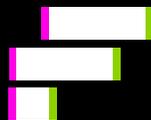




Des compétences qui rapportent

Cerner et évaluer les compétences sociales et émotionnelles
dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Ryerson, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :

**Ryerson
University**

**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada

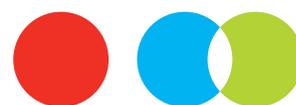


Table des matières

- 1 Principales conclusions**
- 2 Introduction**
- 3 Accroître la transférabilité des emplois et la mobilité des travailleurs par le développement des CSE**
- 6 La formation en matière de CSE : accessible et efficace**
- 8 Le développement des CSE aide à surmonter les obstacles**
- 10 Les microtitres pour le perfectionnement et la reconnaissance de la formation en matière de CSE**
- 13 Les plateformes d'évaluation des CSE doivent mettre l'accent sur le développement**
- 18 Prochaines étapes**
- Annexe A**
- 20 Méthode**
- Annexe B**
- 22 Description des plateformes**
- Annexe C**
- 28 Méthodes d'acquisition des CSE**
- Annexe D**
- 29 Bibliographie**

Principales conclusions

- Le développement des compétences sociales et émotionnelles (CSE) fournit aux travailleurs des compétences transférables et facilite leur mobilité entre les secteurs.
- Dans le cas des emplois du tourisme et de l'hôtellerie (T&H), la formation pratique en matière de CSE est efficace et accessible. La formation en milieu de travail et l'apprentissage intégré au travail en sont deux exemples. Le développement des CSE aidera le secteur du T&H à relever des défis tels que les perturbations technologiques et les écarts de salaire.
- Les microtitres constituent une voie prometteuse pour la formation et la reconnaissance des CSE.
- Les plateformes qui mettent l'accent sur la sensibilisation et le développement des compétences permettent de cerner et d'évaluer efficacement les CSE.

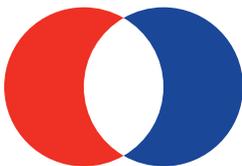


Introduction

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions négatives sur le secteur du tourisme et de l'hôtellerie (T&H), entraînant des fermetures d'entreprises et des mises à pied. Traditionnellement, le secteur du T&H attire de jeunes Canadiens ayant peu ou pas d'expérience professionnelle. Selon un rapport de Statistique Canada publié en 2019 portant sur le secteur du tourisme, les jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans occupent plus d'un tiers de tous les emplois de ce secteur¹.

On retrouve les trois quarts de ces emplois dans le domaine des services de restauration. En 2019, plus de 50 % des emplois du secteur du tourisme étaient occupés par des travailleurs dont le degré d'instruction le plus élevé était un diplôme d'études secondaires ou qui ne détenaient pas de certificat, de diplôme ou de grade. Pourtant, les jeunes travailleurs du secteur du T&H qui n'ont aucune expérience professionnelle en dehors du secteur ont été fortement touchés par les mises à pied².

Les travaux antérieurs du Conference Board du Canada ont révélé que les compétences sociales et émotionnelles (CSE) sont à la fois très recherchées par les employeurs et hautement transférables d'un emploi à l'autre³. Disposer de solides CSE peut améliorer la capacité d'une personne à faire la transition d'un emploi à un autre et augmenter sa « résilience professionnelle⁴ ». Cette constatation correspond aux conclusions de notre analyse des données sur les transitions professionnelles, réalisée à l'aide de la base de données OpportuNext⁵.



1 Statistique Canada, « Module des ressources humaines du tourisme, 2019 ».

2 OTEC, Tourism & Hospitality Emergency Recovery, Labour Force Survey.

3 Giammarco, Higham et McKean, The Future is Social and Emotional.

4 Hindle, Rao et Gabler, A Path Forward.

5 OpportuNext, « See Where Your Skills Can Take You ».

Il n'existe pas de définition communément acceptée des CSE (voir l'annexe A pour plus de précisions). Aux fins de ce rapport, nous avons retenu les neuf CSE de la base de données O*NET⁶, soit :

- Écoute active
- Expression orale
- Résolution de problèmes complexes
- Perceptivité sociale
- Orientation axée sur le service
- Enseignement
- Persuasion
- Négociation
- Compétence de coordination⁷

L'évaluation et la reconnaissance des CSE peuvent aider les gens à mieux connaître les compétences qu'ils possèdent et celles qu'ils peuvent améliorer. Par ailleurs, une meilleure compréhension des forces et des lacunes en matière de CSE chez les travailleurs du secteur du T&H favorise l'émergence d'initiatives de perfectionnement professionnel à plus grande échelle. Il est possible d'adopter une approche holistique en matière de développement des compétences; une approche qui reconnaît les talents des travailleurs du secteur du T&H et qui soutient la relance de ce secteur.

Accroître la transférabilité des emplois et la mobilité des travailleurs par le développement des CSE

Les études démontrent que les compétences sociales et émotionnelles sont très prisées par les employeurs. Elles sont aussi de précieux atouts pour la transition professionnelle et la mobilité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur du T&H⁸. Le développement de ces compétences apparaît comme un investissement avantageux tant pour les employeurs que pour les employés. Par exemple :

- Les employés disposant de fortes CSE obtiennent de meilleurs résultats en matière d'emploi⁹. Ils s'adaptent plus facilement à l'évolution du marché du travail et sont souvent choisis pour occuper des postes de direction dans différentes organisations¹⁰.
- Contrairement aux compétences techniques qui peuvent être limitées à une profession donnée, les CSE sont reconnues dans de nombreuses professions et elles dotent les travailleurs d'un ensemble de compétences précieuses qu'ils peuvent utiliser tout au long de leur carrière.
- Les emplois qui exigent de fortes CSE jouissent d'une certaine protection contre les répercussions négatives de l'automatisation. Bien que la technologie remplace de plus en plus les emplois conventionnels et les tâches routinières, les travailleurs disposant de fortes CSE et qui peuvent témoigner d'une profonde compréhension de leur rôle et de leur organisation sont moins susceptibles de voir leur emploi s'automatiser¹¹.

6 O*NET Resource Center, « The O*NET Content Model ».

7 Ibid.

8 Gorea et Fadila, Miser sur ses forces.

9 Chernyshenko, Kankaraš et Drasgow, *Social and Emotional Skills for Student Success and Well-Being*.

10 Giammarco, Higham et McKean, *The Future is Social and Emotional*.

11 Gustein et Sviokla, « 7 Skills That Aren't About to Be Automated ».

Dans le secteur du T&H, l'acquisition de niveaux plus élevés de CSE facilite l'avancement professionnel. Une récente étude des CSE dans les emplois de gestionnaires de personnes du secteur du T&H révèle que ces emplois exigent des niveaux de CSE plus élevés en raison des tâches qu'ils comportent relativement à la gestion du personnel et à la surveillance des normes de service à la clientèle¹². La proportion des emplois à forte intensité de « compétences générales » devrait passer de 59 % en 2015 à 63 % en 2030¹³. Ainsi, les personnes ayant de fortes CSE seront très recherchées, en particulier pour les emplois qui exigent du leadership, des compétences culturelles, de la résilience ainsi qu'une bonne capacité à résoudre des problèmes, à collaborer et à communiquer¹⁴. Une amélioration des CSE peut également aider certains travailleurs du T&H occupant des emplois à haut risque et à faible mobilité à faire la transition vers d'autres professions, comme les réceptionnistes d'hôtel. C'est une bonne nouvelle pour le secteur du T&H, car ces CSE sont fréquemment observées chez les travailleurs de ce secteur qui possèdent des aptitudes en relations humaines¹⁵.

