉBÉCOISE DU PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE (suite)

ÊTRE CAPABLE D'ACCOMPLIR LES ACTIVITÉS LIÉES AU FONCTIONNEMENT DU BUREAU

Exécuter les opérations journalières

- Ouvrir le bureau
- Entretien des lieux
- Fermer le bureau

Procéder à l'inventaire

- Faire l'inventaire des ressources documentaires et des produits à vendre
- Placer le matériel d'information dans des présentoirs
- Remplacer les produits manquants sur les étagères

Exécuter les tâches administratives

- Saisir les statistiques relatives aux visiteurs
- Exécuter les tâches assignées
- Utiliser et faire fonctionner les équipements de bureau
- Balancer la caisse
- Procéder à l'envoi de documents

ANNEXE 3 GRILLE DE PRÉSÉLECTION

Poste de préposé à l'information touristique

GRILLE DE PRÉSÉLECTION						
Nom du candidat			Date d'analyse du CV			
Nom de l'évaluateur			Date de l'entretien téléphonique			
CONDITIONS ESSENTIELLES			OUI	NON	À vérifier par téléphone	Commentaires
Statut d'étudiant			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Est disponible	De:	À:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Curriculum vitae adéquat (précis, sans faute)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autre (ex. : bilinguisme, voiture personnelle, etc.)						
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
AUTRES ATOUTS			OUI	NON	Commentaires	
Expérience antérieure pertinente			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Formation en lien avec le poste			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autre (ex. : connaissance de l'industrie touristique, de la région, etc.)						
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
•			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
NOTES DE L'ÉVALUATEUR						
À convoquer en entrevue			OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
Date de l'entrevue confirmée			OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
Date et heure de l'entrevue						

ANNEXE 4

GRILLE D'ENTREVUE D'EMBAUCHE

Poste de préposé à l'information touristique

ACCUEIL ET PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DE L'ENTREVUE

- Faire la présentation de ou des intervieweurs (nom et poste occupé).
- Présenter les objectifs de la rencontre :
 - nous permettre de recueillir des informations afin de déterminer quel candidat possède les compétences que nous pensons nécessaires pour réussir dans le poste ;
 - nous permettre de poser des questions afin de vérifier si ce poste et les conditions d'emploi vous conviennent.
- Préciser la durée approximative de la rencontre.

QUESTIONS D'ENTREVUE	CRITÈRE VISÉ	ANNOTATIONS DE L'INTERVIEWEUR
Parlez-nous brièvement de vos expériences antérieures, particulièrement celles qui pourraient vous préparer à occuper un poste de préposé à l'information touristique.	Expérience en lien avec le poste Formation en lien avec le poste	
Qu'est-ce qui vous amène à postuler à ce poste de préposé à l'information touristique ?	Intérêt pour l'emploi	
Décrivez-moi ce que doit faire un préposé à l'information touristique au quotidien. En avez-vous une idée ? Parmi ces tâches, lesquelles vous intéressent le plus ?	Intérêt pour l'emploi	
Dans votre dernier emploi, combien de temps vous a-t-il fallu pour que vous soyez parfaitement autonome ? Parlez-moi d'une expérience où il vous a semblé difficile d'apprendre de nouvelles tâches...	Autonomie	
Décrivez-moi une situation d'équipe où votre contribution a été déterminante. Parlez-moi d'une situation où vous avez éprouvé des difficultés au sein d'une équipe.	Capacité à travailler en équipe	
Racontez-moi un moment où vous avez eu à faire une critique à quelqu'un (soit un collègue dans une équipe, un patron ou un client). Comment a-t-il réagi ? Comment les autres personnes autour de vous ont-elles réagi ?	Compétences en communication Relations interpersonnelles	
Comment procédez-vous pour ne rien oublier quand vous devez respecter un échéancier de travail ? Racontez une expérience où vous avez eu l'impression d'être débordé. Comment vous en êtes-vous sorti ?	Sens de l'organisation	
Comment vous y prendriez-vous pour convaincre quelqu'un des qualités d'un produit que vous souhaitez lui vendre ?	Compétences en vente Compétences en communication	
<i>Si le bilinguisme est requis, ajoutez une question en anglais pour vérifier le niveau d'aisance, et ce, même si le CV indique le bilinguisme.</i>	Bilinguisme	

ANNEXE 4

GRILLE D'ENTREVUE D'EMBAUCHE (suite)

INTRODUCTION AUX MISES EN SITUATION

Maintenant, je vais vous parler de situations qui peuvent se produire dans le cadre d'un emploi de préposé à l'information touristique et j'aimerais que vous me disiez comment vous réagiriez.

