

03

ALIMENTATION ET TOURISME

SUPERVISEURE SUPERVISEUR DE SERVICES EN HÉBERGEMENT

RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL

ALIMENTATION ET TOURISME

SUPERVISEURE SUPERVISEUR DE SERVICES EN HÉBERGEMENT

RAPPORT D'ANALYSE
DE SITUATION
DE TRAVAIL

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2001 – 01-00318

ISBN 2-550-37700-1

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2001

ÉQUIPE DE PRODUCTION

L'analyse de la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services en hébergement a été effectuée sous la responsabilité des personnes suivantes.

Coordination

Pierre Hardy

Responsable des programmes

Secteur de formation Alimentation et tourisme

Direction générale de la formation professionnelle et technique

Ministère de l'Éducation

Claire Léveillé

Directrice des projets spéciaux

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Collaboration (spécialiste de l'enseignement)

Claude Jouhannet

Techniques de gestion hôtelière

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Animation

Diane Barrette

Conseillère en élaboration de programmes

Secrétariat de l'atelier et rédaction du rapport

André Adan

Conseiller en élaboration de programmes

Révision linguistique

Sous la responsabilité du Service des publications
du ministère de l'Éducation

Éditique

Céline Théberge

Agente de secrétariat

Direction générale de la formation professionnelle et technique

Ministère de l'Éducation

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos plus sincères remerciements à tous les spécialistes de la profession qui ont participé à l'atelier d'analyse de la situation de travail. Leur franche collaboration et leur expertise ont permis de réunir le matériel nécessaire à la conception d'une formation de qualité, répondant aux besoins du marché du travail.

Nous adressons également nos remerciements aux personnes qui ont assisté à l'atelier d'analyse de la situation de travail, à titre d'observatrices et d'observateurs, pour leur intérêt soutenu tout au long des travaux.

On trouvera dans les pages qui suivent la liste des personnes qui ont participé à l'atelier d'analyse de la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services en hébergement, tenu à Drummondville les 24 et 25 octobre 2000.

Spécialistes de la profession

Jean-François Archambault

Château Mont-Tremblant
3045, chemin Principal
Mont-Tremblant (Québec) J0T 1Z0

Louis-Philippe Charrette

Manoir du Lac Delage
40, avenue du Lac
Lac Delage (Québec) G0A 4P0

France Coulombe

Hôtel Motel Universel
2300, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy (Québec) G1V 1S5

David Dubreuil

Manoir Richelieu Fairmont
181, rue Richelieu
La Malbaie (Québec) G0T 1M0

Peter Durocher

Hôtel Omni Mont-Royal
1050, rue Sherbrooke Ouest
Montréal (Québec) H3A 2R6

Jayme Gervais

Groupe Hôtel TajMahal
1600, rue Saint-Hubert
Montréal (Québec) H2L 3Z3

Valérie Jourdain

Renaissance Hôtel du Parc
3625, avenue du Parc
Montréal (Québec) H2X 2H5

Isabelle Julien

Château Bonne Entente
3400, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy (Québec) G1X 1S6

Normand Latreille

Auberge du Vieux Port
97, rue de la Commune Est
Montréal (Québec) H2Y 1J1

Marie-Claire L'Houillet

Auberge West Brome
128, Route 139
Lac Brome (Québec) J0E 2P0

Gilles Morin

Hôtellerie Le Dauphin
600, boul. Saint-Joseph
Drummondville (Québec) J2C 6G6

Francis Prézeau

Hôtel Place d'Armes
701, Côte de la Place-d'Armes
Montréal (Québec) H2Y 2X6

Louise Roy

Auberge Saint-Pierre
79, rue Saint-Pierre
Québec (Québec) G1K 4A3

Ben Smida

Hôtel des Gouverneurs
3030, boul. Laurier
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M5

Alexandra Tremblay

Château Mont Sainte-Anne
500, boul. Beau-Pré
Beaupré (Québec) G0A 1E0

Observatrices et observateurs

Lise Baillargeon

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
2751, boul. Jacques-Cartier Est, bureau 200
Longueuil (Québec) J4N 1L7

Jean-Pierre Bigras

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
401, rue de Rigaud
Montréal (Québec) H2L 4P3

Rodrigue Gagnon

Commission scolaire de la Capitale
Centre intégré en alimentation et tourisme
7, rue Robert-Rumilly
Québec (Québec) G1K 2K5

Anne-Marie Gohier

Conseillère en élaboration de programmes

Samir Mazloun

Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
Centre professionnel de Saint-Laurent
3200, boul. de la Côte-Vertu
Saint-Laurent (Québec) H4R 1P9

François Pageau

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
401, rue de Rigaud
Montréal (Québec) H2L 4P3

Nicole Rousseau

Cégep de Limoilou
1300, 8^e Avenue
Québec (Québec) G1J 5L5

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION	3
1.1 Définition	3
1.2 Appellations d'emploi.....	3
1.3 Présentation du milieu de travail.....	4
1.4 Caractéristiques du travail.....	6
1.5 Qualités attendues	6
1.6 Rémunération et perspectives d'emploi.....	7
1.7 Associations professionnelles et syndicales.....	8
1.8 Présence des femmes dans la profession	8
1.9 Commentaires généraux et perspectives d'avenir.....	8
2 ANALYSE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS	11
2.1 Définitions.....	11
2.2 Tâches et opérations.....	12
2.3 Listes des critères de performance	64
2.4 Information complémentaire sur les tâches	70
3 CONNAISSANCES ET HABILITÉS.....	71
4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION	77

TABLEAUX

Appellations d'emploi des superviseuses, superviseurs de services en hébergement selon les diverses unités ou services d'un établissement hôtelier	5
Tableau des tâches et des opérations	13
Critères de performance	65
Information complémentaire sur les tâches	70
Profil des participantes et des participants.....	78

INTRODUCTION

Le présent rapport a pour but de présenter l'information recueillie au cours de l'atelier d'analyse de la situation de travail des superviseuses, superviseurs de services en hébergement.

Les spécialistes de la profession ont été choisis en tenant compte des critères suivants :

- ◆ le type d'emploi occupé;
- ◆ la taille et le type d'entreprise qui les embauche;
- ◆ la représentativité régionale de l'établissement;
- ◆ l'expérience de travail (un minimum de trois ans);
- ◆ la représentativité selon le sexe;
- ◆ les qualités personnelles, entre autres, la facilité à communiquer.

L'objectif de cette rencontre de deux jours était de recueillir des renseignements sur la situation de travail des superviseuses et superviseurs de services en hébergement. Il s'agissait :

- ◆ de cerner les paramètres généraux de la profession;
- ◆ d'établir un consensus sur les tâches, leurs conditions d'exécution et les critères de performance qui s'y rattachent;
- ◆ de déterminer les connaissances et habiletés associées à ces tâches.

Le rapport expose les résultats de l'analyse ainsi que les suggestions des spécialistes relativement à la formation des superviseuses et superviseurs de services en hébergement. Il se divise en quatre parties : la description générale de la profession, la présentation des tâches et des opérations, les connaissances et les habiletés exigées ainsi que les suggestions relatives à la formation. Le contenu des pages suivantes est le fruit du consensus établi par les participantes et les participants.

1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA PROFESSION

1.1 DÉFINITION

Les superviseuses, superviseurs de services en hébergement sont appelés à gérer les activités relatives à l'hébergement et aux produits et services connexes d'un établissement hôtelier.

Ces personnes doivent établir ou appliquer les politiques et les méthodes de gestion du personnel, du budget et du fonctionnement de leur unité afin d'optimiser les résultats désirés.

Elles doivent également entraîner, motiver et évaluer leur équipe de travail pour ce qui est des activités à accomplir, du travail à faire et des efforts à fournir.

Finalement, elles doivent analyser et évaluer non seulement les résultats obtenus par leur unité mais également son fonctionnement et son environnement.

Leur statut au sein de l'établissement les amène à jouer les trois rôles du gestionnaire, à savoir la coordination, l'information et la prise de décisions. À ces rôles s'ajoute celui de la représentation de leur établissement auprès des employés, des clients, des fournisseurs et de la communauté.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement sont principalement en relation avec les gens de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, avec lesquels ils ont à communiquer fréquemment. En plus des caractéristiques de leur milieu, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement tiennent compte de l'impact des groupes suivants sur le fonctionnement de leur entreprise : la clientèle, les entreprises concurrentes, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les actionnaires, le marché du travail, les intermédiaires, les fournisseurs et les agents de développement du secteur socio-économique dans lequel ils s'inscrivent.

1.2 APPELLATIONS D'EMPLOI

Le tableau de la page 5 indique, selon chaque unité ou service d'un établissement hôtelier, les diverses appellations d'emploi des superviseuses, superviseurs de services en hébergement.

1.3 PRÉSENTATION DU MILIEU DE TRAVAIL

Les superviseuses, superviseurs de services en hébergement sont aptes à exercer leurs compétences dans divers types d'établissements d'hébergement et organisations de services connexes. La liste qui suit est indicative et non limitative.

Domaines d'activité directement liés à l'hébergement

- Établissements hôteliers de toutes tailles
- Centres hôteliers de villégiature et bases de plein air
- Centre hôteliers de congrès
- Complexes hôteliers avec centre de santé
- Auberges et maisons de tourisme
- Pourvoiries
- Bateaux de croisières
- Résidences pour personnes âgées, etc.

Domaines d'activité connexes

- Firmes de consultation
- Firmes spécialisées dans l'organisation de congrès
- Fournisseurs d'hôtels et de restaurants
- Installations récréatives et activités de plein air (golf, sports nautiques, ski, chasse et pêche, autres)
- Événements et attractions
- Transporteurs, etc.

Appellations d'emploi des superviseures, superviseurs de services en hébergement selon les diverses unités ou services d'un établissement hôtelier

ACTIVITÉS	APPELLATIONS
A ACCUEIL	Concierge, capitaine des chasseurs Directrice, directeur des services à la clientèle Attachée, attaché de direction
B RÉCEPTION ET RÉSERVATIONS	Superviseure, superviseur de jour Superviseure, superviseur de nuit Directrice, directeur de nuit Coordonnatrice, coordonnateur de la centrale d'appels Coordonnatrice, coordonnateur des « groupes tours ¹ » Chef de réception Directrice, directeur de réception Directrice, directeur des réservations
C VENTES ET MARKETING	Directrice, directeur de comptes Coordonnatrice, coordonnateur des réunions et des congrès Directrice, directeur des ventes Déléguée commerciale, délégué commercial Gérante, gérant des ventes Coordonnatrice, coordonnateur des « groupes tours ¹ »
D ENTRETIEN MÉNAGER	Assistante gouvernante, assistant gouvernant Inspectrice, inspecteur d'étage Coordonnatrice, coordonnateur Gouvernante générale, gouvernant général Gouvernante exécutive, gouvernant exécutif Directrice, directeur de l'entretien ménager Directrice adjointe, directeur adjoint de l'entretien ménager
E ADMINISTRATION ET GESTION	Vérificatrice, vérificateur de nuit Caissière, caissier Assistante, assistant à la gestion des ressources humaines Chargée, chargé de projet
F RESTAURATION ET BANQUETS	Directrice, directeur de restaurant Gérante, gérant de restaurant Maître d'hôtel Maître d'hôtel - banquets Responsable des bars Directrice, directeur des banquets
G SOUTIEN AUX ACTIVITÉS	Chef lingère Responsable de buanderie Responsable des approvisionnements
H INFORMATION	Directrice de l'information, directeur de l'information

1. Selon les établissements, cette appellation d'emploi est associée à l'unité Réception, Réservations ou à l'unité Ventes et Marketing.

1.4 CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL

Les superviseuses, superviseurs de services en hébergement travaillent dans divers types d'établissements généralement associés à l'hôtellerie et à la villégiature. Les compétences de ces personnes sont recherchées autant par les auberges que par les chaînes hôtelières, en milieu urbain – qui servent une clientèle d'affaires – que par les entreprises de récréotourisme en région.

Ils peuvent aussi exercer leurs fonctions au sein d'organismes ou d'entreprises liés à l'industrie du voyage (centres de congrès, voyagistes) ainsi que dans des résidences pour personnes âgées, par exemple, offrant une gamme de services d'hébergement.

La taille et la vocation de l'établissement, les types de marchés et les types de clientèles influent beaucoup sur les responsabilités et sur les tâches des superviseuses, superviseurs de services en hébergement.

Le contexte économique créé par la mondialisation favorise les voyages, notamment les voyages d'affaires et de groupes et le tourisme familial, et hausse la demande de services d'hébergement.

Les expériences à l'étranger ainsi que l'accès immédiat à l'information font que toutes les catégories de clientèles augmentent leurs exigences relativement à la nature et à la qualité des services d'hébergement.

Ces défis du marché et de la concurrence imposent aux superviseuses, superviseurs de services en hébergement la maîtrise des pratiques de gestion tournées à la fois vers le contrôle et l'optimisation des ressources, l'encadrement et la motivation d'un personnel spécialisé, l'actualisation au quotidien de la mission d'accueil ainsi que le développement d'une offre adaptée aux tendances et courants internationaux.

Responsables de premier niveau dans les établissements importants ou responsables d'établissements de plus petite taille, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement ont souvent à répondre à des besoins qui requièrent de la polyvalence. Cette exigence affecte davantage les gestionnaires débutants.

1.5 QUALITÉS ATTENDUES

Les superviseuses, superviseurs de services en hébergement doivent répondre aux attentes de l'employeur et de la clientèle à qui ils renvoient l'image même de l'entreprise.

Les traits de personnalité associés à l'accueil (contact, écoute, empathie, mémoire, discrétion) et au service (hospitalité, efficacité, flexibilité, patience, diplomatie) sont de nature à favoriser les relations avec la clientèle.

La débrouillardise, le dynamisme, le sens de l'organisation, le sens des responsabilités, le sens de la déontologie, le leadership, l'autonomie et le sens du travail figurent parmi les attentes des employeurs et des collègues superviseuses, superviseurs de services en hébergement.