Mettre l'accent sur le développement des CSE présente des avantages qui vont au-delà de l'avancement professionnel des personnes. Investir dans ce domaine peut notamment augmenter la rétention des employés et améliorer la culture organisationnelle¹⁶. En offrant à leurs employés de la formation en matière de

CSE, les employeurs témoignent des valeurs qui animent leur entreprise et favorisent une culture axée sur la tolérance, la collaboration et la rigueur. L'amélioration de la communication et de la collaboration engendre une meilleure compréhension des différences, ce qui favorise des relations de travail positives entre l'employé et l'employeur. Au-delà du milieu de travail, l'amélioration des CSE stimule la participation communautaire et favorise le mieux-être de la société. En effet, les citoyens qui ont amélioré leurs compétences sociales et émotionnelles sont généralement débrouillards, respectueux, plus tolérants et démontrent de bonnes capacités de communication, contribuant ainsi au mieux-être individuel et collectif¹⁷. Les personnes disposant de fortes CSE travaillent davantage en collaboration et sont plus productives, ce qui montre que l'accent mis sur la formation en matière de CSE peut aider à réduire les pénuries de main-d'œuvre et à accroître la rétention des employés¹⁸. Comme ces pénuries ont une incidence négative sur la croissance et la réussite des entreprises, l'investissement dans le développement des CSE peut être avantageux à long terme pour les employeurs et les employés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur du T&H.

12 Gorea et Fadila, *Where Can I Help You?*

13 O'Mahony et coll., *Soft Skills for Business Success*.

14 Giammarco, Higham et McKean, *The Future Is Social and Emotional*.

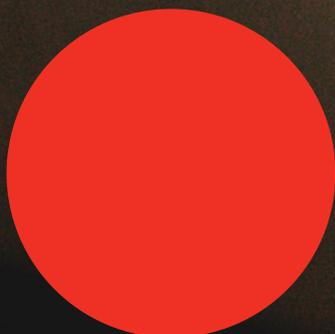
15 Gorea et Fadila, *Where Can I Help You?*

16 Ibrahim, Boerhannoeddin et Bakare, « The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance ».

17 Kankaraš et Suarez-Alvarez, *Assessment Framework of the OECD Study*.

18 Deming, « The Value of Soft Skills in the Labor Market ».

Il est possible d'acquérir et de développer les CSE grâce à différents types de formation permanente adaptée aux CSE, comme les programmes formels, les programmes de courte durée, l'apprentissage intégré au travail et la formation en cours d'emploi.



La formation en matière de CSE : accessible et efficace

Compte tenu des avantages que procurent de fortes CSE, il importe de comprendre comment les développer. Il est possible d'acquérir des CSE grâce aux interactions avec la famille, les pairs, l'école et la communauté¹⁹. Cependant, la formation permanente permet aussi d'acquérir et de développer les CSE. La formation en matière de CSE prend différentes formes, y compris la formation officielle, les programmes de courte durée, l'apprentissage intégré au travail et la formation en cours d'emploi. (voir l'annexe C pour plus de précisions).

Bien que différents milieux puissent offrir un apprentissage efficace²⁰, plusieurs obstacles doivent être pris en compte afin de déterminer la meilleure approche pour la formation en matière de CSE :

- L'investissement en temps : Les heures non rémunérées consacrées à la formation engendrent des coûts financiers pour les travailleurs qui seraient autrement rémunérés pendant la période d'apprentissage. Outre ces coûts, les travailleurs peuvent être victimes d'épuisement professionnel ou d'épuisement lié au stress chronique en milieu de travail²¹ en raison de l'augmentation des heures de travail. Cependant, la recherche montre que les travailleurs du secteur de l'éducation ayant amélioré leurs compétences sociales et émotionnelles souffrent moins

d'épuisement professionnel²². Cela démontre que l'amélioration de ces compétences peut réduire l'épuisement professionnel et justifie l'investissement en temps et le stress potentiel liés à la formation en matière de CSE.

- Investissement financier supplémentaire : Bien qu'une aide financière soit disponible pour les personnes admissibles, les frais de scolarité peuvent constituer un obstacle à la participation des travailleurs. Ceux qui ont des responsabilités familiales doivent également prendre en considération les frais pour la garde des enfants pendant la formation. La prise en compte des responsabilités familiales et de la garde des enfants révèle une importante inégalité fondée sur le genre : les données de Statistique Canada montrent que les femmes assument une part disproportionnée des responsabilités liées à la famille et à la garde



19 Kautz et coll., *Fostering and Measuring Skills*.

20 Ibid.

21 Freudenverger, « Staff Burn-Out ».

22 D'Olympia, *The Relationship of Trait Emotional Intelligence*.

des enfants²³. Elles consacrent plus de temps à ce travail non rémunéré, ce qui vient alourdir l'investissement financier additionnel requis pour suivre une formation en matière de CSE.

- Disponibilité des formations : Dans certains territoires, l'offre de programmes et d'initiatives de formation officielle « à la demande » en matière de CSE n'est pas au rendez-vous. Toutefois, les formations alternatives et les avenues de formation non officielles, comme les activités d'apprentissage en milieu de travail et la formation en cours d'emploi gagnent en popularité.

Il est parfois plus facile d'acquérir et de développer les CSE par une expérience de travail et par l'interaction avec des collègues que par l'entremise d'une formation structurée²⁴. L'importance des relations humaines dans de nombreuses professions du secteur du T&H crée un environnement propice à l'apprentissage pratique et à l'encadrement. En ayant recours aux CSE dans la prestation de ses services, le travailleur établit un lien émotionnel avec le client et peut alors saisir immédiatement si sa clientèle est satisfaite ou non.

La formation en cours d'emploi et l'apprentissage intégré au travail (AIT) sont deux exemples d'apprentissage pratique. Les travailleurs optent souvent pour la formation en cours d'emploi parce qu'elle est plus abordable et demande moins de temps. Ils sont rémunérés pour le temps qu'ils consacrent à l'acquisition de nouvelles compétences et n'ont pas à déboursier d'argent. Pendant leur formation, les employés peuvent poursuivre certaines tâches professionnelles

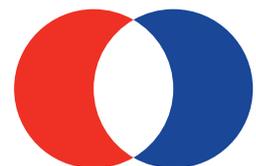
et maintenir leurs liens avec leurs clients et collègues. Comme elle ne comporte généralement pas de curriculum obligatoire, la formation en cours d'emploi engendre des avantages mutuels :

- Les employés reçoivent une formation dans un environnement familier sans avoir à investir du temps supplémentaire dans des programmes externes.
- On s'attend à ce que le perfectionnement en matière de CSE profite à l'employeur en augmentant la satisfaction des clients.
- Dans le secteur du T&H, le processus de recrutement vise deux objectifs. Les travailleurs sont sélectionnés de manière à assurer qu'ils possèdent à la fois les compétences et le potentiel requis pour suivre une formation en cours d'emploi. Pour les candidats, cette approche est plus efficace qu'un processus en plusieurs étapes consistant à s'inscrire à un cours, suivre la formation et chercher un emploi.

De plus, la formation en cours d'emploi respecte les normes de service à la clientèle établies par les employeurs. Toutefois, cette approche a ses limites. Si la formation est trop spécifique à l'emploi et qu'elle ne tient pas pleinement compte des CSE, il peut être difficile pour le travailleur d'acquérir des compétences qui pourront être utiles dans d'autres contextes.

²³ Moyser et Burlock, *Time Use*.

²⁴ Grant, *Aligning Skills Development With Labour Market Need*.