MISES EN SITUATION	CRITÈRE VISÉ	ANNOTATIONS DE L'INTERVIEWEUR
Il y a achalandage au comptoir d'information. Vous répondez à un client et voyez du coin de l'œil qu'un autre client manifeste des signes d'impatience. Il finit par vous interrompre, en demandant si cela sera encore très long. Comment réagissez-vous ?	Compétences en communication Relations interpersonnelles	
Un touriste vous demande de l'information sur un attrait touristique de la région que vous connaissez pour y être déjà allé, mais qui vous semble peu intéressant. Que faites-vous ?	Compétences en communication	
Un touriste s'apprête à quitter la région et se présente pour obtenir de l'information sur une autre région du Québec que vous connaissez peu. Comment répondez-vous à sa demande ?	Compétences en communication Sens de l'organisation	
Vous répondez à un appel téléphonique au comptoir d'information. Le client est très mécontent, car il dit qu'un employé de votre service lui a recommandé un établissement d'hébergement qui ne correspond pas du tout à ses attentes. Que lui répondez-vous ?	Compétences en communication Sens de l'organisation	

PÉRIODE DE QUESTIONS DU CANDIDAT

Nous avons pratiquement terminé cette entrevue.
Est-ce que vous avez des questions sur le poste, les tâches, etc. ?

CLÔTURE DE L'ENTREVUE

- Nous vous remercions d'avoir accepté cette rencontre et d'avoir répondu à nos questions.
- Nous allons terminer les entrevues avec les autres candidats.
- Nous procéderons ensuite au choix final et à l'embauche du candidat.
- Dans tous les cas, nous allons vous contacter personnellement pour vous informer de notre décision : vous aurez de nos nouvelles d'ici _____ jours.

C'est à cette étape que l'on pourrait aussi :

- *S'il y a un test écrit, diriger le candidat vers l'endroit où il doit le faire et lui préciser le temps dont il dispose.*
- *Faire remplir la formule de consentement à la prise de références si l'on envisage prendre des références sur le candidat.*

ANNEXE 5

GRILLE DE NOTATION D'ENTREVUE

Poste de préposé à l'information touristique

GRILLE DE NOTATION – ENTREVUE DE PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE			
Nom du candidat		Date de l'entrevue	
Nom de l'évaluateur			
PRÉALABLES ESSENTIELS			COMMENTAIRES DE L'INTERVIEWEUR
Intérêt pour l'emploi	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
Disponibilité compatible avec les besoins du service	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
Autres préalables (ex. : voiture, bilinguisme) _____	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
_____	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>	
CRITÈRE ÉVALUÉ	VALEUR	NIVEAU DU CANDIDAT	COMMENTAIRES DE L'INTERVIEWEUR
Expérience détenue en lien avec le poste	10	___ /10	
Formation en lien avec poste	5	___ /5	
Aptitudes pour les relations interpersonnelles	20	___ /20	
Compétences en communication			
• verbale	20	___ /20	
• écrite	5	___ /5	
• bilinguisme	5	___ /5	
Connaissance de l'industrie touristique et/ou expérience touristique personnelle	10	___ /10	
Autonomie	10	___ /10	
Sens de l'organisation (méthodes de travail) et rigueur	10	___ /10	
Compétences en vente (persuasion)	5	___ /5	
Total	100	___ /100	
CANDIDAT RETENU POUR L'EMPLOI			Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>

ANNEXE 6

INFORMATION RELATIVE À LA CONSERVATION DU DOSSIER DE L'EMPLOYÉ

Certaines lois prévoient des délais minimums de conservation qui doivent être respectés même lorsque les documents concernent des employés qui ont quitté votre entreprise. D'autres lois ne prévoient aucun minimum, mais il est recommandé de conserver certains documents en raison de litiges potentiels. Vous trouverez, ci-dessous, un tableau résumant quelques obligations et recommandations relatives à la conservation.