Portées par leur passion du métier, ces personnes doivent elles-mêmes se préparer à des situations professionnelles exigeantes qui surviennent au fil des jours ou en haute saison et qui ont, à long terme, un effet sur leur vie personnelle et familiale.

Bref, les qualités de base indispensables sont celles qui ont trait à la personnalité, à la bonne tenue, à l'apparence physique, au langage soigné, au sourire et au respect.

La formation dans le domaine de la gestion de l'hébergement est un atout mais non une exigence. Cependant les gestionnaires diplômés qui recrutent des superviseuses, superviseurs de services en hébergement pour leur établissement ont une nette préférence pour les candidates et les candidats diplômés dans ce domaine.

Évidemment, la maîtrise de l'anglais est une exigence et la connaissance d'une troisième langue est un atout pour travailler dans le domaine de l'hébergement.

1.6 RÉMUNÉRATION ET PERSPECTIVES D'EMPLOI

Après un an d'expérience, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement dans des établissements de petite taille peuvent recevoir un salaire annuel variant de 23 000 \$ (en région) à 26 000 \$ (en milieu urbain). Dans les grands établissements et les chaînes hôtelières, le salaire annuel de ces gestionnaires peut varier de 35 000 \$ (en région) à 37 000 \$ (en milieu urbain). Le cumul de responsabilités fait aussi une différence.

Certains établissements offrent des programmes de primes au rendement alors que d'autres permettent un compte de dépenses. Parfois, surtout dans les chaînes hôtelières, c'est sous forme de tarifs préférentiels ou de forfaits de voyages dans un établissement de la chaîne que l'employeur gratifie les superviseuses, superviseurs de services en hébergement. Dans certains postes (par exemple à la conciergerie), il y a possibilité de pourboires.

Dans les grands établissements et les chaînes hôtelières, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement ont accès à des programmes de formation continue, des régimes d'assurances ou des forfaits vacances hors-saison qui bonifient la rémunération.

La période actuelle correspond à une étape de croissance économique qui profite à l'industrie. Mais, éprouvés par une période récente plus difficile, les gens du milieu sont prudents et estiment que l'industrie fonctionne selon des cycles qu'il faut prévoir.

Actuellement, le tourisme est en croissance à l'échelle mondiale et la demande de superviseuses, superviseurs de services en hébergement est plus forte que la demande de personnel exécutant. Les perspectives d'emploi sont bonnes à moyen terme.

Les spécialistes font remarquer que les nouveaux diplômés et diplômées manquent de patience ou débordent d'ambition à leur entrée dans la profession et qu'il y a là risque de déception ou d'abandon de la carrière. Par ailleurs, les personnes diplômées en hébergement sont rares en région.

1.7 ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SYNDICALES

Il n'existe pas d'ordre professionnel ni d'association professionnelle qui regroupe les superviseuses, superviseurs de services en hébergement. Ceux-ci peuvent décider, sur une base individuelle, d'adhérer à une association des anciens de l'établissement d'enseignement où ils ont reçu leur formation, ou encore d'adhérer à un regroupement international.

1.8 PRÉSENCE DES FEMMES DANS LA PROFESSION

L'engagement de femmes ou d'hommes pour les postes de superviseuses, superviseurs de services en hébergement dépend principalement de la décision du propriétaire de l'établissement. Les femmes sont plus nombreuses dans les services de ventes (principalement pour la vente et la réservation aux « groupes-tours ») et en gestion de l'hébergement. Les hommes sont plus nombreux en service de restauration. Néanmoins, on remarque que de plus en plus de femmes se dirigent vers l'hôtellerie.

1.9 COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Les conditions de travail en gestion de l'hébergement sont difficiles.

- Il faut être prêt à travailler quand la majorité des gens sont en fin de semaine, en congé férié ou en vacances. Il faut harmoniser son travail et sa vie familiale.
- Les horaires de travail sont chargés : la semaine régulière compte de 50 à 60 heures (les heures supplémentaires peuvent être récupérées mais elles ne sont pas rémunérées).
- Les variations sont nombreuses et très fortes : cycles quotidiens, cycles hebdomadaires, cycles saisonniers, événements, « groupes tours », etc. Le gonflement des horaires de travail est considérable et peut difficilement être évité.
- Il y a peu de possibilités d'atteindre les échelons supérieurs si l'on reste dans le même établissement. La promotion ou l'amélioration salariale est associée à la mobilité horizontale, dans la même entreprise, ou au changement d'employeur et de catégorie d'établissements.
- Une superviseuse, un superviseur de services en hébergement doit s'attendre à changer de poste après deux ou trois ans et peu de gestionnaires restent plus de cinq ans à un même poste.
- Les dangers d'épuisement professionnel sont réels et plus forts que pour toute autre catégorie de risques pour la santé (alcool, café, jeu).
- En fait, l'abandon de carrière est l'un des principaux facteurs de recrutement dans le domaine.

L'exercice de la profession est influencé par des mesures législatives récentes :

- la Loi sur le tabac (qui cause beaucoup de dépenses de rénovation et de réaménagement);
- la Loi sur l'équité en matière d'emploi (plus contraignante en restauration qu'en hébergement);
- les dispositions de la Loi sur les impôts applicables aux pourboires (que le milieu juge d'application difficile).

Ces mesures récentes s'ajoutent aux normes du travail et à celles sur la santé et la sécurité au travail (par exemple, aménagement et équipement ergonomique pour les réceptionnistes et les personnes travaillant en entretien ménager).

Certains facteurs sont aussi responsables de nouvelles exigences et de nouveaux défis en hébergement.

- Les personnes réagissant à l'utilisation de parfums et, plus grave encore, celui des clientes et clients qui ont des allergies.
- Le public demande plus de confort et plus de sécurité (cela implique l'aménagement, le mobilier, le chauffage et l'air climatisé, le contrôle des systèmes, etc.).
- Le souci de la santé, le souci de protéger l'environnement et le développement de la conscience écologique gagnent la clientèle et le personnel. Cela mène à certaines initiatives de récupération en hébergement – encore peu nombreuses parce que coûteuses – ou encore à développer des forfaits sur des thématiques comme la santé, l'écotourisme, le tourisme vert et où se combinent, par exemple, la randonnée, l'observation des oiseaux et les produits du terroir.

Pour ce qui est des tendances du marché, les superviseuses, superviseurs de services en hébergement pointent plusieurs phénomènes qui influent sur leurs activités.

- Le vieillissement de la population fait émerger une clientèle du « 4^e âge » pour laquelle il faut envisager des aménagements et des types de forfaits spéciaux.
- Le tourisme d'affaires prend une nouvelle ampleur due au nombre croissant de femmes monoparentales dans le monde des affaires. Il s'ensuit qu'on demande des services de prise en charge des enfants, complémentaires aux services classiques aux entreprises.
- Les nouvelles pratiques de temps partagé représentent un créneau porteur pour les services d'hébergement.
- La mondialisation des marchés fait que les affaires varient en fonction des clientèles internationales : on constate une diminution de touristes français alors qu'on prévoit une augmentation significative d'Allemands et de Brésiliens. Il faut aussi apprendre à travailler avec les devises étrangères et se préparer à l'arrivée irrémédiable de l'Euro.
- Enfin, la courbe démographique et le phénomène des *baby boomers* amènent les promoteurs à augmenter le parc hôtelier, actuellement en plein essor. Mais on peut craindre qu'il soit supérieur à la demande du marché à partir de 2015 (ou même avant).

2 ANALYSE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

2.1 DÉFINITIONS

Dans cette deuxième partie du rapport, sont analysés les tâches, les opérations, les sous-opérations, les contextes de réalisation et les critères de performance rattachés à la fonction de travail des superviseuses et superviseurs en hébergement.

Les précisions sur les tâches, les opérations et les renseignements complémentaires sont le fruit de la réflexion des spécialistes de la profession. Voici les définitions des divers aspects qui seront traités dans les pages qui suivent :

Les tâches :

- ♦ sont les principales activités qu'une personne doit mener dans l'exercice de sa profession;
- ♦ sont les différents types de travaux qui sont effectués de façon régulière ou ponctuelle;
- ♦ correspondent à un ensemble d'actions permettant d'obtenir un résultat précis, un service ou un produit particulier.

Les opérations :

- ♦ correspondent aux étapes à franchir pour remplir une tâche donnée;
- ♦ décrivent de quelle manière est effectuée une tâche.

Les sous-opérations :

- ♦ représentent les éléments de réalisation d'une opération, c'est-à-dire ce qu'il est important de faire au moment de l'exécution d'une opération;
- ♦ permettent d'illustrer certaines particularités du travail;
- ♦ renvoient à des méthodes, à des techniques, à des étapes de réalisation, etc.

Les contextes de réalisation :

- ♦ précisent le degré d'autonomie, les consignes et les normes à respecter;
- ♦ renseignent sur les lieux de travail et l'équipement utilisé pour exécuter une tâche;
- ♦ indiquent les références et le matériel nécessaires à l'exécution d'une tâche donnée.

Les critères de performance :

- ♦ indiquent les caractéristiques observables et mesurables pour évaluer les résultats attendus à la suite d'une tâche;
- ♦ indiquent les caractéristiques observables et mesurables pour évaluer les produits exécutés pendant le processus de réalisation d'une tâche;
- ♦ sont énoncés sous forme d'exigences, de normes de qualité et de règles qui permettent de voir que la tâche est bien faite.

2.2 TÂCHES ET OPÉRATIONS

Les spécialistes de la profession ont relevé sept tâches effectuées par les superviseures, superviseurs de services en hébergement. Sans présumer d'un ordre ou d'une séquence, ces tâches sont :

1. Vendre des produits et des services
2. Contrôler la qualité des produits et des services
3. Gérer le personnel de son unité
4. Gérer les opérations financières de son unité
5. Assurer le service à la clientèle
6. Gérer les activités courantes de son unité
7. Gérer l'information

Les pages suivantes renferment les tâches accompagnées de leurs opérations et sous-opérations, de leurs conditions de réalisation et des critères qui permettent de juger de la qualité de leur exécution. Ces descriptions sont transcrites d'après les précisions apportées par les participantes et les participants, en tenant compte des unités où sont généralement affectés les superviseures, superviseurs de services en hébergement :

- A. Accueil
- B. Réception et réservations
- C. Ventes et marketing
- D. Entretien ménager
- E. Administration et gestion
- F. Restauration et banquets
- G. Soutien aux activités

Il faut noter que la tâche 6 fait l'objet d'une description propre à chacune des unités pour lesquelles les participantes et participants ont pu fournir de l'information fondée sur leur expérience. Ainsi cette tâche renverra aux opérations courantes des unités : Accueil (incluant la conciergerie); Réception et réservations; Ventes et marketing; Entretien ménager; Administration et gestion. Le tableau des tâches et des opérations qui suit est le fruit d'un consensus de la part des personnes présentes.

Par ailleurs, il faut noter que dans le cadre des travaux menés à l'automne 2000 par la Direction générale de la formation professionnelle et technique pour les domaines de l'hébergement et de la restauration, d'autres ateliers d'analyse de situation de travail² permettront de décrire les tâches qui composent les fonctions relatives à l'unité Restauration et banquets.

2. Notamment, les ateliers d'analyse de situation de travail des maîtres d'hôtel et des superviseures, superviseurs de la production alimentaire.

TABLEAU DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

1 Vendre des produits et des services	1.1 Rechercher et développer de nouveaux marchés	1.2 Analyser la compétition	1.3 Solliciter des clientèles	1.4 Négocier et conclure des transactions commerciales	1.5 Fidéliser la clientèle
	1.6 Promouvoir l'entreprise à l'extérieur	1.7 Établir le plan de communication	1.8 Promouvoir à l'interne les produits et les services de l'entreprise		
2 Contrôler la qualité des produits et des services	2.1 Établir ou appliquer des politiques et des procédures	2.2 Déterminer les standards, les normes et les outils	2.3 Évaluer la qualité des produits et des services	2.4 Analyser la satisfaction de la clientèle	2.5 Améliorer l'offre de produits et de services
3 Gérer le personnel de l'unité	3.1 Embaucher le personnel (ou participer à l'embauche)	3.2 Former le personnel (entraîner à la tâche)	3.3 Évaluer le rendement du personnel	3.4 Encadrer le personnel	3.5 Assurer le bien-être et le développement du personnel
	3.6 Appliquer les lois du travail, les conventions collectives et les règlements de l'entreprise	3.7 Encadrer les stagiaires			
4 Gérer les opérations financières de l'unité	4.1 Participer à l'élaboration du budget	4.2 Optimiser les revenus	4.3 Contrôler les revenus	4.4 Contrôler les dépenses	4.5 Apporter les correctifs
5 Assurer le service à la clientèle	5.1 Accueillir ou superviser l'accueil de la clientèle	5.2 Assurer la prise en charge de la clientèle	5.3 Représenter la direction auprès de la clientèle	5.4 Représenter la clientèle auprès de la direction	5.5 Recueillir les commentaires de la clientèle
	5.6 Gérer les plaintes				

6 Gérer les activités courantes de l'unité	6.1 Planifier les activités courantes de l'unité	6.2 Organiser le travail de l'unité	6.3 Coordonner les activités	6.4 Contrôler les résultats des activités	6.5 Assurer l'approvisionnement
	6.6 Interagir avec les intermédiaires	6.7 Assurer la sauvegarde du matériel	6.8 Assurer la sécurité		
7 Gérer l'information	7.1 Recueillir l'information auprès des clientèles internes et externes	7.2 Traiter l'information	7.3 Produire les rapports relatifs aux activités de son unité	7.4 Assurer la communication à l'intérieur de l'entreprise	7.5 Assurer la communication avec l'extérieur de l'entreprise
	7.6 Assurer la confidentialité et la sécurité de l'information	7.7 Effectuer les suivis			

TÂCHE 1
VENDRE DES PRODUITS ET DES SERVICES

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

1.1 Rechercher et développer de nouveaux marchés [A B C E F]

- 1.1.1 Se tenir à l'affût des risques et des occasions d'affaires.
- 1.1.2 Établir le positionnement de son établissement.
- 1.1.3 Établir les priorités relatives aux clientèles, aux marchés visés et aux intermédiaires.
- 1.1.4 Analyser les besoins des clientèles visées.
- 1.1.5 Évaluer l'état de la situation socioéconomique.
- 1.1.6 S'assurer de l'accord et de l'appui de la haute direction.