La formation en cours d'emploi est souvent la plus prisée. Cependant, en raison des restrictions liées à la pandémie, il peut être plus difficile pour les travailleurs d'accéder à ce type de formation. Le perfectionnement des SES est également assuré par des consortiums, des associations et des agences, ce qui permet d'augmenter l'offre de formations sectorielles. Pour obtenir les meilleurs résultats possibles, la formation professionnelle doit s'harmoniser aux besoins des employeurs et offrir des compétences recherchées au sein du marché du travail local²⁵. À titre d'exemple, mentionnons le programme UPSKILL²⁶, auquel ont participé plus de 100 entreprises qui ont formé plus de 1 500 travailleurs du secteur de l'hébergement partout au Canada.

L'efficacité de la formation en cours d'emploi, tant en matière de CSE que de compétences spécialisées, a été le fer de lance des investissements dans l'apprentissage intégré au travail²⁷. L'AIT est offert par l'employeur et comprend des programmes d'alternance travail-études et des stages rémunérés pour les étudiants inscrits à des programmes postsecondaires menant à un grade ou à un diplôme. Dans certains cas, l'AIT comprend également des stages non rémunérés. L'accent mis sur l'apprentissage par l'expérience permet aux étudiants d'acquérir des compétences pratiques pendant leurs études. Des études démontrent que les étudiants ayant participé à une forme d'AIT sont mieux préparés pour le marché du travail au chapitre des CSE²⁸.

25 Myers, Harding, et Pasolli, *Skills Training That Works*.

26 Gyarmati et coll., *UPSKILL*.

27 Bieler et coll., *L'AIT dans le monde du travail post-pandémie*.

28 Morneau Shepell, *Navigating Change*.

29 Bundock et coll., « Skilling the Global Workforce ».

Le développement des CSE aide à surmonter les obstacles

Le secteur du T&H est confronté à plusieurs défis, notamment les restrictions liées à la pandémie de COVID-19, les perturbations technologiques, les salaires inférieurs à ceux de nombreux autres secteurs, les pénuries de main-d'œuvre et les problèmes de réputation. Ces problèmes sont exacerbés par la nature même de la plupart de ses emplois, qui sont souvent perçus comme « peu » ou « partiellement » spécialisés. Les étiquettes utilisées pour décrire ces postes posent souvent problème, car elles attribuent implicitement une valeur aux compétences, valeur qui serait attestée par les salaires bas. D'après les conclusions du groupe d'experts sur l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre du Forum économique mondial 2021, les travailleurs de secteurs tels que le tourisme et l'hôtellerie sont de 30 à 40 % moins susceptibles de suivre une formation qui les aidera à développer leurs compétences²⁹. Pour soutenir l'avancement professionnel des travailleurs, il importe de reconnaître la valeur des compétences et leur effet sur la rémunération. La formation en matière de CSE permet de relever ces défis et de réduire les obstacles auxquels sont confrontés les travailleurs.

En raison des restrictions liées à la COVID-19 et des protocoles de sécurité mis en place, le tourisme et l'hôtellerie compte parmi les secteurs les plus durement touchés par la pandémie. En Ontario, l'emploi dans le secteur du T&H en décembre 2020 représentait 79 % du niveau de 2019³⁰. En 2021, la disponibilité croissante des vaccins devrait permettre à certains sous-secteurs, comme celui des services de restauration, de se rétablir d'ici la fin de l'année civile. D'autres, comme le secteur de l'hébergement, devront attendre 2022 avant d'être complètement rétablis. Il est possible de pallier les défis de la reprise en faisant preuve de créativité et d'innovation et en mettant l'accent sur les CSE telles que l'écoute active, la capacité à résoudre des problèmes et l'orientation axée sur le service. Des formations pertinentes et accessibles en matière de CSE renforceront la capacité du secteur du T&H à répondre à la demande attendue. De concert avec leur employeur, les travailleurs peuvent mettre à profit leurs CSE et leurs compétences connexes afin de réinventer leur rôle et d'accroître du même souffle leur employabilité à l'intérieur ou à l'extérieur du secteur du T&H.

Les CSE peuvent également aider les travailleurs et les employeurs à s'adapter aux tendances technologiques du secteur³¹. Le lien entre les CSE et les compétences numériques ont fait l'objet de nombreuses études. Très souvent, ces recherches ont démontré que les CSE facilitent l'adoption de la technologie³². Par exemple,

des CSE comme la résolution de problèmes complexes et l'enseignement permettent aux travailleurs du secteur du T&H de se familiariser avec différents outils technologiques comme les systèmes de réservation et les logiciels de gestion de l'entretien ménager. De même, de solides CSE peuvent aider les employés à s'adapter à l'utilisation croissante d'applications mobiles de livraison comme Uber, qui exercent une pression importante sur les travailleurs pour qu'ils apprennent rapidement à utiliser différentes plateformes tout en fournissant des services. Les travailleurs qui exercent des professions à haut risque d'automatisation ont intérêt à suivre une formation en matière de CSE qui développe leurs compétences numériques.

Les écarts salariaux constituent également un défi pour le secteur du T&H. La rémunération des personnes disposant de fortes CSE est généralement plus élevée que celle des personnes présentant un niveau de CSE moins élevé³³. Cependant, le salaire moyen actuel dans le secteur du T&H est inférieur à la moyenne des emplois de l'économie dans son ensemble. En 2019, l'écart salarial s'établissait à 12,08 dollars de l'heure³⁴. Cela s'explique par le fait qu'une part plus importante des emplois du secteur T&H se situe dans des sous-secteurs à plus faible rémunération, tels que les services de restauration (salaire horaire moyen de 18,33 \$) et de l'hébergement (salaire horaire moyen de 22,33 \$)³⁵. À cause de cette disparité salariale, les gens sont moins enclins à poursuivre une carrière dans le

30 OTEC, *Tourism et Hospitality Emergency Recovery, Labour Force Survey*.

31 Bieler, *Demande croissante de compétences spécialisées*.

32 van Laar et coll., « The Relation Between 21st-Century Skills and Digital Skills ».

33 Deming, *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*.

34 Statistique Canada, « Module des ressources humaines du tourisme, 2019 ».

35 Ibid.

secteur du T&H. Cependant, l'amélioration des CSE chez les travailleurs du T&H offre à ceux-ci l'occasion d'accéder à des emplois exigeant des niveaux de CSE plus élevés. Certains facteurs, comme la demande de talents sur le marché du travail, augmentent la rémunération des emplois exigeant un haut niveau de CSE.

Les microtitres pour le perfectionnement et la reconnaissance de la formation en matière de CSE

Les écarts salariaux sont exacerbés par le manque de reconnaissance de la formation et de mécanismes d'évaluation des CSE. De nombreux travailleurs de première ligne du secteur du T&H entrent sur le marché du travail sans avoir fait d'études ou obtenu d'accréditations postsecondaires. Bien que les faibles barrières à l'entrée de ce secteur puissent leur être avantageuses au départ, les travailleurs n'envisagent généralement pas d'y faire carrière. Au lieu de cela, les professions du secteur du T&H sont considérées comme des emplois de misère permettant de survivre ou comme des emplois temporaires pendant la poursuite d'études ou en attendant des emplois mieux rémunérés³⁶. Dans le secteur du T&H, le fait de qualifier les travailleurs de « spécialisés » et de « non spécialisés » cautionne les classifications professionnelles héritées du passé³⁷, ce qui n'aide pas.