TYPE DE DOCUMENT	LOI APPLICABLE	DÉLAI
Assurances collectives	<i>Loi sur les assurances</i> , (L.R.Q., c. A-32)	Aucun à moins de dispositions spécifiques à votre contrat.
Documents qui font l'objet d'une demande d'accès ou de rectification	<i>Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé</i> , L.R.Q., c. P-39.1 l'article 36	Celui qui détient un renseignement personnel faisant l'objet d'une demande d'accès doit, s'il n'acquiesce pas à cette demande, le conserver le temps requis pour permettre à la personne concernée d'épuiser les recours prévus à la Loi.
Dossier des employés congédiés	<i>Code civil du Québec</i> , L.Q. 1991, ch. 64, article 2925	3 ans, soit la période de prescription en matière d'action civile.
Dossier médical d'un travailleur	<i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i> , (L.R.Q., c. A-3.001), article 127	20 ans après la fin de son emploi ou 40 ans après le début de son emploi selon la plus longue durée.
Dossiers de réclamations en vertu de la <i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i>	<i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i> , (L.R.Q., c. A-3.001)	Aucun délai obligatoire, mais il est recommandé de conserver ces documents de façon permanente en raison des réclamations pouvant survenir longtemps après la fin de l'emploi.
Dossiers de réclamations en vertu de la <i>Loi sur la santé et sécurité du travail</i>	<i>Loi sur la santé et sécurité du travail</i> (L.R.Q., c. S-2.1), article 52	
Programme et ententes de formation, factures et contrats relatifs à la formation	<i>Règlement sur les dépenses de formation admissibles</i> (R.R.Q., c. D-7.1, r.1), article 4	6 ans après la dernière année à laquelle des renseignements se rapportent.
Régime de retraite de l'entreprise	<i>Loi sur les régimes complémentaires de retraite</i> (L.R.Q., c. R-15.1)	Permanent si l'employé est admissible à une rente de retraite.
Registre de paie et documents y afférents	<i>Règlement sur la tenue d'un système d'enregistrement ou d'un registre</i> (R.R.Q., 1981, c. N-1.1, r. 6), article 2	3 ans.
Registre aux fins fiscales et pièces à l'appui (livres de comptes, etc.)	<i>Loi sur le ministère du revenu</i> (L.R.Q., c. M-31), art. 35.1 ; <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> , L.R.C. (1985), c. 1 (5 ^e suppl.), art. 230(4)	6 ans après la dernière année à laquelle ils se rapportent ou après la production du rapport d'impôt (donc 7 ans).
Relevés d'emploi et autres documents relatifs aux contributions/déductions et réclamations	<i>Loi sur l'assurance-emploi</i> , L.C. 1996, c. 23, article 87(3) et 87(4)	6 ans après la fin de l'année à l'égard de laquelle les documents ont été tenus ou jusqu'à ce qu'une décision soit rendue (y compris l'expiration de l'appel) lors d'un litige en vertu des articles 90 ou 91 de la Loi.
Rentes du Québec (registres des informations relatives aux cotisants)	<i>Loi sur le régime de rentes du Québec</i> (L.R.Q., c. R-9)	Aucun pour les registres, mais prescription de 4 ans pour toute imposition par le ministre (art. 66) ; donc un minimum de 4 ans après la fin de l'exercice de l'année de terminaison d'emploi.

Source : LEDUC D., *Pendant combien de temps une entreprise doit-elle conserver les dossiers des employés qui sont partis ?* Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Accès au texte février 2012 [CONSULTER](#).