1.2 Analyser la compétition [A B C E F]

- 1.2.1 Rechercher les forces, les faiblesses et les arrangements offerts (services et produits).
- 1.2.2 Identifier les entreprises concurrentes.
- 1.2.3 Déterminer les stratégies de mise en marché en tenant compte des faiblesses des entreprises concurrentes.
- 1.2.4 Tester ponctuellement les tarifs des compétiteurs.

1.3 Solliciter des clientèles [C]

- 1.3.1 Établir une base de données « clients ».
- 1.3.2 Établir des plans d'action.
- 1.3.3 Établir des méthodes de sollicitation.
- 1.3.4 Assigner les ressources humaines en fonction des clientèles visées.
- 1.3.5 S'assurer de la disponibilité des ressources informatiques et financières.
- 1.3.6 Mettre en œuvre une méthode de suivi.

1.4 Négocier et conclure des transactions commerciales [A B C E F]

- 1.4.1 Établir des méthodes de vente.
- 1.4.2 Relever les contraintes propres à chaque clientèle.
- 1.4.3 Proposer des solutions.
- 1.4.4 Établir les marges de manœuvre possibles.
- 1.4.5 Évaluer le rendement.

1.5 Fidéliser la clientèle [A B C E F]

- 1.5.1 Analyser de la pertinence et le type de programme de fidélisation.
- 1.5.2 S'assurer de la disponibilité des ressources financières.
- 1.5.3 S'assurer du plein consentement et de l'appui de la haute direction.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

1.5.4 Établir les méthodes de diffusion de l'information à l'ensemble du personnel et s'assurer de leur application.

1.5.5 Évaluer les résultats.

1.6 Promouvoir l'entreprise à l'extérieur [C E]

1.6.1 Établir des stratégies et un plan d'action pour l'année.

1.6.2 Établir des priorités relativement à la visibilité recherchée.

1.6.3 Développer une base de données et maintenir des liens étroits avec les médias.

1.7 Établir le plan de communication [B C E]

1.7.1 Déterminer les meilleurs moyens de communication pour rejoindre la clientèle.

1.7.2 Sélectionner les canaux de communication par lesquels la clientèle peut rejoindre l'entreprise.

1.7.3 Établir un budget pour chaque canal de communication sélectionné.

1.7.4 Contrôler et évaluer les résultats.

1.8 Promouvoir à l'interne les produits et les services de l'entreprise [A B C D E F G]

1.8.1 Se réserver les meilleurs moyens de communication à l'interne.

1.8.2 S'assurer que l'information a bien été transmise au personnel.

1.8.3 Établir, s'il y a lieu, un programme de motivation.

1.8.4 Évaluer les résultats.

1.8.5 Vendre les produits de l'établissement aux groupes au cours des congrès et des réunions.

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventas; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 1
VENDRE DES PRODUITS ET DES SERVICES

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée dans un bureau. Elle nécessite parfois une inspection sur le terrain et peut aussi impliquer une visite de la clientèle d'affaires.</p> <p>Le lieu de travail est bruyant et animé. Chez la cliente ou le client, il peut être raffiné et distingué.</p> <p>Une relation étroite doit être établie avec la clientèle au moment de la vente et pour recueillir les commentaires.</p> <p>Cette tâche amène la ou le gestionnaire à prendre des décisions individuellement et avec la cliente ou le client. Les décisions à prendre sont jugées complexes et suscitent un certain degré d'incertitude. Il faut tenir compte de plusieurs contraintes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le temps; ▪ l'environnement (très changeant); ▪ le respect de la confidentialité; ▪ la forte compétition. <p>La superviseure ou le superviseur de services en hébergement assume la responsabilité de ses décisions en matière de ressources financières, de ressources humaines et de satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base; ▪ bases de données; ▪ Internet, intranet : gestion de questionnaire; ▪ logiciels spécialisés (progiciels), tels DELPHI, ACT, etc.; ▪ systèmes de réservation; ▪ systèmes de tarification en temps réel; ▪ équipement de bureau spécialisé. 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement (essentiel en A, B, C, F, E); ▪ de motiver le personnel (essentiel en C); ▪ de recevoir des suggestions (essentiel en A, B, C); ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul (essentiel en D); ▪ de travailler en équipe (essentiel en A, B, F); ▪ de travailler avec des gens de cultures différentes; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer des responsabilités (essentiel en D, E, F); ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de former des partenariats (essentiel en C, E, F); ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les échéanciers (essentiel en D, E, F); ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin, cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation (essentiel en B, D, F); ▪ capacité d'analyse et de synthèse (essentielle en C et E);

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>La main-d'œuvre à gérer peut être multiethnique (selon les marchés visés) et on note une rareté de personnel qualifié.</p> <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la responsabilisation des employés; ▪ les clientèles de cultures différentes qui ont des besoins particuliers. <p>Les interactions concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la clientèle (essentielles, les plus fréquentes); ▪ la, le propriétaire et les actionnaires; ▪ la franchiseuse ou le franchiseur ou la société de gestion; ▪ le personnel. <p>Pour exécuter cette tâche on communique aussi avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les fournisseurs; ▪ les pairs, les collègues de travail et le personnel des autres hôtels de la chaîne; ▪ les réseaux de communication interne; ▪ les réseaux de communication externe. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire dans divers organismes ou réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles; ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les chambres de commerce; ▪ les regroupements professionnels : HSMA, MPI; ▪ les établissements, organismes ou entreprises (réseau qui aide à définir les normes et les standards). <p>La compétition, tant internationale que régionale, colore l'exécution de cette tâche.</p> <p>Les facteurs de risques pour la santé et la sécurité sont le stress ainsi que les problèmes d'alimentation et de consommation d'alcool qui peuvent être occasionnés par les voyages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité (essentielle en A, E, F); ▪ capacité de prévoir.

TÂCHE 2
CONTRÔLER LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

- 2.1 Établir ou appliquer des politiques et des procédures [A B C D E F G]**
- 2.1.1 S’informer des politiques et des procédures de la chaîne hôtelière ou de l’établissement.
 - 2.1.2 Faire l’étude de la concurrence.
 - 2.1.3 Établir les procédures de contrôle de la qualité.
 - 2.1.4 Colliger l’information interne.
 - 2.1.5 Examiner les budgets et faire l’analyse des coûts-bénéfices.
- 2.2 Déterminer les standards, les normes et les outils [A B C D E F G]**
- 2.2.1 Produire un formulaire d’inspection.
 - 2.2.2 Prendre connaissance des normes et des critères des divers organismes de classification.
 - 2.2.3 Déterminer les critères propres à l’entreprise.
 - 2.2.4 Établir les normes relatives à la propreté, à la rapidité et à l’efficacité du service.
 - 2.2.5 S’assurer de la compatibilité des standards avec le niveau de compétence du personnel.
- 2.3 Évaluer la qualité des produits et des services [A B C D E F G]**
- 2.3.1 Procéder aux inspections.
 - 2.3.2 Faire les tests, de façon directe ou indirecte.
 - 2.3.3 Mettre en place des outils et des mécanismes pour mesurer la satisfaction de la clientèle.
 - 2.3.4 Contrôler l’application des normes et des procédures.
- 2.4 Analyser la satisfaction de la clientèle [A B C D E F G]**
- 2.4.1 Recueillir et évaluer les formulaires et les commentaires de la clientèle.
 - 2.4.2 Recueillir les commentaires du personnel.
 - 2.4.3 Analyser les rapports d’inspection, internes et externes.
- 2.5 Améliorer l’offre de produits et de services [A B C D E F G]**
- 2.5.1 Apporter les correctifs et concevoir de nouvelles procédures.
 - 2.5.2 Développer des produits et des services de façon proactive.
 - 2.5.3 Assurer la formation et l’information du personnel.
 - 2.5.4 Valider les nouvelles procédures.

Rappel des unités d’activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 2
CONTRÔLER LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée dans un bureau. Elle implique une inspection sur le terrain et une relation continue avec la clientèle pour recueillir ses commentaires.</p> <p>La ou le gestionnaire doit prendre des décisions avec les autres gestionnaires. Les décisions sont jugées complexes et entraînent un certain degré d'incertitude. Il faut tenir compte de contraintes telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le temps (action et réaction); ▪ l'environnement (très changeant); ▪ une forte compétition. <p>La superviseure, le superviseur de services en hébergement assume la responsabilité de ses décisions en matière de ressources financières, de ressources humaines, aux plans de la valeur des actifs (bâtiment, équipement, matériel, décoration, etc.) et de la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les procédures, les normes (très important); ▪ le budget; ▪ les contrats avec les partenaires extérieurs; ▪ la convention collective (normes et procédures qui s'y rapportent directement); ▪ les règlements municipaux, la législation provinciale ou fédérale (MAPAQ pour la nourriture, CSST pour la sécurité, etc.); ▪ les études de marché (écart entre l'offre et les attentes de la clientèle); ▪ les catalogues de fournisseurs; ▪ les notes de service (pour l'annonce des changements). 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de motiver le personnel; ▪ de recevoir des suggestions; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer des responsabilités; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de former des partenariats; ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin, cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité; ▪ capacité de prévoir.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Les moyens de communication, tels le téléphone, le télécopieur, le modem télécopieur, les supports électroniques, etc. sont utilisés de façon intensive pour l'exécution de la tâche.</p> <p>L'exécution de la tâche exige aussi une interrelation continue avec d'autres services ou unités.</p> <p>Les particularités suivantes influent sur la manière de réaliser la tâche.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les petits hôtels, les hôtels moyens indépendants et les auberges, le service est très personnalisé et la réévaluation, constante. ▪ Dans une entreprise en société de gestion ou affiliée à une chaîne hôtelière, les normes de qualité sont établies par les propriétaires. ▪ La gestion doit tenir compte des différents types de clientèles et des marchés; la clientèle voyage-motivation est la plus exigeante. ▪ En ville, le marché est très compétitif. En région la clientèle est plus diversifiée. ▪ Quelle que soit la classe de l'établissement, il faut maintenir la constance et la qualité des services. <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de cette tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques, logiciels de base; ▪ bases de données; ▪ Internet et intranet : gestion de questionnaires; ▪ logiciels spécialisés (progiciels) : Sphynx; SPSS; traitement de questionnaire. <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la responsabilisation du personnel; ▪ la syndicalisation de la main-d'œuvre (milieu plus exigeant); ▪ la difficulté à retenir le personnel compétent (d'autres industries offrent de meilleures conditions de travail); ▪ des clientèles de cultures différentes avec des besoins particuliers; ▪ le respect de valeurs comme l'équité, les cultures étrangères, etc. 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>L'exécution de la tâche requiert les interactions suivantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le soutien des propriétaires, des actionnaires, du franchiseur ou de la société de gestion est très important. ▪ Le contact avec la clientèle. ▪ La communication avec le personnel qui est jugée critique. Elle devient difficile sans le soutien des représentants syndicaux. <p>On communique aussi avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les fournisseurs; ▪ les collègues de travail; ▪ les réseaux internes; ▪ les réseaux externes. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire dans divers organismes ou réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles; ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les chambres de commerce; ▪ les regroupements professionnels : HSMA, MPI, etc.; ▪ les établissements, organismes ou entreprises (réseau qui aide à définir les normes et les standards); ▪ les organismes économiques régionaux (centres locaux de développement, etc.). <p>La compétition, tant internationale que régionale, colore l'exécution de cette tâche.</p> <p>Les facteurs de risques pour la santé et la sécurité sont le stress et l'épuisement professionnel.</p>	

TÂCHE 3
GÉRER LE PERSONNEL DE L'UNITÉ

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

3.1 Embaucher le personnel (ou participer à l'embauche) [A B C D E F G]

- 3.1.1 Faire une présélection des curriculum vitæ.
- 3.1.2 Faire passer une première entrevue.
- 3.1.3 Faire rapport ou commenter les entrevues (appréciation).

3.2 Former le personnel (entraîner à la tâche) [A B C D E F G]

- 3.2.1 Accueillir la nouvelle employée ou le nouvel employé.
- 3.2.2 Expliquer à chaque personne son rôle et ses fonctions.
- 3.2.3 S'assurer du respect de chacune des étapes du plan de formation.

3.3 Évaluer le rendement du personnel [A B C D E F G]

- 3.3.1 Remplir la grille d'évaluation.
- 3.3.2 Dresser la liste des besoins du personnel.
- 3.3.3 Définir les objectifs de chaque personne.
- 3.3.4 Concevoir avec l'employée ou l'employé le plan d'action pour atteindre les objectifs.
- 3.3.5 Faire rapport à ses supérieurs.

3.4 Encadrer le personnel [A B C D E F G]

- 3.4.1 Tenir les réunions de l'unité.
- 3.4.2 Communiquer toute nouvelle politique ou nouvelle méthode.
- 3.4.3 Déterminer les besoins de chaque personne.
- 3.4.4 Mettre en place les moyens nécessaires pour apporter les correctifs.
- 3.4.5 S'assurer de la bonne compréhension du personnel.
- 3.4.6 Établir et appliquer les programmes de motivation.

3.5 Assurer le bien-être et le développement du personnel [A B C D E F G]

- 3.5.1 Écouter et faire part des besoins du personnel à qui de droit.
- 3.5.2 S'assurer du bon fonctionnement des équipements.
- 3.5.3 Coordonner les horaires des « formations croisées ».
- 3.5.4 Assurer un lien constant entre la direction et le personnel.