Un système d'évaluation et de reconnaissance des CSE à l'échelle du secteur permettrait de combler les lacunes en matière de titres de compétences et d'améliorer la réputation du T&H. Les travailleurs de ce secteur possèdent de nombreuses compétences qui sont négligées, car, hormis les indicateurs traditionnels comme le niveau d'instruction et l'ancienneté, il existe peu de mécanismes pour les reconnaître. Par exemple, offrir des services touristiques demande généralement de recourir à un vaste éventail de compétences interpersonnelles, communicationnelles (sociales) et émotionnelles très développées³⁸. Comparativement aux compétences spécialisées et aux compétences fonctionnelles, les CSE sont moins susceptibles d'être développées ou reconnues de manière officielle par les processus traditionnels. Comme il n'existe pas d'attestation officielle en matière de

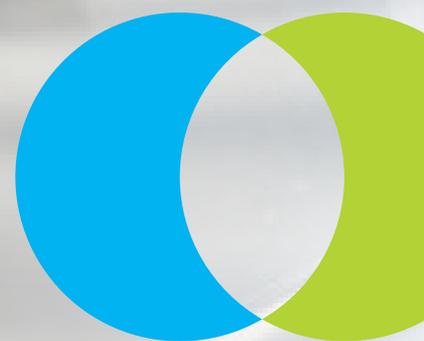
36 Murray et coll., « Human Resource Challenges in Canada's Hospitality and Tourism Industry ».

37 Burns, « Hard-Skills, Soft-Skills ».

38 Nedry, « Go Hard on Soft Service Skills ».



Une amélioration des CSE peut également aider certains travailleurs du T&H occupant des emplois à haut risque et à faible mobilité à faire la transition vers d'autres professions, comme les réceptionnistes d'hôtel.



CSE, les gens ne sont pas toujours conscients de la valeur de ces compétences et ils peuvent être incapables d'exprimer ou de démontrer qu'ils les possèdent.

Comme la participation à des programmes formels exige un investissement en temps et en argent qui constitue souvent un obstacle pour les travailleurs du secteur du T&H, la microcertification offre une voie prometteuse. Les microtitres sont « une forme de reconnaissance des apprentissages, décernés à la suite de l'achèvement d'un programme court portant sur un ensemble donné de capacités (c'est-à-dire des compétences, des connaissances et des qualités) et qui sont parfois liés à d'autres titres de compétences³⁹. Des programmes courts et axés sur les compétences peuvent dispenser, évaluer et attester une formation en matière de CSE dans le but d'améliorer le rendement et la productivité des travailleurs. Ils peuvent également remédier à des problèmes situationnels (comme l'absence de titres de compétences et les atteintes à la réputation) qui ont un effet sur les salaires⁴⁰.

Les microtitres ont une valeur potentielle énorme pour les employeurs, les travailleurs en transition et les initiatives d'amélioration des compétences. Pourtant, il faut bonifier l'infrastructure permettant de reconnaître ces titres comme mécanismes de formation et d'évaluation valables. Pour ce faire, il faudra établir un cadre provincial commun et s'entendre sur des normes de qualité et des critères de pertinence pour le secteur⁴¹. En fait, un sondage mené auprès de 2 300 Canadiens en âge de travailler, d'employeurs et de dirigeants

d'établissements postsecondaires révèle que « le coût et la valeur perçue des microtitres par les entreprises du secteur constituent la principale préoccupation » à l'égard des microtitres⁴².

Les employeurs doivent reconnaître la valeur des programmes de formation et des microtitres qui en résultent, et les établissements d'enseignement postsecondaire (EEP) ont un rôle important à jouer à titre de fournisseurs de formation. Il sera important de favoriser un sentiment de responsabilité commune en matière d'innovation (entre les acteurs du secteur et les EEP) et de mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur les cibles et les mesures traditionnellement utilisées par les programmes des EEP, comme la durée des cours, car elles peuvent nuire à l'essor de la formation pratique. Et comme les CSE ne sont pas toujours prioritaires malgré leur importance pour l'avenir du travail, il sera essentiel d'identifier les EEP qui accordent une haute priorité aux CSE. Seul un EEP sur cinq avait intégré le développement global des CSE dans sa planification stratégique⁴³. La plupart des EEP ont relégué les CSE à des activités parascolaires telles que les clubs d'étudiants, le bénévolat et le service communautaire.

Des formations de microcertification courtes et axées sur les compétences peuvent également améliorer la rétention des employés et les aider à réaliser leurs aspirations professionnelles. Historiquement, les efforts du secteur canadien du T&H pour recruter et retenir des travailleurs

39 Pichette et coll., *Making Sense of Microcredentials*.

40 Adhvaryu, Kala, et Nyshadham, *The Skills to Pay the Bills*.

41 Pichette et coll., *Making Sense of Microcredentials*.

42 *Ibid.*

43 Giammarco, Higham, et McKean, *Social and Emotional Skills*.

ont été entravés par des pénuries de main-d'œuvre⁴⁴. On estime que le taux de roulement moyen dans ce secteur au Canada est de 70 à 80 % pour les travailleurs réguliers à temps plein, et qu'il peut atteindre 100 % pour les travailleurs rémunérés à l'heure⁴⁵.

Les acteurs du milieu peuvent s'attaquer à ce problème en mettant de l'avant des mesures visant à faire du secteur du T&H une option de carrière attrayante et en investissant dans les programmes de développement des compétences. Selon un sondage réalisé en 2018⁴⁶, 94 % des travailleurs resteront dans une entreprise qui a investi dans leur carrière en leur offrant des possibilités de formation. Cela est également vrai pour la formation en matière de CSE. Par exemple, lorsque les organisations offrent à leurs employés suffisamment de formation portant sur l'intelligence émotionnelle, ils fonctionnent plus efficacement, coopèrent de manière plus productive et restent plus longtemps dans l'entreprise⁴⁷.

Les plateformes d'évaluation des CSE doivent mettre l'accent sur le développement

L'évaluation des CSE en est encore à ses tout débuts. Le manque de cohérence entre les chercheurs et les praticiens dans la façon de définir les CSE fait qu'il est plus difficile de

déterminer la meilleure façon de les mesurer. Dans le but d'assurer que leurs employés possèdent les compétences nécessaires, les grandes organisations ont recours à plusieurs plateformes d'évaluation des CSE⁴⁸. Ces plateformes permettent aux individus et aux organisations de mesurer les compétences et les aptitudes des employés, et de déterminer s'ils sont en mesure d'accomplir correctement les tâches qui leur sont confiées. Certaines plateformes peuvent être utilisées pour mesurer, former et fournir une accréditation en matière de CSE. D'autres servent uniquement à mesurer les compétences.

Actuellement, aucun outil à la disposition du secteur du T&H ne permet d'évaluer objectivement le niveau de CSE des travailleurs et d'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour accomplir correctement leur travail.

Dans le but d'accélérer le développement des CSE et de rendre le secteur plus attrayant, il faut intégrer à la plateforme d'évaluation des CSE pour le secteur du T&H des volets axés sur l'évaluation, la formation/la reformation et la microcertification. L'établissement d'un outil d'évaluation commun est l'une des façons de reconnaître les compétences multidimensionnelles des travailleurs du secteur du T&H. En l'absence d'autres « indicateurs » de compétences, tels que les titres de formation et l'expérience professionnelle, l'utilisation d'une plateforme commune à l'échelle du secteur

44 Murray et coll., « Human Resource Challenges in Canada's Hospitality and Tourism Industry ».

45 Cormier, Landine et Rivera, *A Review of the Literature*.

46 Spar et Dye, « Workplace Learning Report ».

47 Goleman, *Emotional Intelligence*.

48 Ajunwa et Greene, « Platforms at Work ».

permettra d'accroître la reconnaissance des CSE et la mobilité des travailleurs. Plus que jamais, en cette période marquée par des perturbations et des efforts de relance du secteur, il est important d'assurer que les travailleurs possèdent les compétences dont les employeurs et les clients ont besoin.

Bien qu'il n'existe pas de plateforme commune à l'ensemble du secteur du T&H, les employeurs de divers secteurs se tournent vers différentes plateformes en ligne pour évaluer les CSE. La visée, les CSE mesurées et les méthodes d'évaluation retenues varient d'une plateforme à l'autre. Nous avons passé en revue 10 plateformes qui proposent une évaluation des CSE et les avons classées en trois groupes :

1. les plateformes qui se concentrent principalement sur les CSE;
2. les plateformes qui intègrent les CSE parmi plusieurs compétences à évaluer dans le cadre du processus d'embauche;
3. les plateformes gratuites qui fournissent des outils d'autoévaluation.