Note de l'auteur : *Le présent document est un instrument d'information et de vulgarisation. Son contenu ne saurait en aucune façon être interprété comme un exposé complet du droit ni comme un avis juridique sur les points de droit qui y sont discutés.*

ANNEXE 7

PLAN D'INTÉGRATION TYPE

EXEMPLE DE DÉROULEMENT D'UNE PÉRIODE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION			
	JOUR	ACTIVITÉ	NOTES
SEMAINE 1	Jour 1	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil, présentation aux collègues, visite des lieux • Présentation du déroulement de la période d'accueil et d'intégration • Présentation de l'historique du lieu d'information touristique et de sa mission • Remise de la description de tâches ou du profil de compétences • Remise des informations relatives aux conditions de travail 	Possibilités d'utiliser le manuel de l'employé.
	Jour 2	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation détaillée de la description de tâches et du profil de compétences et présentation d'une journée type • Présentation des politiques et procédures internes : lignes directrices sur le service à la clientèle, code vestimentaire, outils d'évaluation du rendement • Présentation des mécanismes de communication interne : personnes ressources, cahier de communication, réunions d'équipe • Appropriation des règles liées à la sécurité des informations 	<p>Prévoir du temps de lecture.</p> <p>Prévoir des moments pour répondre aux questions.</p>
	Jour 3 et Jour 4	<ul style="list-style-type: none"> • Tournée régionale en autobus • Rencontre de différents intervenants touristiques • Remise et lecture de la documentation relative aux établissements visités 	Possibilité de faire un quiz entre les visites pour échanger sur les points à retenir.
	Jour 5	<ul style="list-style-type: none"> • Activité de formation en service à la clientèle • Exercices d'appropriation de la technique d'accueil • Examen de la procédure de gestion des plaintes 	<p>S'assurer de présenter les attentes en service à la clientèle.</p> <p>Prévoir un examen du type de plainte possibles.</p>
	Jour 6	<ul style="list-style-type: none"> • Journée « speed dating » : invitation à des représentants d'entreprises touristiques de la région à venir rencontrer l'équipe. 	Prévoir des périodes de question et du temps d'échange avec les entreprises touristiques.
SEMAINE 2	Jour 7	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation des outils de consultation • Compréhension de la structure des guides touristiques, cartes routières et autres outils de travail • Exercices sur le calcul des distances et les tracés 	Possibilité d'utiliser des grilles d'exercice avec recherche d'information spécifique.
	Jour 8	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur l'interface <i>Bonjour Québec – lieux d'accueil</i> • Compréhension des normes de classification des établissements touristiques 	Possibilités de faire des exercices d'appropriation de ces outils.
	Jour 9	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation du protocole de réponses téléphoniques • Appropriation du protocole de réponses aux courriels et demandes écrites d'information • Exercices liés aux techniques de vente 	<p>Possibilité de faire des simulations.</p> <p>Prévoir du temps d'observation d'un préposé expérimenté.</p>
	Jour 10	<ul style="list-style-type: none"> • Retour sur la période d'intégration • Réponses aux questions de l'employé • Échanges sur les points moins bien maîtrisés 	Rappeler le moment où se fera l'évaluation de fin de période d'intégration.