3.6 Appliquer les lois du travail, les conventions collectives et les règlements de l'entreprise [A B C D E F]

- 3.6.1 S'assurer du respect des lois.
- 3.6.2 Émettre les constats et avis disciplinaires.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

3.6.3 Voir à la sécurité de la clientèle et du personnel.

3.6.4 Voir au respect des règles de la déontologie.

3.7 Encadrer les personnes en stage [A B C D E F G]

3.7.1 Accueillir la personne en stage et la présenter au personnel.

3.7.2 Bien définir les limites du rôle de la personne en stage.

3.7.3 Informer les services connexes de la venue d'une personne en stage.

3.7.4 Tenir le rôle de personne-ressource auprès de la personne en stage.

3.7.5 Faire rapport à la direction.

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 3
GÉRER LE PERSONNEL DE L'UNITÉ

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée à la fois dans un bureau et sur le terrain. Le lieu de travail est bruyant et animé. Il faut toujours rester à l'affût des « coups de feu ».</p> <p>La ou le gestionnaire débutant doit faire valider ses décisions par sa, son supérieur hiérarchique. Les décisions à prendre sont jugées complexes dans la mesure où il s'agit d'émotions. Elles entraînent un degré d'incertitude très grand pour le gestionnaire débutant. Il faut tenir compte, notamment, de contraintes telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le temps; ▪ l'environnement (très changeant); ▪ une forte compétition; ▪ le respect de la confidentialité. <p>La superviseure, le superviseur de services en hébergement assume une certaine responsabilité quant aux ressources humaines et financières, et à la valeur du matériel (bâtiment, équipement, décorations, etc.); la responsabilité de la satisfaction de la clientèle lui revient.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes; ▪ le budget (consultation); ▪ les contrats (consultation); ▪ les conventions collectives; ▪ les règlements municipaux, la législation provinciale ou fédérale (bonne connaissance requise); ▪ les notes de service. <p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les petits établissements hôteliers, il y a plus de tolérance et plus de flexibilité (pas de syndicat). 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement (essentiel en A, B, C, E et F); ▪ de motiver le personnel (essentiel en C); ▪ de recevoir des suggestions (essentiel en A, B et C); ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler en équipe (essentiel en A, B et F); ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin cette personne doit faire preuve des qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité; ▪ flexibilité.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il faut savoir s'adapter aux horaires établis selon les saisons. ▪ Selon la classe de l'établissement, il faut maintenir le niveau de professionnalisme exigé. <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base, tels que Word, Excel, File Maker, etc.; ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels) tels que HRIS, système de paie informatisé, logiciel de sondage des traits de caractère (SRI-ADO), etc.; ▪ systèmes de réservation. <p>L'exécution de la tâche est influencée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la responsabilisation des employés; ▪ la syndicalisation dans la grande entreprise; ▪ le respect des diverses cultures. <p>L'exécution de la tâche implique beaucoup de rencontres. Elle requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentants syndicaux; ▪ avec les pairs et les collègues de travail (réunions, rencontres interpersonnelles, mémos). <p>Le stress (causé par la difficulté de respecter les valeurs) est le principal facteur de risque pour la santé associé à cette tâche.</p>	

TÂCHE 4
GÉRER LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES DE L'UNITÉ

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

4.1 Participer à l'élaboration du budget [A B C D E F]

- 4.1.1 Colliger les statistiques.
- 4.1.2 Préparer les rapports pertinents.
- 4.1.3 Suggérer des améliorations locatives.
- 4.1.4 Établir les prévisions salariales.
- 4.1.5 Établir des prévisions d'achat de fournitures et d'équipements.

4.2 Optimiser les revenus [A B C E F]

- 4.2.1 Appliquer les politiques et les méthodes de l'établissement.
- 4.2.2 Appliquer les stratégies de prix établies.
- 4.2.3 S'assurer du respect des contrats de groupes.
- 4.2.4 Établir et gérer les programmes de motivation.

4.3 Contrôler les revenus [A B C E F]

- 4.3.1 S'assurer que les résultats sont conformes aux prévisions budgétaires.
- 4.3.2 Préparer des rapports d'occupation.
- 4.3.3 Vérifier la bonne exécution des transactions.
- 4.3.4 Vérifier les fonds de caisse.

4.4 Contrôler les dépenses [A B C D E F G]

- 4.4.1 Vérifier les stocks.
- 4.4.2 Surveiller les horaires.
- 4.4.3 Suggérer des moyens pour réaliser des économies d'échelle.
- 4.4.4 Assurer le suivi des programmes de conservation d'énergie.

4.5 Apporter les correctifs [A B C D E F G]

- 4.5.1 Appliquer les politiques et les méthodes de l'établissement.
- 4.5.2 Déterminer des correctifs en fonction des situations.
- 4.5.3 S'assurer que les correctifs sont efficaces.

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 4

GÉRER LES OPÉRATIONS FINANCIÈRES DE L'UNITÉ

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée tant dans un bureau que sur le terrain.</p> <p>La ou le gestionnaire doit prendre des décisions avec les gestionnaires des autres services. Les décisions à prendre sont jugées complexes en ce qui concerne la collecte de données et elles comportent un degré d'incertitude qui affecte la planification. Il faut tenir compte, notamment, de contraintes comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le temps (échéances des fins de mois); ▪ l'environnement (beaucoup d'achats, de rachats et de fusions d'entreprises). <p>La superviseure, le superviseur de services en hébergement assume une certaine responsabilité quant aux ressources financières et aux ressources humaines; elle ou il est le principal responsable de la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes; ▪ le budget (consultation); ▪ les règlements (taxes, etc.). <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base, tels Word, Excel, etc. ▪ systèmes de réservation, tels CRS-GDS, HMI, Fidelio, Landmark, etc. ▪ équipement spécialisé (comptabilité hôtelière, etc.). <p>L'exécution de la tâche est influencée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la responsabilisation du personnel; ▪ l'attraction que d'autres industries offrent de 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de travailler sous pression; ▪ de s'adapter à diverses situations. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin, cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ capacité de prévoir; ▪ assiduité.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>meilleures conditions exercent sur le personnel compétent.</p> <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou les actionnaires; ▪ avec le personnel; ▪ avec les pairs et les collègues de travail. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire avec des membres de divers organismes ou réseaux tels que l'Association des contrôleurs d'hôtels, de motels et de restaurants du Québec.</p> <p>Le stress est le facteur de risque pour la santé associé à cette tâche.</p>	

TÂCHE 5
ASSURER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

5.1 Accueillir ou superviser l'accueil de la clientèle [A B C D E F G]

- 5.1.1 Établir des techniques d'accueil.
- 5.1.2 Développer des techniques d'accueil.
- 5.1.3 Standardiser les techniques d'accueil retenues.
- 5.1.4 Contrôler la qualité du service.
- 5.1.5 S'assurer du maintien de la qualité de l'environnement.

5.2 Assurer la prise en charge de la clientèle [A B C D E F G]

- 5.2.1 Assurer une bonne signalisation.
- 5.2.2 Assurer la permanence des services.
- 5.2.3 Assurer la fiabilité du service téléphonique.
- 5.2.4 Assurer la fiabilité et la disponibilité des outils de référence.
- 5.2.5 S'assurer de la constance et de la fluidité des activités.

5.3 Représenter la direction auprès de la clientèle [A B C D E F G]

- 5.3.1 Établir un code d'éthique et des règles de comportement.
- 5.3.2 Appliquer les normes et les standards retenus.
- 5.3.3 Transmettre la bonne information.

5.4 Représenter la clientèle auprès de la direction [A B C D E F G]

- 5.4.1 Faire preuve d'empathie à l'égard de la clientèle.
- 5.4.2 Compiler l'information sur la situation vécue par la clientèle.
- 5.4.3 Faire rapport à la direction.
- 5.4.4 S'assurer de la mise en œuvre des correctifs.
- 5.4.5 Faire le suivi.

5.5 Recueillir les commentaires de la clientèle [A B C D E F G]

- 5.5.1 Poser des questions pour recueillir l'information.
- 5.5.2 Compiler l'information.
- 5.5.3 Faire un rapport à la direction.
- 5.5.4 Proposer des solutions de rechange.
- 5.5.5 Faire le suivi.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

5.6 Gérer les plaintes [A B C D E F G]

- 5.6.1 Adapter des mesures de prévention pour éviter les plaintes.
- 5.6.2 Établir des techniques de gestion des plaintes.
- 5.6.3 Offrir du soutien au personnel de son unité.
- 5.6.4 Offrir des choix acceptables à la clientèle.
- 5.6.5 Faire un rapport à la direction.
- 5.6.6 Faire le suivi.

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 5
ASSURER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée sur le terrain, auprès de la clientèle.</p> <p>Le lieu de travail est bruyant et animé dans un environnement raffiné et distingué.</p> <p>La ou le gestionnaire doit prendre des décisions en présence du client ou encore avec les gestionnaires des autres services ou unités. Ces décisions, jugées complexes, sont entourées d'incertitude. Il faut tenir compte, notamment;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du temps; ▪ de l'environnement (très changeant); ▪ du respect de la confidentialité; ▪ de la forte compétition. <p>La superviseure, le superviseur de services en hébergement assume une certaine responsabilité quant aux ressources financières et aux ressources humaines, à la valeur du matériel (bâtiment, équipement, décorations, etc.); il ou elle est la ou le principal responsable de la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les contrats; ▪ les conventions collectives; ▪ les catalogues de fournisseurs; ▪ les notes de service. <p>Divers moyens de communication sont utilisés (téléphone, télécopieur, modem télécopieur, supports électroniques, etc.).</p> <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, logiciels de base et périphériques; 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de motiver le personnel; ▪ de recevoir des suggestions; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer des responsabilités; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin cette personne doit posséder les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ capacité de prévoir.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels); ▪ systèmes de réservation; ▪ systèmes de sécurité. <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ une main-d'œuvre multiethnique; ▪ la responsabilisation du personnel; ▪ la rareté de personnel qualifié; ▪ le respect de certaines valeurs (équité, cultures diverses, etc.). <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou actionnaires (petits établissements); ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes ou représentants syndicaux; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et les collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne; ▪ dans les réseaux de communication externe. <p>Les facteurs suivants influent sur la manière d'exécuter la tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la variété des entreprises, c'est-à-dire petits hôtels, moyens hôtels indépendants, auberge, etc.; ▪ les particularités de l'entreprise : société de gestion ou affiliée à une chaîne; ▪ les types de liens avec d'autres services ou unités; ▪ les types de clientèles; ▪ la localisation de l'établissement (en ville ou en région); ▪ les variations de l'achalandage selon les saisons; ▪ les particularités liées à la classe de l'établissement; ▪ la présence ou l'absence de syndicat. 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire avec divers organismes ou réseaux, tels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles; ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les chambres de commerce; ▪ les regroupements professionnels : HSMA, MPI; ▪ les établissements, organismes ou entreprises. <p>La compétition régionale affecte l'exécution de cette tâche.</p> <p>Les facteurs de risque pour la santé associés à cette tâche sont le stress, l'épuisement professionnel et, surtout en restauration, les problèmes d'alimentation ou de consommation d'alcool.</p>	

TÂCHE 6 – A
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES
DE L'UNITÉ D'ACCUEIL

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.1 Planifier les activités courantes de l'unité

- 6.1.1 S'assurer de la fiabilité des outils de communication de l'unité.
- 6.1.2 Assurer l'ordre et l'organisation du bureau.
- 6.1.3 Tenir compte des mouvements de la clientèle et des activités spéciales.
- 6.1.4 Tenir compte du temps qu'il fait et prévoir des solutions de rechange.

6.2 Organiser le travail de l'unité

- 6.2.1 Choisir un moyen de communication efficace.
- 6.2.2 Déterminer les priorités.
- 6.2.3 Établir les horaires de travail.
- 6.2.4 Analyser les résultats des décisions antérieures et s'ajuster aux circonstances.
- 6.2.5 S'assurer de la diffusion de l'information.

6.3 Coordonner les activités

- 6.3.1 Interagir avec les autres unités de l'établissement (réservations, restaurant, etc.).
- 6.3.2 Synchroniser le travail et déléguer des responsabilités.
- 6.3.3 Superviser les opérations.

6.4 Contrôler les résultats des activités

- 6.4.1 Analyser les commentaires de la clientèle.
- 6.4.2 Tester les connaissances du personnel.
- 6.4.3 Surveiller les opérations financières (paies, commissions, budgets).
- 6.4.4 S'ajuster en fonction des résultats (bilan, rapport de la direction).

6.5 Assurer l'approvisionnement

- 6.5.1 S'assurer de la disponibilité de l'information (brochures, cartes).
- 6.5.2 S'assurer de la disponibilité de la documentation interne et externe.
- 6.5.3 Maintenir à jour une banque de données.

6.6 Interagir avec les intermédiaires

- 6.6.1 Établir un réseau de relations.
- 6.6.2 Classer les intermédiaires par catégories.
- 6.6.3 Établir et maintenir la relation avec les intermédiaires.
- 6.6.4 Donner une rétroaction aux intermédiaires.
- 6.6.5 S'impliquer auprès des associations pertinentes afin d'échanger de l'information.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.7 Assurer la sauvegarde du matériel

- 6.7.1 Prendre soin du matériel.
- 6.7.2 Assurer la sauvegarde des données informatiques.

6.8 Assurer la sécurité

- 6.8.1 Maintenir la sécurité de l'environnement.
- 6.8.2 Se tenir au courant des procédures d'urgence.
- 6.8.3 Vérifier la fiabilité des systèmes d'urgence.
- 6.8.4 Tenir ses connaissances à jour en techniques de premiers soins.
- 6.8.5 S'assurer de la disponibilité du matériel et des produits de premiers soins.