Consultez l'annexe B pour des précisions sur les CSE évaluées par ces outils. Des 10 plateformes analysées, trois (toutes du groupe 1) méritent d'être considérées comme outil d'évaluation des CSE, à savoir :

- L'Employability Skills Assessment Tool (ESAT);
- L'outil d'évaluation EI360 de l'Institute for Health and Human Potential (IHHP);
- L'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmart.

Groupe 1 : L'évaluation et le développement des CSE

Le premier groupe de plateformes vise uniquement à évaluer et à développer les CSE et n'est pas conçu à des fins d'embauche. Ces plateformes cherchent à mesurer les niveaux de CSE dans le but de les améliorer ou de les développer. Elles sont utiles pour évaluer et former des travailleurs possédant les compétences souhaitées pour la prestation de services et peuvent également soutenir la microcertification. Les participants qui terminent le programme de la plateforme peuvent obtenir un certificat de réussite.

On retrouve dans cette catégorie l'Employability Skills Assessment Tool (ESAT), l'outil d'évaluation EI360 de l'Institute for Health and Human Potential (IHHP) et l'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmart. Ces plateformes fournissent toutes des outils d'évaluation et de formation fondés sur une approche d'évaluation formative des CSE. Pour éliminer la subjectivité lors de l'évaluation des CSE, ces outils puisent leurs renseignements dans plusieurs sources : auprès du travailleur (qui les fournit lui-même), de ses pairs et du formateur. L'autoévaluation a lieu en premier, donnant au travailleur la possibilité de comparer son point de vue avec celui des autres participants. Cette comparaison permet au travailleur de mieux comprendre et de cibler ses forces et ses faiblesses en matière de CSE. Les plateformes du groupe 1 proposent également des formations sur les CSE et une réévaluation visant à aider les personnes à savoir où elles se situent au chapitre des CSE et de comprendre pourquoi. Elles prennent ainsi conscience de leurs compétences et des domaines qu'elles doivent améliorer.



Bien qu'il soit possible d'utiliser chacune des plateformes de ce groupe pour le secteur du T&H, l'ESAT semble la mieux adaptée. La plateforme ESAT couvre le plus grand nombre de compétences individuelles (neuf) : motivation, attitude, responsabilité, gestion du temps, gestion du stress, présentation, travail en équipe, capacité d'adaptation et confiance. En plus des CSE couramment évaluées, la plateforme ESAT offre la possibilité d'ajouter 40 autres compétences à l'ensemble existant. Cela permet une compréhension vaste et approfondie des forces et des limites des CSE. L'EI360 de l'IHHP et l'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmart ne s'attardent pas aux compétences sociales plus étendues, offrant ainsi une conceptualisation plus circonscrite des CSE. Parmi les clients actuels de l'ESAT, on compte des entreprises du secteur du T&H au

Canada. L'ESAT et l'IHHP sont utilisées par des organismes gouvernementaux d'un bout à l'autre du pays, tandis que les clients de TalentSmart sont principalement aux États-Unis. L'ESAT est le moins cher de ces trois outils. Pour 700 dollars par année, une organisation peut évaluer jusqu'à 250 employés.

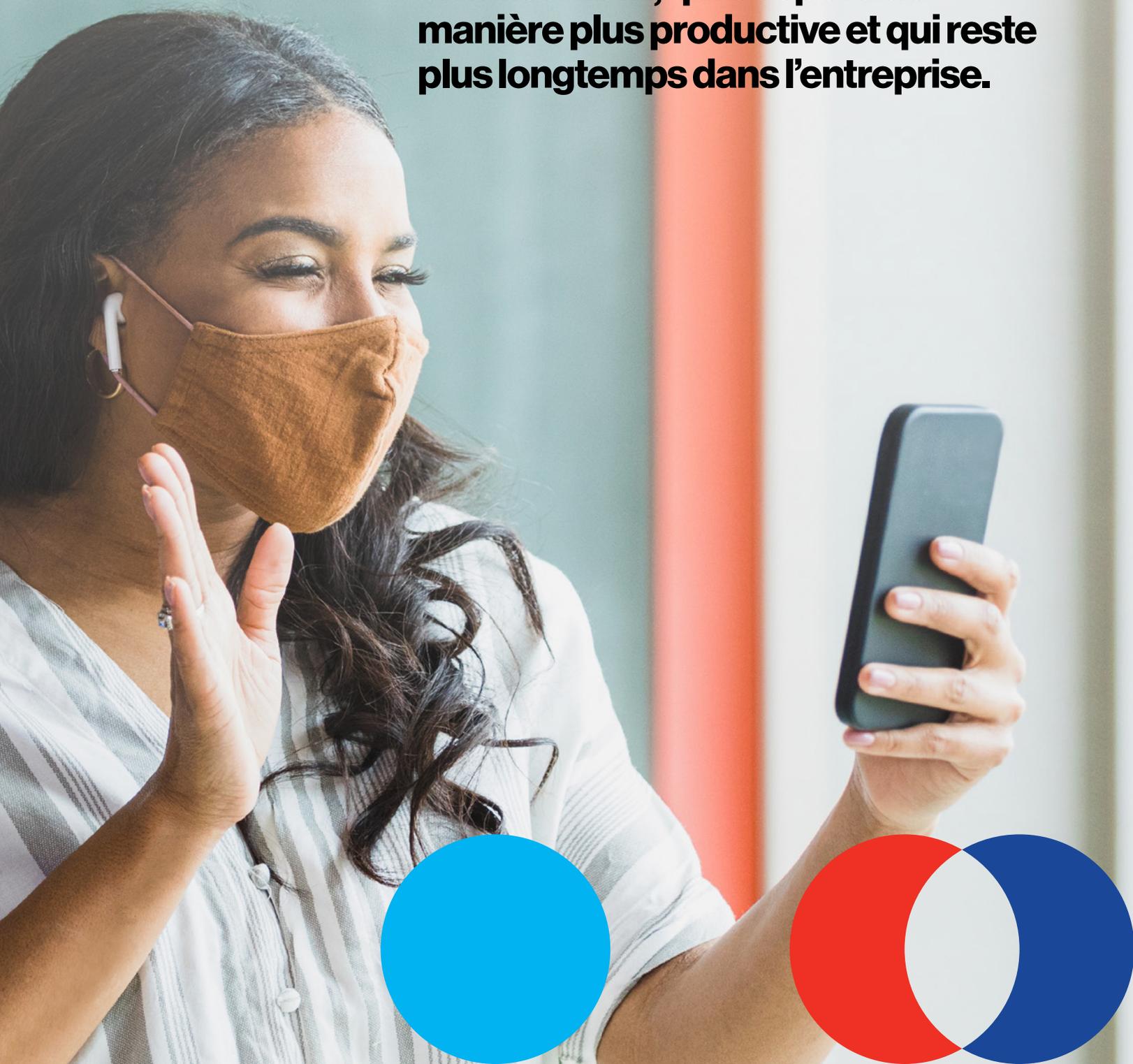
Groupe 2 : Recrutement et gestion des talents en matière de CSE

Les plateformes du deuxième groupe intègrent l'évaluation des CSE dans les processus de recrutement et de gestion des talents. Parmi ces plateformes, on peut citer MeritTrac, iMocha, Pymetrics, Harver et The Predictive Index. Les plateformes de ce groupe offrent seulement l'autoévaluation. Les CSE font partie d'un ensemble de compétences pouvant être évaluées en fonction du poste à combler. La formation en matière de CSE qui est offerte aux participants recrutés par l'entremise de ces plateformes peut s'avérer assez limitée, car elle couvre un vaste éventail de compétences. Les recruteurs utilisent de tels outils pour évaluer les candidats au-delà des entrevues⁴⁹. Cependant, les outils conçus pour évaluer les compétences relatives à un emploi précis ne sont pas forcément optimisés pour le développement des CSE. De plus, malgré leur bon rendement dans l'administration de tests, les outils d'évaluation à l'embauche ne sont pas toujours précis⁵⁰.