ANNEXE 8

MANUEL DE L'EMPLOYÉ

LE CONTENU D'UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Message de bienvenue	Comme le manuel de l'employé est souvent utilisé dans le cadre de l'accueil du nouvel employé, il peut débiter avec un court message souhaitant la bienvenue à l'employé dans l'équipe.
Description de l'entreprise	On présentera l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • un court historique qui précise les grandes lignes du développement de l'entreprise, ses objectifs, sa mission, etc. ; • les faits intéressants concernant ses activités actuelles ainsi que les principaux défis à relever.
Description de la région	La présentation de la région devient, dans un lieu d'information touristique, un complément d'information très pertinent à la description de l'organisation.
Organigramme	Si le lieu d'information touristique fait partie d'une plus grande organisation (comme un CLD), il peut être intéressant de présenter un organigramme qui permet de préciser les liens entre chaque secteur ou service de cette organisation.
Descriptions de tâches	Cette portion du manuel présente les principales descriptions de tâches. Certains manuels les présentent toutes. D'autres permettent d'insérer seulement celle de l'employé visé et de ses collègues immédiats.
Conditions de travail	Si les conditions de travail ne sont pas prévues dans un contrat de travail, il est d'autant plus utile de les intégrer dans le manuel de l'employé pour s'assurer qu'elles seront connues de chacun : <ul style="list-style-type: none"> • horaires de travail (durée de la semaine de travail, horaire) ; • mécanismes de suivi des heures travaillées ; • pauses et repas (durée et horaire) ; • absences et congés.
Politiques internes	Les politiques internes se rapportent aux façons de faire qui ont été établies pour permettre un fonctionnement efficace du travail. Plusieurs rubriques peuvent être incluses dans les politiques internes. On peut donc y inclure tout ce qui a trait : <ul style="list-style-type: none"> • aux attentes par rapport au service à la clientèle ; • à la tenue vestimentaire ; • aux appels téléphoniques ; • au respect et à la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise ; • à la confidentialité ; • à l'utilisation des cellulaires et des médias sociaux.
Mécanismes de communication	Cette section du guide vise à préciser les mécanismes de communication interne mis en place par l'entreprise afin de favoriser l'échange de renseignements pertinents et de recueillir les suggestions et les opinions des employés. On y décrit, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • le cahier de communication ; • la fréquence des réunions d'équipe ; • la politique de gestion des plaintes.
Le manuel peut aussi inclure diverses autres politiques et procédures internes liées, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • aux règles en santé-sécurité du travail ; • aux outils d'évaluation du rendement ; • au perfectionnement ; • aux mécanismes d'affectation. 	

ANNEXE 9

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE			
Nom du candidat		Date de l'entretien	
Nom de l'évaluateur		Période visée	Du:
			Au:
ÉCHELLE DE RÉFÉRENCE			
❶ Comportements nettement supérieurs aux attentes		❸ Comportements conformes aux attentes	
❷ Comportements légèrement supérieurs aux attentes		❹ Comportements légèrement inférieurs aux attentes	
COMPORTEMENTS RECHERCHÉS	NIVEAU DE MAÎTRISE	EXEMPLES ET COMMENTAIRES DE L'INTERVIEWEUR	
ÊTRE CAPABLE D'OFFRIR UN SERVICE À LA CLIENTÈLE DE QUALITÉ			
Accueille le client avec un sourire.	❶ ❷ ❸ ❹		
Établit avec le client une relation professionnelle et respectueuse.	❶ ❷ ❸ ❹		
Cerne bien les attentes de la clientèle.	❶ ❷ ❸ ❹		
Vérifie auprès du client son niveau de satisfaction.	❶ ❷ ❸ ❹		
Garde son calme en toute situation.	❶ ❷ ❸ ❹		
Traite adéquatement les plaintes.	❶ ❷ ❸ ❹		
Communique aisément avec les autres membres de l'équipe.	❶ ❷ ❸ ❹		
ÊTRE CAPABLE D'OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES POUR RÉPONDRE AUX DEMANDES DE LA CLIENTÈLE			
Consulte régulièrement les sources d'information pour se les approprier.	❶ ❷ ❸ ❹		
Renvoie avec aisance aux sources de documentation disponibles.	❶ ❷ ❸ ❹		
Enrichit la banque d'information et la met à jour.	❶ ❷ ❸ ❹		
Transmet les informations aux autres membres de l'équipe.	❶ ❷ ❸ ❹		
Recueille et fait circuler l'information auprès des partenaires de l'industrie touristique.	❶ ❷ ❸ ❹		

ANNEXE 9

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (suite)

COMPORTEMENTS RECHERCHÉS	NIVEAU DE MAÎTRISE	EXEMPLES ET COMMENTAIRES DE L'INTERVIEWEUR
ÊTRE CAPABLE DE RÉALISER DES ACTES DE RENSEIGNEMENT		
Respecte les étapes de la technique d'accueil.	1 2 3 4	
Offre et présente adéquatement la documentation disponible.	1 2 3 4	
Propose des itinéraires et des plans de séjour.	1 2 3 4	
Effectue les actes de renseignement dans un délai acceptable durant les périodes d'achalandage.	1 2 3 4	
Rédige des réponses écrites de façon précise dans un français sans faute.	1 2 3 4	
ÊTRE CAPABLE DE VENDRE LES PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES		
Fait des propositions aux clients en tenant compte de leurs besoins.	1 2 3 4	
Vérifie la disponibilité et le prix de façon appropriée.	1 2 3 4	
Conclut des actes de vente.	1 2 3 4	
Émet des factures exactes.	1 2 3 4	
ÊTRE CAPABLE D'ACCOMPLIR LES ACTIVITÉS LIÉES AU FONCTIONNEMENT DU BUREAU		
Ouvre et ferme le bureau de façon adéquate et sécuritaire.	1 2 3 4	
Fait l'inventaire des ressources documentaires et de produits à vendre.	1 2 3 4	
Remplace la documentation et les produits manquants.	1 2 3 4	
Saisit et traite adéquatement les statistiques.	1 2 3 4	
S'assure de la propreté, de l'accessibilité et du confort des lieux.	1 2 3 4	