TÂCHE 6 – A
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES
DE L'UNITÉ D'ACCUEIL

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée à la fois dans un bureau et sur le terrain, auprès de la clientèle.</p> <p>Le lieu de travail est bruyant et animé, dans un environnement raffiné et distingué.</p> <p>La ou le gestionnaire prend les décisions seule ou seul, ou encore avec les gestionnaires des autres services ou unités. Il faut tenir compte, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du temps; ▪ de l'environnement (très changeant); ▪ du respect de la confidentialité. <p>La directrice, le directeur de l'accueil assume la responsabilité de ses décisions. Cette responsabilité est relative quant à la valeur du matériel (bâtiment, équipement, décorations, etc.), mais elle est entière quant à la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les contrats; ▪ les conventions collectives; ▪ les catalogues de fournisseurs; ▪ les notes de service. <p>L'exécution de la tâche se fait à l'aide de divers moyens de communication (téléphone, télécopieur, modem télécopieur, supports électroniques, etc.).</p> <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, logiciels de base et périphériques; ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels), tels Info-touche, Restotel, etc.; 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de motiver le personnel; ▪ de recevoir des suggestions; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de former des partenariats; ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin, cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité; ▪ capacité de prévoir.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ systèmes de réservation, tels HMI, HIS, Landmark, Fidelio, etc.; ▪ systèmes de sécurité; ▪ matériel spécialisé comme des troussees pour personnes à capacité réduite. <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la multiethnicité de la main-d'œuvre; ▪ la responsabilisation du personnel; ▪ la rareté de personnel qualifié; ▪ le respect de certaines valeurs (équité, cultures diverses, etc.). <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou les actionnaires (petits établissements); ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes ou les représentants syndicaux; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne; ▪ dans les réseaux de communication externe. <p>Les facteurs suivants influent sur la manière d'exécuter la tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les différences entre les types d'établissements (petits hôtels ou moyens, indépendants, auberge, etc.); ▪ les types de liens avec les autres services ou unités; ▪ les différents types de clientèles; ▪ la localisation de l'établissement (en ville ou en région); ▪ les variations de clientèles selon les saisons; ▪ les particularités selon la classe de l'établissement; ▪ la syndicalisation ou non des employés. 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire avec divers organismes ou réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles (par exemple, <i>Clés d'or</i> pour les concierges); ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les établissements, organismes ou entreprises (particulièrement importants dans le travail des concierges). <p>Les facteurs de risque pour la santé associés à cette tâche sont le stress et l'épuisement professionnel.</p>	

TÂCHE 6 – B
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
DE RÉCEPTION ET RÉSERVATIONS

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.1 Planifier les activités courantes de l'unité

- 6.1.1 Vérifier les mouvements de clientèle.
- 6.1.2 Vérifier et corriger les horaires.
- 6.2.3 Recueillir l'information pertinente afin de planifier les activités.

6.2 Organiser le travail de l'unité

- 6.2.1 Établir l'horaire de travail.
- 6.2.2 Remettre les documents qui ont trait aux arrivées de la journée.
- 6.2.3 Établir les tâches du personnel.
- 6.2.4 Transmettre l'information pertinente au bon fonctionnement de l'unité.
- 6.2.5 Configurer le système informatique « tarif-forfait-promotion ».
- 6.2.6 Inspecter l'équipement afin qu'il soit efficace et sécuritaire.
- 6.2.7 Planifier les besoins de main-d'œuvre.
- 6.2.8 Entraîner le nouveau personnel.

6.3 Coordonner les activités

- 6.3.1 Distribuer les tâches.
- 6.3.2 Coordonner les arrivées de groupes.
- 6.3.3 Déléguer les tâches selon l'achalandage.
- 6.3.4 Optimiser le rendement.
- 6.3.5 Coordonner les activités « groupes tours ».
- 6.3.6 Communiquer avec les autres services pour coordonner les activités.
- 6.3.7 Motiver le personnel pour améliorer le rendement et le moral.

6.4 Contrôler les résultats des activités

- 6.4.1 Contrôler la survente.
- 6.4.2 Optimiser les ventes (tarification en temps réel).
- 6.4.3 Superviser les quotas par type de clientèle.
- 6.4.4 Évaluer la productivité du personnel.
- 6.4.5 Contrôler le budget de fonctionnement de l'unité.
- 6.4.6 S'assurer du respect des standards d'accueil de l'établissement.
- 6.4.7 Relever les besoins de formation.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.5 Assurer l'approvisionnement

- 6.5.1 Maintenir les liens avec les fournisseurs de logiciels.
- 6.5.2 Mettre à jour des systèmes informatiques.
- 6.5.3 Fournir tous les outils et le matériel nécessaires au bon fonctionnement de l'unité.

6.6 Interagir avec les intermédiaires

- 6.6.1 Maintenir de bonnes relations avec les grossistes, les partenaires et autres intervenants.
- 6.6.2 Vérifier les commissions des agences de voyages et autres intervenants.
- 6.6.3 Établir et maintenir de bonnes relations avec les établissements hôteliers concurrents (surréservation).

6.7 Assurer la sauvegarde du matériel

- 6.7.1 Appliquer les politiques d'entretien préventif.
- 6.7.2 Appliquer des méthodes de protection des outils de travail.
- 6.7.3 Inspecter les chambres avant le départ des « groupes tours ».

6.8 Assurer la sécurité

- 6.8.1 S'assurer de la mise en œuvre et du suivi des mesures d'urgence.
- 6.8.2 Établir et appliquer les politiques de confidentialité.
- 6.8.3 Établir et appliquer les normes et les standards de sécurité de la clientèle.
- 6.8.4 Assurer la sécurité et la conservation des biens de la clientèle.
- 6.8.5 Assurer la sécurité de la caisse de la réception.
- 6.8.6 Faire respecter les lois en vigueur visant la clientèle (interdictions aux mineurs, etc.).

TÂCHE 6 – B
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
DE RÉCEPTION ET RÉSERVATIONS

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée à la fois dans un bureau et sur le terrain, auprès de la clientèle.</p> <p>Le lieu de travail est bruyant et animé dans un environnement raffiné et distingué.</p> <p>La ou le gestionnaire prend les décisions seule ou seul, ou encore avec les gestionnaires des autres services ou unités de l'établissement. Ces décisions sont jugées complexes. Il faut tenir compte, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du temps; ▪ de l'environnement (très changeant); ▪ du respect de la confidentialité. <p>La directrice, le directeur de la réception est responsable de ses décisions. Elle, il assume une responsabilité relative quant à la valeur du matériel (bâtiment, équipement, informatique, décorations, etc.), aux ressources financières et aux ressources humaines, et assume l'entière responsabilité de la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les budgets; ▪ des contrats; ▪ les conventions collectives; ▪ les règlements municipaux, législation provinciale ou fédérale; ▪ des plans d'aménagement; ▪ des notes de service par courrier électronique. <p>L'exécution de la tâche se fait à l'aide de divers moyens de communication (téléphone, télécopieur, modem télécopieur, supports électroniques, etc.).</p>	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de recevoir des suggestions (essentiel en A, B, et C); ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer des responsabilités; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ capacité de prévoir.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels (Windows, Microsoft Office, etc.); ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels) et systèmes de réservation, tels Restotel, HMI, Fidelio, GDS, Micros, etc.; ▪ systèmes de tarification en temps réel tels Strategic Forecast, etc.; ▪ systèmes de réservation, tels HMI, HIS, Landmark, Fidelio, etc.; ▪ systèmes de sécurité (caméras, portes); ▪ matériel spécialisé (cartes magnétiques, boîtes vocales, etc.). <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la multiethnicité de la main-d'œuvre; ▪ la responsabilisation du personnel. <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou les actionnaires (petits établissements); ▪ avec le franchiseur ou la société de gestion; ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes, les représentants syndicaux; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne (courrier électronique); ▪ dans les réseaux de communication externe (courrier électronique). <p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dans les petits hôtels, hôtels moyens indépendants et auberges, il faut montrer plus de polyvalence et de débrouillardise; 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans une société de gestion ou dans une entreprise affiliée à une chaîne, les standards sont plus élevés; ▪ les différents types de clientèles à gérer; ▪ la localisation de l'établissement (en ville ou en région); ▪ les variations de clientèles selon les saisons; ▪ les particularités selon la classe de l'établissement; ▪ la main-d'œuvre syndiquée ou non. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire avec divers organismes ou concurrents, les autres établissements de la chaîne, les agences de voyage, etc.</p> <p>L'exécution de cette tâche est soumise aux exigences de la compétition régionale.</p> <p>Les facteurs de risque pour la santé associés à cette tâche sont le stress et l'épuisement professionnel.</p>	

TÂCHE 6 – C
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
DE VENTES ET MARKETING

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.1 Planifier les activités courantes de l'unité

- 6.1.1 Établir les objectifs à atteindre.
- 6.1.2 Établir les stratégies et les plans d'action.
- 6.1.3 Établir les méthodes et les normes de travail.
- 6.1.4 Prévoir les ressources nécessaires (information, ressources humaines, ressources matérielles).
- 6.1.5 Planifier les voyages à l'extérieur.
- 6.1.6 Adopter un programme de bonification.

6.2 Organiser le travail de l'unité

- 6.2.1 Communiquer les méthodes et les normes.
- 6.2.2 Définir et répartir les tâches et les responsabilités.
- 6.2.3 Déterminer les outils de fonctionnement et de suivi.
- 6.2.4 Établir les horaires.
- 6.2.5 Réaliser les rencontres des unités.
- 6.2.6 Motiver et développer le sentiment d'appartenance du personnel.
- 6.2.7 S'assurer de la bonne circulation de l'information.

6.3 Coordonner les activités

- 6.3.1 Établir les priorités de la gestion du temps selon les activités à accomplir.
- 6.3.2 Assurer la répartition des marchés et des clientèles.
- 6.3.3 Coordonner les réunions et les congrès.

6.4 Contrôler les résultats des activités

- 6.4.1 Établir les rapports désirés.
- 6.4.2 Évaluer les résultats.
- 6.4.3 Apporter les correctifs requis.
- 6.4.4 Réévaluer et redéfinir les objectifs.

6.5 Assurer l'approvisionnement

- 6.5.1 S'assurer du développement et de la disponibilité des outils de travail.
- 6.5.2 S'assurer du développement et de la disponibilité du matériel de vente.
- 6.5.3 S'assurer du développement et de la disponibilité du matériel de promotion.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.6 Interagir avec les intermédiaires

- 6.6.1 Identifier, évaluer et sélectionner les intermédiaires potentiels.
- 6.6.2 S'assurer de la continuité des liens et de la bonne diffusion de l'information.
- 6.6.3 S'assurer de la rétroaction des intermédiaires.
- 6.6.4 Évaluer les retombées et les résultats.

6.7 Assurer la sauvegarde des actifs

- 6.7.1 Sensibiliser le personnel à la valeur du matériel.
- 6.7.2 S'assurer de fidéliser la clientèle.
- 6.7.3 S'assurer de garder les personnes les plus compétentes.

6.8 Assurer la sécurité

- 6.8.1 Sécuriser la liste de clientes et de clients.
- 6.8.2 Sécuriser les banques de données.
- 6.8.3 Protéger la confidentialité des données.

TÂCHE 6 – C
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
DE VENTES ET MARKETING

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée à la fois dans un bureau et à l'extérieur de l'établissement, auprès de la clientèle.</p> <p>Le lieu de travail est bruyant et animé, dans un environnement raffiné et distingué.</p> <p>La ou le gestionnaire prend des décisions seule ou seul, ou encore avec les gestionnaires des autres services ou unités de l'établissement. La complexité des décisions dépend des demandes de la clientèle, qui causent aussi un degré d'incertitude. Il faut tenir compte, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du temps; ▪ de l'environnement (très changeant); ▪ du respect de la confidentialité; ▪ de la forte compétition. <p>La directrice, le directeur des ventes et du marketing assume la responsabilité de ses décisions. Elle, il doit optimiser les ressources financières et humaines et voir à la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le plan d'action; ▪ les politiques, les procédures, les normes de l'établissement; ▪ les budgets; ▪ les contrats; ▪ les règlements municipaux, la législation provinciale ou fédérale; ▪ les plans d'aménagement et les plans de salles; ▪ les études de marché; ▪ le répertoire des clients et des clientes; ▪ les notes de service; ▪ les comptes de dépenses. 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de motiver le personnel; ▪ de recevoir des suggestions; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer des responsabilités; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de former des partenariats; ▪ de s'adapter; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et la confidentialité. <p>Enfin cette personne doit posséder les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse (essentiel en petite entreprise, important dans la grande entreprise); ▪ sens des priorités;

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>L'exécution de la tâche se fait à l'aide de divers moyens de communication (téléphone, modem, télécopieur, supports électroniques, etc.), de matériel promotionnel (kiosques, brochures, dépliants, bases de données) et de dons d'entreprise.</p> <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs et périphériques, logiciels de base (Windows, Microsoft Office, etc.); ▪ Internet et intranet; ▪ site Web de l'établissement; ▪ logiciels spécialisés (progiciels) de gestion de la clientèle, tel ACT DELPHI; ▪ systèmes de réservation de l'établissement accessibles au service des ventes; ▪ équipement spécialisé de présentation; ▪ téléphone cellulaire. <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la multiethnicité de la main-d'œuvre; ▪ la rareté de personnel qualifié; ▪ la responsabilisation du personnel; ▪ le respect de certaines valeurs (équité, cultures variées, etc.). <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou les actionnaires (petits établissements); ▪ avec le franchiseur ou la société de gestion; ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes et les représentants syndicaux s'il y a lieu; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne; ▪ dans les réseaux de communication externe. <p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ esprit de décision; ▪ leadership (essentiel en petite entreprise, important dans la grande entreprise); ▪ créativité; ▪ capacité de prévoir; ▪ dynamisme.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le respect des règles d'étiquette et le savoir-vivre; ▪ le cumul de plusieurs fonctions dans les petits et moyens hôtels indépendants et les auberges; ▪ le type d'entreprise (société de gestion ou entreprise affiliée); ▪ les différents types de clientèles; ▪ la localisation de l'établissement (en ville ou en région); ▪ les variations de clientèles selon les saisons; ▪ les particularités de chaque classe d'établissement; ▪ l'absence de syndicat regroupant le personnel des ventes. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire avec divers organismes ou réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles; ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les chambres de commerce; ▪ les regroupements professionnels; ▪ les municipalités régionales de comté (MRC); ▪ les établissements, organismes ou entreprises. <p>L'exécution de cette tâche est soumise aux exigences de la compétition régionale et internationale.</p> <p>Les facteurs de risque pour la santé associés à cette tâche sont le stress et l'épuisement professionnel ainsi que les problèmes d'alimentation et de consommation d'alcool.</p>	

TÂCHE 6 – D
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
D'ENTRETIEN MÉNAGER

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

6.1 Planifier les activités courantes de l'unité

- 6.1.1 Vérifier l'occupation de l'hôtel.
- 6.1.2 Planifier le nettoyage journalier selon les entrées et les sorties.
- 6.1.3 Vérifier le type de clientèle (analyse qualitative).
- 6.1.4 Planifier le programme de nettoyage intensif (hebdomadaire, occasionnel).
- 6.1.5 Planifier et coordonner le travail avec les équipes d'entretien technique et de rénovation (avant et après les travaux).
- 6.1.6 Planifier le nettoyage des aires publiques selon les activités internes.
- 6.1.7 Planifier le nettoyage et l'inventaire de la lingerie avec la buanderie (interne ou externe).
- 6.1.8 Planifier le service de nettoyage et de distribution des uniformes.
- 6.1.9 Planifier le ramassage et le nettoyage demandé par la clientèle.
- 6.1.10 Planifier le travail de la buanderie.
- 6.1.11 Planifier l'embauche et la formation du personnel saisonnier.