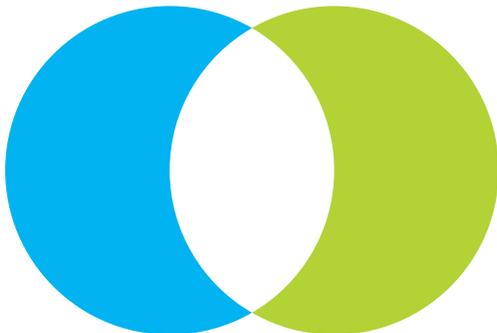
49 Nisbett, « Why Job Interviews Are Pointless ».

50 Davies et McDonald, *The Science Behind Predicting Job Performance at Recruitment*.

Les organisations offrant à leurs employés de la formation portant sur l'intelligence émotionnelle obtiennent du personnel qui fonctionne plus efficacement, qui coopère de manière plus productive et qui reste plus longtemps dans l'entreprise.



Si les plateformes du groupe 2 ne sont pas idéales à des fins d'évaluation, de développement et d'amélioration des CSE dans le secteur du T&H, une plateforme comme Pymetrics pourrait être utile aux grandes entreprises du T&H qui souhaitent simplifier leurs processus d'embauche. Pymetrics utilise le jeu pour évaluer les CSE. Cette approche permet de recueillir plus facilement des données sur la façon dont les individus « interprètent » les situations et portent des jugements. Contrairement aux autres formes d'autoévaluation, qui sont teintées de subjectivité, une approche par le jeu permet de mesurer les niveaux de compétences de manière plus objective. Les outils comme Pymetrics permettent aux entreprises du secteur d'évaluer les compétences en matière de résolution de problèmes complexes pour des postes précis au sein de leur organisation.



Groupe 3 : Outils d'autoévaluation en ligne gratuits

Le troisième groupe de plateformes propose une autoévaluation en ligne des CSE sur la base d'un modèle « semi-payant », où certaines fonctionnalités sont disponibles gratuitement. Au besoin, les utilisateurs peuvent payer pour des fonctionnalités et des ressources supplémentaires. Psychology Today et Mind Tools en sont deux exemples. Parmi les avantages de ces ressources, on note :

- Les utilisateurs de Psychology Today peuvent accéder à l'outil d'évaluation et générer un rapport personnalisé gratuitement. Toutefois, il en coûte entre 4,95 et 15 dollars américains pour obtenir un rapport détaillé.
- Mind Tools propose une courte autoévaluation fondée sur des mises en situation et une grille de notation pour interpréter les résultats. En outre, Mind Tools propose des ressources d'apprentissage gratuites pour le perfectionnement des compétences. Il est possible d'accéder à l'ensemble des ressources de formation moyennant un abonnement de 35 dollars par mois. Toutefois, la plateforme ne permet pas d'évaluer les CSE, les utilisateurs étant invités à consulter des sources externes d'évaluation.

En nous fondant sur notre compréhension de ces deux ressources, nous recommandons Mind Tools pour les personnes du secteur qui souhaitent connaître leur niveau de CSE et qui sont capables d'apprendre et de développer ces compétences de manière autonome. En raison du manque de soutien à leur déploiement à grande échelle, nous ne recommandons pas l'implantation inconditionnelle de ces outils dans le secteur du T&H. De plus, contrairement aux outils des groupes 1 et 2 et à d'autres plateformes, nous ne disposons pas de mécanisme robuste pour évaluer l'incidence des outils du groupe 3 sur le développement des compétences.

À la différence du groupe 1, les outils d'évaluation des groupes 2 et 3 ne permettent pas de choisir entre une évaluation réalisée par un formateur et/ou une évaluation réalisée par un pair assortie d'une autoévaluation. Une évaluation à rôles multiples fournit à l'utilisateur diverses perspectives, ce qui accroît la crédibilité de l'approche et permet de mieux comprendre les CSE.

Prochaines étapes

Les CSE sont particulièrement utiles dans le secteur du T&H. L'adoption d'une définition normalisée et unifiée des CSE améliorera l'employabilité des travailleurs du secteur, en particulier de ceux qui n'ont pas de diplôme officiel ou qui ont une longue expérience professionnelle. Le secteur du T&H peut devenir un chef de file en fournissant des outils de reconnaissance et d'évaluation des CSE, en favorisant la formation pratique et en favorisant la mobilité professionnelle. En perfectionnant leurs compétences en matière de CSE, les travailleurs

du secteur du T&H peuvent contribuer à la relance du secteur, s'adapter aux changements technologiques et faire progresser leur carrière. Les associations du secteur du T&H peuvent jouer un rôle de premier plan dans ces efforts, en collaboration avec les prestataires de formation et les employeurs.

Pour aider à définir les objectifs d'apprentissage, à normaliser les initiatives de formation et à créer une compréhension commune des initiatives en matière de CSE, il serait utile d'élaborer des grilles et des modèles d'évaluation communs en partenariat avec les fournisseurs de formation et les associations du secteur du T&H. Il serait également avantageux pour les associations du secteur du T&H de travailler avec les EEP à la création de microtitres dédiés aux CSE. En effet, elles disposent d'une occasion unique de créer un précieux produit. En Ontario, la plupart des programmes usuels axés sur le secteur du T&H et offerts par les EEP comprennent des cours sur la communication, le leadership, la pensée critique et le travail d'équipe, qui sont toutes des CSE. Cependant, de nombreux cours se concentrent uniquement sur le travail d'équipe et la communication, exposant ainsi une lacune dans l'acquisition d'autres CSE comme l'orientation axée sur le service, la négociation, la perceptivité sociale et la persuasion. L'adoption d'une plateforme technologique par une association du secteur en collaboration avec les prestataires de formation permettra de cerner les lacunes en matière de compétences et de jeter les bases de la délivrance de microtitres.

Afin de bien cerner les besoins en main-d'œuvre, les associations du secteur du T&H, en collaboration avec les prestataires de formation, peuvent prendre les mesures qui suivent :

1. Déterminer la plateforme la plus appropriée pour le secteur. Sur la base de notre analyse, nous recommandons particulièrement l'ESAT, l'IHHP et l'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmart.
2. Une fois la plateforme sélectionnée, elle doit être mise à l'essai auprès de groupes cibles de différents sous-secteurs du secteur du T&H. Cela permettra de déterminer si l'évaluation et la formation répondent aux besoins des différents sous-secteurs.
3. Évaluer la plateforme à l'aide de la rétroaction des participants au projet pilote. Les commentaires reçus dans le cadre du projet pilote permettront d'élaborer un plan de déploiement à grande échelle pour l'ensemble du secteur.

La collaboration continue entre les acteurs clés, notamment les employeurs, les EEP et d'autres fournisseurs de formation dans le secteur du T&H est essentielle pour cerner les compétences qui permettront de répondre à l'automatisation et à l'évolution du marché du travail. Offrir de la formation dirigée par les associations sectorielles et axée sur les compétences recherchées sera essentiel à la relance du secteur. En mettant de l'avant ces mesures, le secteur du T&H peut aider à forger un avenir durable qui reconnaît et met à profit le talent des travailleurs. Le Conference Board du Canada continue d'accorder une grande priorité à la recherche sur les CSE, car le perfectionnement de ce qui nous rend « humains » profitera aux secteurs en transition.