ANNEXE 9

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (suite)

QUESTIONS OUVERTES POUR CONCLURE L'ENTRETIEN

Pour clore l'entretien, il peut être intéressant de demander à l'employé :

- S'il a des commentaires ou des suggestions quant à l'amélioration possible du fonctionnement du lieu d'information touristique, de l'organisation du travail ou du climat de travail.
- S'il est satisfait de votre apport comme superviseur ou a des attentes à votre égard.
- S'il y a d'autres thèmes qu'il aimerait aborder avec vous.

AUTRES COMMENTAIRES

ANNEXE 10

EXEMPLE DE POLITIQUE D'UTILISATION DES APPAREILS DE COMMUNICATION ET DES ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES

POLITIQUE INTERNE VISANT L'UTILISATION DES APPAREILS DE COMMUNICATION ET LES ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans le but :

- d'offrir à notre clientèle un service professionnel,
- d'assurer la sécurité de notre système informatique,
- de faire en sorte que nous puissions compter sur la participation pleine et entière de chaque membre de l'équipe d'employés en évitant les distractions,

la politique suivante en matière l'utilisation des appareils personnels et des équipements informatiques de l'entreprise s'applique :

- Aucun ordinateur personnel ou tout autre équipement informatique personnel (téléphone intelligent) ne peut être utilisé sur le lieu de travail. Les appareils téléphoniques personnels sont éteints dès l'arrivée au travail.
- Le système téléphonique de l'entreprise doit être prioritairement et principalement utilisé pour le travail. Si un appel personnel doit être effectué, il doit être bref et discret. Les appels interurbains sont défendus pour usage personnel.
- L'accès de chaque usager au système informatique est protégé par un mot de passe. Chaque usager est responsable d'assurer la confidentialité de ce mot de passe.
- L'utilisation des ressources informatiques de l'entreprise pendant les heures de travail est limitée à un usage professionnel. Plus particulièrement, et sans limiter la généralité de ce qui précède, il est strictement interdit d'utiliser les ressources informatiques à des fins personnelles, notamment pour accéder à des jeux, effectuer des achats personnels, visionner des images ou des vidéos ou interagir avec des membres de son réseau social personnel.
- En aucun cas, l'usager ne peut utiliser les ressources informatiques :
 - pour envoyer, recevoir ou visionner du matériel illégal, obscène, intimidant, diffamatoire ou offensant ;
 - pour copier des logiciels, des fichiers ou toute autre information électronique protégée par droits d'auteurs ou appartenant à l'entreprise ;
 - pour accéder ou modifier les systèmes d'opération ;
 - pour diffuser de l'information confidentielle appartenant à l'entreprise ;
 - pour autrement nuire à l'entreprise, à ses membres ou à son personnel.
- Exceptionnellement, et dans le respect des énoncés qui précèdent, l'entreprise tolère qu'un employé recherche une information personnelle sur Internet à l'aide d'un poste informatique, durant sa pause ou son heure de repas, en autant que le système ne soit pas requis par un autre employé pour l'exercice de ses fonctions. Aucun abus du recours à cette clause d'exception ne sera toléré.
- Aucun logiciel ne peut être installé sur les postes de travail à moins d'avoir fait l'objet d'une décision approuvée par le supérieur immédiat.
- Toute violation à la présente politique pourra faire l'objet de réprimande ou de sanction.



**Ministère
du Tourisme**

Québec 