6.2 Organiser le travail de l'unité

- 6.2.1 Établir les horaires en tenant compte de l'absentéisme.
- 6.2.2 Répartir les tâches quotidiennes selon la planification.
- 6.2.3 Établir les descriptions de tâches.
- 6.2.4 Faire les feuilles de route en tenant compte des demandes spéciales.
- 6.2.5 Définir le schéma dynamique des activités « Flowchart ».

6.3 Coordonner les activités

- 6.3.1 Gérer les horaires.
- 6.3.2 Superviser le travail du personnel.
- 6.3.3 Réagir aux particularités de la journée selon les priorités.
- 6.3.4 Réunir le personnel pour répartir les tâches.
- 6.3.5 Retirer certaines chambres de la liste pour en permettre la visite par l'équipe des ventes.

6.4 Contrôler les résultats des activités

- 6.4.1 Vérifier systématiquement la propreté des chambres et des lieux publics selon les standards de l'établissement et selon la situation.
- 6.4.2 Apporter les correctifs requis du côté du personnel (assistance professionnelle, formation, discipline).

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

- 6.4.3 Vérifier la productivité et le rythme de travail individuel et collectif.
- 6.4.4 Vérifier l'attitude et le comportement du personnel à l'égard de la clientèle.
- 6.4.5 Vérifier la bonne utilisation des machines de buanderie.
- 6.4.6 Contrôler la qualité du travail confié à des sous-traitants (aires publiques et buanderie)
- 6.5 Assurer l'approvisionnement**
 - 6.5.1 Planifier les stocks de lingerie et d'articles d'accueil (« amenities »).
 - 6.5.2 Déterminer les critères d'entretien de la lingerie et des autres effets.
 - 6.5.3 Obtenir des cotations des fournisseurs selon les standards établis.
 - 6.5.4 Passer les commandes.
 - 6.5.5 Recevoir et vérifier les livraisons.
 - 6.5.6 Déterminer la mise en circulation.
 - 6.5.7 Déterminer l'affectation des préposées, préposés aux chambres sur chaque étage.
 - 6.5.8 Instaurer les techniques de recyclage.
- 6.6 Interagir avec les intermédiaires**
 - 6.6.1 Interagir avec le service des ressources humaines.
 - 6.6.2 Interagir avec la conseillère ou le conseiller syndical.
 - 6.6.3 Rester en communication étroite avec les autres unités.
 - 6.6.4 Coordonner les activités des sous-traitants.
 - 6.6.5 Coordonner les programmes de formation avec les fournisseurs (produits chimiques, équipement).
 - 6.6.6 Répondre aux demandes de la clientèle communiquées par les unités Ventes, Réception, etc.
- 6.7 Assurer la sauvegarde du matériel**
 - 6.7.1 S'assurer que le personnel reçoit la formation pour utiliser adéquatement l'équipement.
 - 6.7.2 Faire les recommandations aux utilisateurs.
 - 6.7.3 Recommander les programmes de rénovation et de renouvellement de l'équipement.
- 6.8 Assurer la sécurité**
 - 6.8.1 S'assurer de la formation du personnel en santé et sécurité.
 - 6.8.2 Établir les normes et les méthodes de sécurité.
 - 6.8.3 S'assurer de la bonne signalisation dans les aires publiques et les chambres.
 - 6.8.4 S'assurer de la définition et du respect des normes en cas d'urgence.
 - 6.8.5 Assurer le contrôle des clefs et des accès aux chambres.
 - 6.8.6 Communiquer l'information reliée aux risques associés au travail (client douteux, etc.).
 - 6.8.7 Assurer la sécurité des objets personnels de la clientèle.
 - 6.8.8 S'assurer du port de l'équipement de protection individuelle (gants, genouillères, lunettes, etc.).

TÂCHE 6 – D
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
D'ENTRETIEN MÉNAGER

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée en grande partie sur le terrain et à l'occasion, dans un bureau.</p> <p>De façon générale, le travail s'effectue dans un environnement poussiéreux. Il peut y avoir contact avec la clientèle si le travail est fait dans les aires publiques. L'environnement est alors bruyant et animé.</p> <p>La ou le gestionnaire prend des décisions seule ou seul, occasionnellement avec les gestionnaires des autres services ou unités de l'établissement. Les décisions à prendre sont jugées peu complexes. Il faut surtout tenir compte de contraintes liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ au temps (importantes); ▪ à la productivité; ▪ au respect de la confidentialité (à l'égard de la clientèle et du personnel). <p>La directrice, le directeur de l'entretien ménager assume la responsabilité de ses décisions. Elle, il est aussi responsable de la satisfaction de la clientèle pour ce qui est de la propreté des chambres.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les budgets; ▪ les contrats avec les fournisseurs; ▪ les conventions collectives (élément majeur qui influe sur les résultats); ▪ les règlements municipaux, législation provinciale ou fédérale (incendie, procédures d'urgence, signalisation, etc.); ▪ les plans d'aménagement (chambres standards, espace de rangement, etc.); ▪ des catalogues de fournisseurs; ▪ des notes de service. 	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de motiver le personnel; ▪ de recevoir des suggestions; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de travailler avec des gens de culture différente; ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de déléguer; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de s'adapter à diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie; ▪ la vie privée et de la confidentialité. <p>Enfin cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité; ▪ capacité de prévoir.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>La communication verbale (interpersonnelle et en réunion) se fait à l'aide d'appareils de communication (émetteur-récepteur portatif, télé-avertisseur, etc.) et en utilisant un système informatisé.</p> <p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base, ▪ intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels), tels HMI, Aubergiste, Mitel, etc.; ▪ systèmes de gestion du bâtiment, tel Gentec; ▪ systèmes de sécurité : clés, cartes (Ilco et autres); ▪ matériel spécialisé (buanderie, machine à laver les tapis, etc.); ▪ produits chimiques. <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la multiethnicité de la main-d'œuvre (selon la région); ▪ la rareté de personnel qualifié; ▪ les difficultés d'attirer du personnel compétent par rapport à d'autres industries (emploi peu valorisant, travail la fin de semaine, etc.); ▪ la responsabilisation des employés : suppression de la supervision; ▪ le respect de certaines valeurs (équité, cultures, etc.). <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires, les actionnaires, le franchiseur ou la société de gestion (lors d'inspections); ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes, représentants syndicaux (souvent); ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>(courrier électronique, messages avec la réception et l'entretien technique);</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dans les réseaux de communication externe (rarement, pour recrutement de fournisseurs seulement). <p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les petits et moyens hôtels indépendants et dans les auberges, la ou le gestionnaire doit prendre plus de responsabilités, d'initiative, être plus polyvalent en raison des irrégularités de l'horaire de travail et de l'élargissement des tâches d'entretien. ▪ Dans une entreprise en société de gestion ou affiliée à une chaîne, les gestionnaires travaillent avec beaucoup de normes, de standards et des fournisseurs particuliers. ▪ Les types de liens avec les autres services ou unités de l'établissement influent sur l'exécution de la tâche. ▪ L'exécution de la tâche doit tenir compte des différents types de clientèles (la clientèle de villégiature exige un entretien plus intensif; la clientèle d'affaires demande de la rapidité, etc.). ▪ En région, la main-d'œuvre qualifiée est plus rare. ▪ L'exécution de la tâche est influencée par les variations de clientèles selon les saisons. ▪ Chaque classe d'établissement a ses standards. ▪ Le personnel est généralement syndiqué. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire dans divers organismes ou réseaux, notamment avec les pairs.</p> <p>L'exécution de cette tâche est soumise aux pressions de la concurrence régionale axée sur la propreté des établissements.</p> <p>Les facteurs de risque pour la santé associés à cette tâche sont le stress et l'épuisement professionnel ainsi que de certains problèmes physiques, notamment les maux de dos, les problèmes aux jambes et les tendinites.</p>	

TÂCHE 6 – E
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
D'ADMINISTRATION ET GESTION

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

- 6.1 Planifier les activités courantes de l'unité**
 - 6.1.1 Lire le livre de bord.
 - 6.1.2 Établir les priorités.
- 6.2 Organiser le travail de l'unité**
 - 6.2.1 Répartir les tâches.
 - 6.2.2 Communiquer les renseignements aux différentes unités de l'établissement.
 - 6.2.3 Établir les horaires.
- 6.3 Coordonner les activités**
 - 6.3.1 Effectuer le suivi des opérations.
- 6.4 Contrôler les résultats des activités**
 - 6.4.1 Rédiger et émettre des rapports.
 - 6.4.2 S'assurer que les résultats sont conformes aux prévisions budgétaires.
- 6.5 Assurer l'approvisionnement**
 - 6.5.1 Vérifier les stocks.
 - 6.5.2 Étudier les écarts.
 - 6.5.3 Procéder à l'approvisionnement.
 - 6.5.4 Établir les relations avec les sous-traitants.
 - 6.5.5 Gérer l'entreposage.
- 6.6 Interagir avec les intermédiaires**
 - 6.6.1 Communiquer les renseignements.
- 6.7 Assurer la sauvegarde du matériel [D E F]**
 - 6.7.1 Effectuer une tournée d'inspection.
 - 6.7.2 Communiquer avec les unités concernées.
 - 6.7.3 Faire un suivi des recommandations (demandes).
- 6.8 Assurer la sécurité [D E F]**
 - 6.8.1 Effectuer une tournée d'inspection (portes, fenêtres, etc.).
 - 6.8.2 S'assurer que les sorties de secours sont libres.
 - 6.8.3 S'assurer du bon fonctionnement de l'équipement de sécurité.
 - 6.8.4 S'assurer de l'efficacité des systèmes de sécurité (gicleurs, détecteurs, etc.).

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 6 – E
GÉRER LES ACTIVITÉS COURANTES DE L'UNITÉ
D'ADMINISTRATION ET GESTION

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée surtout dans un bureau, mais des déplacements fréquents sur le terrain sont nécessaires. Le lieu de travail est bruyant et animé : souvent, beaucoup d'employés se partagent un petit espace. Cette tâche comporte peu de contacts avec la clientèle.</p> <p>La ou le gestionnaire prend des décisions seule ou seul, ou encore avec les gestionnaires des autres services ou unités de l'établissement. Les décisions à prendre concernent le contrôle de gestion et les opérations. Il faut tenir compte de contraintes qui ont trait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ au temps; ▪ à l'environnement (très changeant); ▪ au respect de la confidentialité (pour l'entreprise et pour la clientèle). <p>La directrice, le directeur en administration assume la responsabilité de ses décisions. Cette responsabilité est restreinte s'il s'agit de la valeur du matériel (bâtiment, équipement, décorations, etc.), des ressources financières et humaines ainsi qu'à la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les budgets; ▪ les contrats (pour référence seulement); ▪ les conventions collectives; ▪ les catalogues de fournisseurs; ▪ les notes de service. <p>L'exécution de la tâche se fait à l'aide de divers moyens de communication (téléphone, télécopieur, modem télécopieur, supports électroniques, etc.).</p>	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de gérer les critiques; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul (essentiel en D); ▪ de travailler en équipe (essentiel en A, B et F); ▪ de travailler avec différents types de clientèles; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de démontrer son engagement; ▪ de travailler sous pression; ▪ de réagir aux situations imprévues; ▪ de s'adapter aux diverses situations; ▪ de créer un bon climat de travail. <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers; ▪ les règles de la déontologie. <p>Enfin cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation; ▪ capacité d'analyse et de synthèse; ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision; ▪ leadership; ▪ créativité; ▪ capacité de prévoir; ▪ disponibilité; ▪ assiduité.