Tableau 1
Description des CSE

CSE	Description
Écoute active	Comprendre les répercussions que peuvent avoir de nouvelles informations sur la résolution de problèmes et la prise de décision aussi bien actuelles que futures.
Expression orale	S'exprimer clairement et transmettre efficacement l'information.
Coordination	Adapter ses actions aux actions des autres.
Perceptivité sociale	Avoir conscience des réactions des autres et comprendre les raisons pour lesquelles ils réagissent de telle ou telle façon.
Résolution de problèmes complexes	Cerner des problèmes complexes et passer en revue l'information s'y rapportant pour établir et évaluer les options et mettre en œuvre des solutions.
Orientation axée sur le service	Chercher activement des façons d'aider les gens.
Enseignement	Apprendre à d'autres comment faire quelque chose.
Persuasion	Persuader les autres de changer leurs mentalités ou leurs comportements.
Négociation	Rallier les autres et s'efforcer de concilier les perspectives différentes.

Source : Le Conference Board du Canada.

Annexe A

Méthode

Contexte

En réponse aux perturbations causées par la pandémie dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie (T&H), l'OTEC a lancé son Plan de relance pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, « un plan de relance d'emploi pour les travailleurs et les milieux de travail qui vient en aide aux personnes qui ont perdu leur emploi ou qui travaillent moins d'heures en raison de la pandémie de COVID-19⁵¹. L'une des priorités du projet consiste à cerner les compétences CSE transférables et les manières d'en assurer la reconnaissance ou d'obtenir des titres de compétences. Le Conference Board du Canada dirige les travaux préparatoires sur cette question et collabore avec l'OTEC à l'élaboration de projets portant sur les compétences sociales et émotionnelles (CSE). Ces travaux permettront d'en arriver à une compréhension commune des CSE et de mieux saisir leur rôle dans les milieux de travail du T&H et de voir comment les individus et le secteur dans son ensemble peuvent faire valoir ces compétences, et leur développement, comme un avantage concurrentiel unique dans l'économie canadienne.

Nos travaux sur les compétences CSE visent à aider les travailleurs du secteur du T&H à effectuer une transition vers de nouveaux emplois en :

1. attribuant une valeur à la reconnaissance des compétences CSE à la fois pour les travailleurs (comme facteur de réussite professionnelle au sein du secteur du T&H) et pour les employeurs (comme stratégie plus efficace de développement de la main-d'œuvre/de gestion des talents);
2. cernant les principales forces et lacunes en matière de compétences CSE au sein des différentes professions;
3. proposant des cadres et des approches d'évaluation fondées sur des données probantes adaptés aux CSE en plus de proposer des plateformes d'accès à des profils et à des titres de compétences CSE.

Ce rapport met l'accent sur les éléments 1 et 3 et s'appuie sur une revue de la littérature interne et externe portant sur les CSE. Nous nous sommes appuyés sur nos analyses antérieures portant sur la recherche en matière de CSE, en mettant l'accent sur le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. La littérature externe est tirée de bases de données universitaires et nous avons mis l'accent sur les documents de recherche portant sur les compétences sociales et émotionnelles, les compétences générales, les compétences humaines ou sur l'intelligence émotionnelle dans le secteur du T&H.

51 OTEC, « We're Here to Help You Get Ready ».

L'élément 2 est abordé dans un rapport précédent intitulé *Miser sur ses forces : Lacunes et possibilités de développement des compétences sociales et émotionnelles dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie*.

Définitions des CSE

Pour conclure notre analyse, nous avons examiné la littérature portant sur les CSE. Pour nous assurer de l'exhaustivité de notre analyse, nous avons adopté une série d'approches systémiques de recherche documentaire, notamment des recherches structurées, par sujet, par mot clé et par expression.

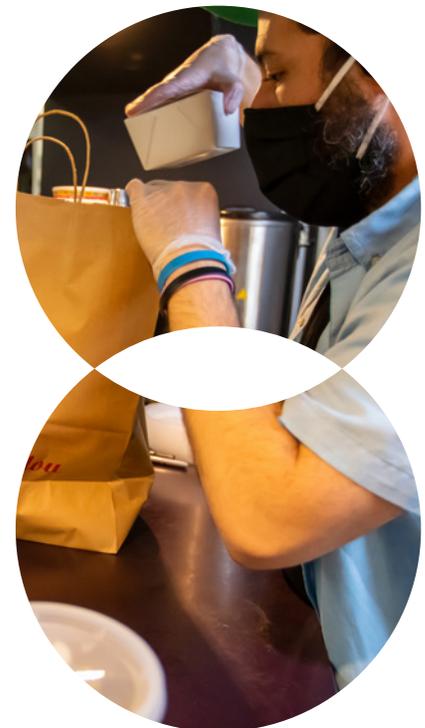
Nous nous sommes concentrés sur les documents de recherche portant sur les compétences sociales et émotionnelles, les compétences générales, les compétences humaines et sur l'intelligence émotionnelle dans le secteur du T&H. Nous avons adopté plusieurs perspectives distinctes afin d'affiner nos définitions des CSE. Nous référons aux CSE comme étant des compétences générales, des compétences humaines, de l'intelligence émotionnelle⁵² et comme des compétences favorisant l'employabilité⁵³.

Un examen approfondi des CSE dans le secteur du T&H révèle que la communication, le leadership, la résolution de problèmes, les relations interpersonnelles, le développement de la personnalité, le travail d'équipe, une attitude positive, le service à la clientèle, les normes professionnelles et éthiques, la gestion du personnel, la gestion du temps et les compétences en matière de prise de décision⁵⁴ sont les compétences les plus importantes en matière d'employabilité dans ce secteur.

Au Canada, le leadership, la résilience, la communication, la collaboration, la résolution de problèmes et les compétences interpersonnelles sont les CSE les plus recherchées⁵⁵. Dans le secteur du T&H, les CSE les plus importantes sont l'écoute active, l'expression orale, l'orientation axée sur le service, les compétences émotionnelles et les compétences interpersonnelles⁵⁶.

Après avoir exploré l'applicabilité de nombreuses définitions, nous avons choisi le groupe de définitions des CSE du cadre O*NET en raison de l'analyse quantitative réalisée dans nos recherches précédentes. Le tableau 1 présente les neuf compétences telles que définies par O*NET.

L'utilisation de ces définitions des CSE permet d'assurer la cohérence de cette analyse avec nos recherches sectorielles précédentes. Ces recherches ont permis de produire une analyse des données des CSE dans des professions ciblées du secteur du T&H et une cartographie des transitions professionnelles.



52 Goleman, *Emotional Intelligence*.

53 Dhaliwal et Misra, « Employability Skills Needed in Hospitality Industry ».

54 *Ibid.*

55 Giammarco, Higham, et McKean, *The Future Is Social and Emotional*.

56 Crawford et Weber, « Developing Soft Skills for Future Hospitality Leaders ».

Annexe B

Description des plateformes

Pour notre recherche de plateformes d'évaluation, nous sommes concentrés sur les outils d'évaluation des CSE qui offrent l'évaluation et la formation de groupes plutôt que l'évaluation individuelle. Les renseignements sur les plateformes d'évaluation ont été recueillis à partir de sources auxquelles le public a accès et à la suite d'échanges avec des représentants de quatre plateformes (iMocha, ESAT, EI360 de l'IHHP, et l'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmart). Nous n'avons pas pu nous entretenir avec des représentants des six autres plateformes malgré plusieurs tentatives.