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base (Windows, Microsoft Office, etc.); ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels), tels ACCPAC, Fortune 1000, Lodgix (Restotel, Landmark, HMI, GDS, Fidelio pour les chambres, GAMMA, MICROS, SQUIRREL pour la restauration, etc.); ▪ systèmes de réservation, tels GDS (Appolo, Sabre, etc.); ▪ systèmes (ou manuel) de tarification en temps réel « yield management » : Fidelio, Room Master, Travelink; ▪ équipement spécialisé : Gentek (économie d'énergie), Gestion du centre de santé (base de données). <p>L'exécution de la tâche est marquée par les tendances suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la multiethnicité de la main-d'œuvre; ▪ la rareté de personnel qualifié en région; ▪ l'attraction de personnes compétentes par rapport à d'autres industries (faibles salaires); ▪ l'autonomisation du personnel; ▪ le respect de certaines valeurs (équité). <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou les actionnaires; ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes, les représentants syndicaux; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et les collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne (mémos réunions, courrier électronique); ▪ dans les réseaux de communication externe (réunions, correspondance, télécopieur, courrier électronique). 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les petits et moyens hôtels indépendants et dans les auberges, on exige plus de polyvalence. ▪ La tâche nécessite des liens avec l'ensemble des services ou unités de l'établissement. ▪ L'exécution de la tâche doit tenir compte des différents types de clientèles. ▪ La tâche s'exécute différemment selon que l'établissement est situé en ville ou en région. ▪ Le personnel est généralement non syndiqué. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire dans divers organismes ou réseaux. Elles facilitent la vérification des références de crédit des fournisseurs et la relocalisation des clients.</p> <p>Le stress est le seul facteur de risque pour la santé associé à cette tâche.</p>	

TÂCHE 7

GÉRER L'INFORMATION

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

7.1 Recueillir l'information auprès des clientèles internes et externes

- 7.1.1 Recueillir l'information sur les mouvements de clientèle.
- 7.1.2 Participer aux réunions de l'unité.
- 7.1.3 Tenir un « historique client » [A B C].
- 7.1.4 Promouvoir une bonne communication entre les unités de l'établissement.
- 7.1.5 Recueillir l'information sur la concurrence.
- 7.1.6 Recueillir l'information sur les nouveaux produits et services (internes et externes) [A B C F G].

7.2 Traiter l'information

- 7.2.1 Évaluer les besoins pour s'adapter adéquatement aux diverses situations.
- 7.2.2 Établir des statistiques d'occupation.
- 7.2.3 Filtrer les renseignements.

7.3 Produire les rapports relatifs aux activités de son unité

- 7.3.1 Produire des rapports sur les mouvements de clientèle.
- 7.3.2 Produire des rapports sur le taux d'occupation (comparaisons avec la concurrence) [C B E].
- 7.3.3 Produire des rapports de rendement (comparaison entre le rendement actuel et celui des années antérieures, analyse par rapport au budget).
- 7.3.4 Produire des rapports internes périodiques.
- 7.3.5 Produire des rapports « historique client » [A B C E F].
- 7.3.6 Produire des rapports à la demande des différentes unités.

7.4 Assurer la communication à l'intérieur de l'entreprise

- 7.4.1 Participer aux réunions intra et interservices.
- 7.4.2 Utiliser les canaux et supports nécessaires pour véhiculer l'information à l'interne.
- 7.4.3 Fournir l'information pertinente à chaque unité.
- 7.4.4 Rester à l'écoute du personnel de l'établissement.

7.5 Assurer la communication avec l'extérieur de l'entreprise

- 7.5.1 Utiliser les canaux et supports nécessaires pour véhiculer l'information.
- 7.5.2 Entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs, les distributeurs et les partenaires.
- 7.5.3 Refléter l'image de l'établissement hôtelier.
- 7.5.4 Rester à l'écoute de la clientèle.

OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

7.6 Assurer la confidentialité et la sécurité de l'information

- 7.6.1 Faire preuve de discrétion et informer seulement les personnes concernées.
- 7.6.2 Établir des normes et des standards.
- 7.6.3 Contrôler l'information confidentielle circulant entre les employées et employés.
- 7.6.4 Limiter l'accès aux renseignements personnels (clientèle, personnel).

7.7 Effectuer les suivis

- 7.7.1 Développer des politiques sur le suivi de la clientèle.
- 7.7.2 Rectifier les « fiches clients » [A B C E F].
- 7.7.3 S'adapter aux nouveaux besoins de la clientèle.
- 7.7.4 S'assurer de la bonne communication entre les services.

Rappel des unités d'activités : A = Accueil; B = Réception et réservations; C = Ventes; D = Entretien ménager; E = Administration et gestion; F = Restauration et banquets; G = Soutien aux activités

TÂCHE 7
GÉRER L'INFORMATION

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Cette tâche est exécutée dans un bureau (pour traiter l'information, produire un rapport) et sur le terrain (pour colliger l'information). Elle implique une relation continue avec la clientèle.</p> <p>La ou le gestionnaire prend des décisions avec les gestionnaires des autres services ou unités de l'établissement. Il faut tenir compte, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du temps; ▪ de l'environnement (très changeant); ▪ du respect de la confidentialité. <p>La superviseure, le superviseur de services en hébergement est responsable de ses décisions. Cette responsabilité est relative quant à la valeur du matériel (bâtiment, équipement, décorations, etc.), aux ressources financières, aux ressources humaines et à la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les documents nécessaires à l'exécution de cette tâche sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un plan d'action; ▪ les politiques, les méthodes, les normes de l'établissement; ▪ les budgets; ▪ les contrats; ▪ les conventions collectives; ▪ les règlements municipaux, la législation provinciale ou fédérale; ▪ les catalogues de fournisseurs; ▪ des notes de service; ▪ les comptes de dépenses. <p>L'exécution de la tâche se fait à l'aide de divers moyens de communication (téléphone, télécopieur, modem télécopieur, supports électroniques, etc.).</p>	<p>La personne qui exécute cette tâche doit être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de communiquer l'information verbalement; ▪ de gérer des plaintes et d'en tirer parti; ▪ de satisfaire la clientèle; ▪ de travailler seule, seul; ▪ de travailler en équipe; ▪ de résoudre des problèmes; ▪ de travailler sous pression; ▪ de former des partenariats (important en A, C et F). <p>Dans l'exécution de la tâche, cette personne doit respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des échéanciers (important en C, E et F); ▪ les règles de la déontologie (important en A, C, E et F); ▪ la vie privée et de la confidentialité (essentiel en A, B et F). <p>Enfin cette personne doit avoir les qualités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sens de la planification; ▪ sens de l'organisation (essentiel en B, D et E); ▪ capacité d'analyse et de synthèse (essentielle en B, C et E); ▪ sens des priorités; ▪ esprit de décision (important en C et E); ▪ leadership (important en C, D, E et F); ▪ capacité de prévoir (important en C et E).

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>Les supports informatiques et technologiques nécessaires à l'exécution de la tâche sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordinateurs, périphériques et logiciels de base (Windows, Microsoft Office, etc.); ▪ Internet et intranet; ▪ logiciels spécialisés (progiciels) pour la production de rapports; ▪ systèmes de sécurité. <p>L'exécution de la tâche est influencée par la responsabilisation du personnel.</p> <p>L'exécution de la tâche requiert des interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les propriétaires ou actionnaires; ▪ avec le franchiseur ou la société de gestion; ▪ avec la clientèle; ▪ avec le personnel; ▪ avec les représentantes, les représentants syndicaux; ▪ avec les fournisseurs; ▪ avec les pairs et collègues de travail; ▪ dans les réseaux de communication interne; ▪ dans les réseaux de communication externe. <p>Les particularités suivantes influent sur la manière d'exécuter la tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la taille de l'établissement; ▪ les différents types de clientèles; ▪ le type de lien avec les autres services ou unités de l'établissement; ▪ les variations de clientèles selon les saisons; ▪ les particularités de chaque classe d'établissements. <p>L'exécution de la tâche peut être facilitée par les relations établies par la ou le gestionnaire dans divers organismes ou réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les associations hôtelières ou professionnelles; ▪ les associations touristiques régionales (ATR); ▪ les chambres de commerce; ▪ les établissements, les organismes ou entreprises. 	

CONTEXTE DE RÉALISATION	CRITÈRES DE PERFORMANCE
<p>L'exécution de cette tâche est marquée par la compétition régionale.</p> <p>Le stress est le seul facteur de risque pour la santé associé à cette tâche.</p>	

2.3 LISTE DES CRITÈRES DE PERFORMANCE

Les spécialistes du domaine ont choisi dans une liste de 30 critères, ceux qui permettent de porter un jugement sur la qualité d'exécution des tâches à l'entrée sur le marché du travail. La lettre A signifie que le critère est jugé essentiel, la lettre B qu'il est important et la lettre C qu'il est souhaitable.

Le tableau qui suit donne le résultat moyen de la cote attribuée par l'ensemble des participantes et des participants à chacune des tâches. Il faut noter que les lettres a, b, c, d et e (en minuscules) identifient les unités ou services auxquels s'appliquent les réponses. Dans le cas de la tâche 6, un deuxième tableau permet de noter les critères de performance qui ont été retenus au regard des opérations courantes de chaque unité.

CRITÈRES DE PERFORMANCE (avec moyenne des réponses pour la tâche 6)

CRITÈRES	TÂCHES *						
	(Les lettres en minuscules rappellent l'unité à laquelle s'applique l'information)						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Capacité à communiquer l'information verbalement	A C d	A	A	A	A	A	A B d
2. Souci d'écrire correctement	A C d	A	A	A	A	A	A ce B abd
3. Capacité à motiver le personnel	B bef A c	A	A	C	B	B	C
4. Capacité à recevoir des suggestions	A abc B def	A	A	C	B	B	C
5. Capacité d'accepter les plaintes et d'en tirer parti	A	A	A	C	A	B	B
6. Capacité à composer avec les critiques	A	A	A	C	B	B	C
7. Capacité à satisfaire la clientèle	A	A	A	A	A	A	A
8. Capacité à travailler seule, seul	B A d	C	C	A	C	B	A
9. Capacité à travailler en équipe	A abf B cde	A	A	A	C	A	B

* 1 Vendre des produits et des services; 2 Contrôler la qualité des produits et des services; 3 Gérer le personnel de l'unité; 4 Gérer les opérations financières de l'unité.

5 Assurer le service à la clientèle; 6 Gérer les opérations courantes de l'unité; 7 Gérer l'information.

CRITÈRES	TÂCHES *						
	(Les lettres en minuscules rappellent l'unité à laquelle s'applique l'information)						
	1	2	3	4	5	6	7
10. Capacité à travailler avec des gens de culture différente	A B ce	A	A	C	A	B	C
11. Capacité à travailler avec différents types de clientèles	A B e C d	A	A	A	A	A	C
12. Sens de la planification	A B a,d	A	A	A	B	A	B
13. Sens de l'organisation	A bdf B ace	A	A	A	A	A	A bde
14. Capacité d'analyse et de synthèse	A ce B bf C ad	A	C	A	B	A	A bce
15. Capacité à déléguer des responsabilités	A def B abc	A	C	C	B+C	B	C cde
16. Sens des priorités	A B ab	A	A	A	B	A	B
17. Esprit de décision	A B ab	A	A	A	B	A	B ce
18. Leadership	A B a	A	A	C	A	B	B cdef

CRITÈRES	TÂCHES *						
	(Les lettres en minuscules rappellent l'unité à laquelle s'applique l'information)						
	1	2	3	4	5	6	7
19. Capacité à résoudre des problèmes	A B ac	A	A	A	A	B	B acef
20. Respect des échéanciers	A def B abc	A	C	A	B	B	B cef
21. Respect des règles de la déontologie	A	A	A	C	A	A	B acef
22. Respect de la vie privée et de la confidentialité	A	C	A	A	A	B	A abf
23. Capacité à démontrer son engagement	A	B	C	C	B	B	C acef
24. Créativité	A aef B bcd	A	A	C	C	B	C ace
25. Capacité à travailler sous pression	A	A	A	A	A	A	B
26. Capacité à réagir aux situations imprévues	A B c	A	A	C	A	A	C acef
27. Capacité de prévoir	A B df	A	C	A	B	B	B ce
28. Capacité de former des partenariats	A cef C abd	B	C	C	C	B	B acf
29. Capacité à s'adapter	A	A	C	A	B	B	C acef
30. Capacité à créer un bon climat de travail	A	A	A	C	B	B	C adef
31. Autre			flexibilité	assiduité			

CRITÈRES DE PERFORMANCE POUR LA TÂCHE 6, SELON L'UNITÉ CONSIDÉRÉE

CRITÈRES	A Accueil	B Réception et réservations	C Ventes et marketing	D Entretien ménager	E Administration et gestion	MOYENNE
1. Capacité à communiquer l'information verbalement	A	A	A	A	B	A
2. Souci d'écrire correctement	A	A	A	B	B	A
3. Capacité à motiver le personnel	B	C	A	A	C	B
4. Capacité à recevoir des suggestions	A	A	A	B	C	B
5. Capacité d'accepter les plaintes et d'en tirer parti	A	A	A	B	C	B
6. Capacité à gérer les critiques	A	B	A	C	A	B
7. Capacité à satisfaire la clientèle	A	A	A	A	A	A
8. Capacité à travailler seule, seul	A	B	B	A	B	B
9. Capacité à travailler en équipe	A	A	B	A	A	A
10. Capacité à travailler avec des gens de culture différente	A	B	B	A	C	B
11. Capacité à travailler avec différents types de clientèles	A	A	A	B	A	A
12. Sens de la planification	B	B	A	A	A	A
13. Sens de l'organisation	A	B	B	A	A	A
14. Capacité d'analyse et de synthèse	A	B	A petite entreprise B grande entreprise	A	A	A
15. Capacité à déléguer des responsabilités	C	A	B	A	C	B
16. Sens des priorités	A	B	A	A	A	A
17. Esprit de décision	A	B	A	A	A	A

CRITÈRES	A Accueil	B Réception et réservations	C Ventes et marketing	D Entretien ménager	E Administration et gestion	MOYENNE
18. Leadership	A	B	A petite entreprise B grande entreprise	A	B	B
19. Capacité à résoudre des problèmes	A	B	B	B	A	B
20. Respect des échéanciers	A	B	B	A	B	B
21. Respect des règles de la déontologie	A	A	A	A	B	A
22. Respect de la vie privée et de la confidentialité	A	B	A	A	C	B
23. Capacité à démontrer son engagement	A	B	A	B	B	B
24. Créativité	B	C	B	B	B	B
25. Capacité à travailler sous pression	A	A	A	A	A	A
26. Capacité à réagir aux situations imprévues	A	A	B	A	A	A
27. Capacité de prévoir	A	B	A	A	B	B
28. Capacité de former des partenariats	A	C	A	C	C	B
29. Capacité à s'adapter	A	B	A	B	A	B
30. Capacité à créer un bon climat de travail	A	B	B	A	B	B
31. Autre			A dynamisme		B disponibilité assiduité	Nil

2.4 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE SUR LES TÂCHES

Les spécialistes de la profession ont évalué, de façon individuelle, l'importance relative des tâches, leur fréquence ainsi que la complexité de chacune d'elles. Les données présentées dans le tableau suivant sont des moyennes des résultats obtenus.

TÂCHES	DEGRÉ D'IMPORTANCE RELATIVE (1)	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ (2)	DEGRÉ DE FRÉQUENCE (3)
1 Vendre des produits et des services	8,75	3,85	4,46
2 Contrôler la qualité des produits et des services	8,5	3,42	4,07
3 Gérer le personnel de son unité	9,1	4,2	4,6
4 Gérer les opérations financières de son unité	7,9	4,35	3,73
5 Assurer le service à la clientèle	9,66	3,42	4,64
6 Gérer les opérations courantes de son unité	9,2	2,78	4,8
7 Gérer l'information	7,57	3,07	4,42

1 Degré d'importance relative de la tâche par rapport à la réussite de l'ensemble des tâches :

10 = Essentielle

5 = Priorité moyenne

0 = Inutile

2 Degré de complexité de chacune des tâches :

5 = Très complexe

4 = Complexe

3 = Moyennement complexe

2 = Peu complexe

1 = Pas complexe

3 Degré de fréquence d'exécution des tâches :

5 = Très fréquente

4 = Fréquente

3 = Peu fréquente

2 = Rare

1 = Jamais

3 CONNAISSANCES ET HABILITÉS

L'exercice de la profession de superviseure, superviseur de services en hébergement suppose l'application de certaines connaissances et l'exercice de certaines habiletés. Ces connaissances et ces habiletés sont transférables, c'est-à-dire qu'elles sont applicables à une variété de situations connexes, mais non identiques. De plus, ces connaissances et ces habiletés ne sont pas limitées à une seule tâche.

Les spécialistes de la profession ont convenu qu'il est important de tenir compte des domaines de connaissances et d'habiletés ci-dessous.

Marketing

- Marketing des produits et services
- Comportement des consommateurs
- Recherche commerciale
- Plan de marketing
- Plan de communication
- Distribution et vente
- Contrôle et évaluation

Les notions de base en marketing sont nécessaires pour développer la vision d'ensemble de l'activité commerciale de l'établissement et pour saisir le rôle du service de marketing dans l'ensemble des unités de l'établissement hôtelier.

Même s'ils ne sont pas appelés à les élaborer eux-mêmes, les superviseures, superviseurs de services en hébergement de premier niveau doivent pouvoir lire et interpréter un plan marketing et un plan de communication. Elles et ils doivent comprendre les notions de marché, de segmentation et de pénétration du marché. Elles et ils doivent travailler en fonction de l'analyse des besoins de la clientèle.

Elles et ils doivent développer des habiletés en identification et en exploitation des réseaux de distribution et des habiletés en vente. La fixation des prix, le contrôle de qualité et le service après-vente sont nécessaires pour optimiser les rendements.

Comptabilité et contrôle

- Système comptable uniforme
- Prévisions financières
- Analyse de rentabilité
- Gestion de trésorerie
- Gestion des ressources matérielles
- Gestion des coûts
- Statistiques hôtelières

Les notions de coût, de prix de revient, de budget de trésorerie, de gestion des stocks et de gestion des actifs, les notions de rentabilité et de marge de profit sont à la base du travail. Les habiletés comptables doivent permettre d'effectuer les opérations liées à la caisse, aux comptes à recevoir, au crédit, aux dépôts bancaires et au calcul du prix de revient. Elles doivent aussi permettre la vérification de nuit (audit), le contrôle de l'utilisation des ressources matérielles ainsi que l'analyse de l'inefficacité des actifs.

Gestion des ressources humaines

- ❑ Dotation en personnel
- ❑ Relations de travail
- ❑ Santé et sécurité
- ❑ Évaluation
- ❑ Formation

La compréhension des notions et des divers programmes et régimes à appliquer en gestion de personnel doit permettre de prévenir un ensemble de situations critiques par rapport : à la rémunération, à la sécurité au travail, à l'équité salariale, à la formation de la main-d'œuvre et aux griefs syndicaux.

La gestion du personnel requiert les habiletés relatives à la motivation, au leadership, à l'encadrement mais aussi à l'application de mesures disciplinaires.

Management

- ❑ Théories de gestion
- ❑ Processus de gestion
- ❑ Systèmes de gestion
- ❑ Gestion de projets
- ❑ Gestion de crises
- ❑ Intrapreneuriat

Les théories de base en management sont nécessaires pour les gestionnaires d'établissements hôteliers de toutes tailles. La connaissance des processus décisionnels et des modèles d'intervention sont particulièrement utiles pour la gestion du temps, la gestion de projets et la gestion de crises.

L'esprit et la pratique de l'intrapreneuriat permettront au gestionnaire de premier niveau d'optimiser le rendement de son unité ou de son service et de contribuer au développement de l'établissement hôtelier.

Secteurs connexes ou complémentaires

- ❑ L'industrie touristique régionale
- ❑ La restauration et les services

- ❑ L'entretien ménager
- ❑ Le bâtiment et la maintenance
- ❑ Les techniques de secourisme
- ❑ Les activités (banquets, etc.).

Le souci du partenariat avec les membres des réseaux et les intermédiaires est constant pour les services des ventes et marketing, d'accueil, de réception et de réservations et il est crucial pour l'établissement hôtelier dans son ensemble.

La compréhension des techniques de base en service de la restauration peut être utile en cas de pénurie de personnel attiré. Mais c'est surtout l'habileté en service à la clientèle, la compréhension du déroulement d'un congrès, d'un banquet, de divers types d'événements et de rencontres qu'il faut développer pour mieux répondre aux besoins de la clientèle tout en optimisant l'organisation du travail.

La compréhension et le dialogue entre les différentes unités améliorent le fonctionnement général et permettent de résoudre des problèmes. De même, la compréhension de base de l'organisation de l'entreprise et le repérage des accès aux panneaux électriques et autres systèmes d'alimentation peuvent permettre des interventions ponctuelles de dépannage ou de sécurité.

En plus du secourisme, il faut connaître les mesures d'urgence de base qui impliquent un ensemble plus complexe d'éléments qui exigent de la coordination.

Mathématiques

- ❑ Statistiques
- ❑ Rapports opérationnels

L'utilisation des statistiques appliquées à l'hôtellerie et des statistiques financières donne l'appui nécessaire aux activités comptables.

Économie

- ❑ Microéconomie de l'industrie touristique
- ❑ Macroéconomie de l'industrie touristique

Il faut être capable de comprendre et d'identifier les facteurs qui influent sur les rendements de l'établissement hôtelier. Il faut notamment prévoir ou comprendre l'impact des effets de cycles, les notions de croissance et de décroissance, les phénomènes économiques locaux et régionaux, les tendances internationales.

Informatique

- ❑ Logiciels de base (traitement de texte, tableur, bases de données)
- ❑ Internet, intranet

- ❑ Logiciels de communication
- ❑ Logiciels spécialisés (progiciels)

En informatique, une initiation est nécessaire pour accéder à une autonomie en matière de résolution des problèmes de première ligne. La connaissance des logiciels de base est souhaitable et celle de plusieurs logiciels spécialisés est requise selon le poste occupé. Il faut, par exemple, pouvoir utiliser les bases de données sur la clientèle, un logiciel de gestion du temps et un logiciel de gestion de groupe (DELPHI).

De plus, pour attirer et satisfaire la clientèle il faut se familiariser avec le matériel et les services liés aux technologies de l'information et de la communication, à la téléphonie, aux communications par satellite et aux autres moyens de communication.

Histoire

- ❑ Patrimoine
- ❑ Histoire de l'hôtellerie et de la restauration
- ❑ Attractions touristiques

Des repères et une connaissance de base de l'histoire de l'hôtellerie permettent de comprendre l'organisation actuelle de l'industrie et des marchés. L'ancrage de l'établissement dans son environnement touristique régional est souvent coloré par l'histoire et devient une composante importante de l'offre à la clientèle.

Sociologie

- ❑ Us et coutumes
- ❑ Valeurs
- ❑ Protocoles, règles de savoir-vivre
- ❑ Portrait et enjeux au sein de l'industrie touristique
- ❑ Tendances

La gestion proactive s'appuie sur une compréhension des tendances : évolution des habitudes de consommation et des marchés, émergence de nouvelles valeurs, etc.

L'ouverture aux marchés internationaux exige que l'accueil s'appuie sur la connaissance et le respect des cultures.

Législation

- ❑ Législation hôtelière et touristique
- ❑ Code civil
- ❑ Législation fédérale

Il faut connaître les dispositions législatives générales ou particulières qui s'appliquent au secteur de l'hôtellerie et aux établissements hôteliers. Par exemple, les articles du Code civil relatifs à la responsabilité de l'hôtelier à l'égard du client, les lois sur l'hygiène et la salubrité, la loi sur le tabac, la législation sur l'environnement, etc.

Psychologie

- ❑ Comportement organisationnel (leadership, motivation, dynamique du travail de groupe, etc.)
- ❑ Psychologie du consommateur
- ❑ Résolution de conflits et résistance au changement
- ❑ Gestion du stress

La gestion des plaintes et la gestion de situations délicates sont des défis à relever. L'appui sur des tests psychométriques peut faciliter le recrutement.

Habilités langagières et communication

- ❑ Français
- ❑ Anglais
- ❑ Troisième langue
- ❑ Communication orale (animation, exposés, etc.)
- ❑ Communication écrite (rédaction de lettres, rapports, etc.)
- ❑ Moyens de communication (électroniques et autres)
- ❑ Relations publiques
- ❑ Communication commerciale

La communication, sous toutes ses formes, mobilise la superviseuse, le superviseur de services en hébergement. Elle ou il doit en connaître les principes de base et maîtriser les habiletés qui s'y rapportent : le contrôle du non verbal, l'écoute, l'animation et la présentation en public. Il lui faut aussi assumer divers rôles sur le plan de l'autorité, la représentation et des transactions.

Il faut développer l'habileté à bien saisir et à bien exprimer les situations problèmes.

Il faut être à l'aise dans l'utilisation des outils et moyens de communication : téléphone, messagerie vocale, courrier électronique, Internet, etc.

4 SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION

Les personnes présentes à l'atelier d'analyse de la situation de travail ont formulé les suggestions relatives à la formation dont devraient bénéficier les personnes qui exerceront la profession. Nous reproduisons ci-après les principaux avis exprimés.

STAGES PRATIQUES

La formation devrait faire une grande place aux stages pratiques. Un stage de fin d'année, le modèle coopératif ou une formule du type Alternance travail-études sont à favoriser, plutôt qu'un stage d'orientation ou d'observation qui est de peu d'intérêt, de l'avis des gens du milieu.

On suggère que le stage soit lié aux besoins du milieu et se traduise par une réelle contribution à ce milieu. On propose une reconnaissance des emplois d'été.

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

On devrait faire une large place aux mises en situation dans les activités d'apprentissage. On favorise même des activités de fin de semaine axées sur des jeux de rôle. On favorise aussi les études de cas et la résolution de problèmes qui surgissent sur le terrain.

On suggère que le gestionnaire de premier niveau soit préparé à reconnaître ses limites et à consulter, le cas échéant.

On suggère qu'il ait la possibilité de se spécialiser en restauration ou en hébergement durant six mois.

On suggère aux établissements de formation d'insister sur le port de l'uniforme et sur l'étiquette.

On suggère de préparer les élèves à leur entrée sur le marché du travail par des entrevues et des activités de préparation à l'emploi.

CONTENUS D'APPRENTISSAGE

Le bilinguisme, français et anglais, est indispensable et on exige de plus en plus la maîtrise d'une troisième langue.

Chaque diplômée ou diplômé, devrait connaître au moins deux systèmes informatiques. Sans aller jusqu'à la programmation, elles et ils devraient être en mesure de réussir la configuration de plusieurs éléments. Ils devraient être familiers avec des logiciels comme HMI, ACT et les logiciels de gestion les plus courants. Leur apprentissage devrait viser un seuil d'autonomie pour un dépannage simple.

PROFIL DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS

Région d'intervention	Région métropolitaine de Montréal				5	
	Région métropolitaine de Québec				6	
	Autres régions				3	
Type d'entreprise *	Hôtel				9	
	Auberge				3	
	Hôtel de villégiature				2	
	Hôtel Boutique				1	
Catégorie de clientèles desservies *	Société (individus, groupes)				11	
	Tourisme loisir villégiature famille				10	
	Voyages de motivation				9	
	Banquets (clientèle locale)				2	
	Congrès				3	
Formation scolaire *		Secondaire	Collégiale	Universitaire	Non précisée	
	Hôtellerie Restauration		3	5	1	1
	Gestion Administration				1	1
	Autre			2	1	1
Années d'expérience dans le domaine	2 ans et moins	3 à 5 ans	6 à 10 ans	Plus de 10 ans		
	0	2	3	9		

* Les participants et les participantes ont parfois désigné plus d'une catégorie.

Éducation

Québec 