Groupe 1 : L'évaluation et le développement des CSE

Employability Skills Assessment Tool (ESAT)

Description :

L'outil d'évaluation des compétences liées à l'employabilité (ESAT) offre un cadre et une méthode d'évaluation pour améliorer les compétences sociales et émotionnelles clés, y compris « la collaboration, la motivation, la créativité, l'attitude, la responsabilité, la

gestion du temps, la gestion du stress, la présentation, l'adaptabilité, la communication et la confiance en soi⁵⁷ ». Cet outil se fonde sur la méthode d'évaluation des compétences générales développée par Stephen Gibb. Après avoir acheté une licence, les utilisateurs peuvent définir les paramètres de leur évaluation en choisissant parmi plus de 40 compétences préexistantes de l'ESAT. Ils peuvent également rédiger leurs propres descriptions se rapportant aux CSE ainsi que les applications qui leur sont associées. Pour éliminer la subjectivité lors de l'évaluation des CSE, l'ESAT procède à une triangulation des scores provenant de différentes sources, notamment ceux provenant des pairs, des collègues, des membres de la famille, des superviseurs et des formateurs. La plateforme comporte deux séries de questions différentes pour les participants et les évaluateurs. Puisque la plateforme est conçue comme un outil d'évaluation formative dans le cadre d'un processus d'apprentissage en matière de CSE, il convient de l'utiliser avant et après l'évaluation des CSE. Habituellement, les scores d'évaluation ne sont pas communiqués aux participants du programme, mais un graphique illustrant leurs scores par rapport à leurs objectifs en matière de CSE leur est présenté lors d'une séance d'information. La plateforme compte parmi ses clients des entreprises du secteur de l'hébergement.

57 Futureworx, « Employability Skills Assessment Tool ».

- Méthode : Autoévaluation, évaluation par les pairs et évaluation du formateur
- Durée : De deux jours à trois semaines
- Stockage des données : Les données d'évaluation sont stockées sur le serveur infonuagique sécurisé de l'ESAT et peuvent être rendues disponibles aux clients sur demande. Il est également possible de connecter la plateforme interne d'une organisation à l'un des portails du serveur de l'ESAT.
- Utilisateurs visés : 12 ans et plus
- Langues : Français et anglais. D'autres choix de langue sont en cours de développement.
- Coût : 700 \$/250 participants

TalentSmartEQ

Description :

L'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle de TalentSmartEQ mesure l'intelligence émotionnelle et aide les personnes à développer leurs compétences en leur fournissant une rétroaction constructive et des stratégies efficaces d'amélioration. La conception de la plateforme est inspirée du livre *Emotional Intelligence 2.0*⁵⁸. Les scores d'évaluation proviennent d'un « échantillon normalisé ». Cela signifie que, pour chaque domaine de compétences, le classement d'un utilisateur est établi à la suite d'une comparaison des scores obtenus avec ceux de l'ensemble de la population. Les scores sont définis comme suit : 90-100, « une force à exploiter »; 80-89, « une force à développer »; 70-79, « pourrait devenir une force avec un peu d'amélioration »; 60-69, « un aspect à travailler » ; 69 et moins, « une source de préoccupation dont il faut s'occuper ». Selon le score obtenu, la plateforme communique à chaque utilisateur les trois meilleures stratégies pour améliorer son quotient émotionnel (QE). De plus, les participants ont accès à 16 outils d'apprentissage en ligne pour les aider à développer leurs compétences en matière de QE, à savoir la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et la gestion des relations. Enfin, le portail en ligne de TalentSmartEQ permet

de créer et de partager un plan de développement et d'effectuer gratuitement un deuxième test à l'aide de l'autoévaluation *Emotional Intelligence Appraisal-Me Edition*. Par ailleurs, l'outil d'évaluation tous azimuts permet aux formateurs de tirer parti de la recherche scientifique dans les domaines de l'intelligence émotionnelle et du leadership dans le but d'aider leurs clients à accroître leurs compétences. Cette approche est largement utilisée dans différents secteurs, notamment pour l'évaluation des travailleurs de la santé, des enseignants et du personnel militaire. Les concepteurs de la plateforme insistent sur le fait qu'elle ne constitue pas un outil d'embauche et conseillent aux clients de ne pas l'utiliser à cette fin. L'outil est destiné à aider les gens à prendre conscience de leurs compétences en matière d'intelligence émotionnelle et à les développer.

- Méthode : Autoévaluation, évaluation par les pairs et évaluation du formateur
- Durée : L'évaluation comprend 28 questions et prend de 8 à 10 minutes à remplir.
- Stockage des données : Serveur infonuagique sécurisé
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Français, anglais, espagnol, japonais, allemand, chinois (traditionnel et simplifié)
- Coût : 49 \$ à 329 \$

58 Bradberry et Greaves, *Emotional Intelligence 2.0*.

Évaluation de l'EI360 de l'IHHP

Description :

L'EI360 est un outil d'évaluation tous azimuts conçu pour évaluer les compétences émotionnelles d'une personne. Il est fondé sur le modèle d'intelligence émotionnelle élaboré par J. P. et Elizabeth Pawliw-Fry et sur les travaux de Dan Goleman⁵⁹. L'EI360 couvre l'évaluation et les principes fondamentaux de la formation à l'intelligence émotionnelle. La plateforme peut être utilisée par celles et ceux qui veulent connaître leur niveau d'intelligence émotionnelle et par les entreprises qui souhaitent former leurs employés à l'intelligence émotionnelle. Ce modèle d'IE comprend trois domaines principaux du développement du leadership : la conscience de soi, la gestion des émotions et la connexion émotionnelle. Ces trois domaines clés du rendement et du leadership sont soutenus par 11 compétences fondamentales. L'EI360 évalue les participants selon ces 11 compétences : conscience de soi (autoévaluation, conscience émotionnelle, estime de soi, optimisme); gestion des émotions (contrôle des impulsions, adaptabilité/souplesse, authenticité, dynamisme personnel); et connexion émotionnelle (empathie, communication, guider les autres). L'outil, qui propose des modules de formation visant à préparer les personnes à assumer des postes de direction, est actuellement utilisé pour former les travailleurs des gouvernements provinciaux et fédéral, y compris les employés du ministère des Transports.

Les participants au programme peuvent choisir jusqu'à 15 personnes qui évalueront leurs compétences liées à l'intelligence émotionnelle.

- Méthode : Autoévaluation, évaluation par les pairs et évaluation du formateur
- Durée : De 2 à 10 heures
- Stockage des données : Tiers; les données sont conservées jusqu'à 18 mois.
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Français et anglais
- Coût : 645 \$ à 1 295 \$ par personne + taxes

59 Goleman, *Emotional Intelligence*.

60 Spence, « What Will Drive the Future of HR? »

61 *Ibid.*

Groupe 2 : Recrutement et gestion des talents en matière de CSE

Pymetrics

Description :

La plateforme recueille les données des employés en temps réel, offrant un portrait fidèle des comportements et des forces intrinsèques de chaque personne. À l'aide d'une seule évaluation fondée sur le jeu, l'outil évalue les compétences générales telles que la prise de décision, la concentration, l'effort, la tolérance au risque, l'attention, et bien d'autres encore. Pendant le jeu, Pymetrics recueille des données comportementales qui permettent de comprendre la façon dont le travailleur aborde des scénarios précis. Cette approche offre une évaluation plus dynamique et plus précise du comportement de chaque personne⁶⁰. Pour concevoir ses évaluations par le jeu, Pymetrics s'est appuyée sur des articles scientifiques évalués par des pairs dans le domaine des neurosciences⁶¹. L'entreprise a associé ces travaux à des recherches approfondies afin d'augmenter la pertinence et la transférabilité de l'outil dans son ensemble et de s'assurer qu'il mesure efficacement les compétences générales des participants.

- Méthode : Jeu
- Durée : 25 minutes
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais
- Coût : Inconnu

iMocha

Description :

iMocha est une plateforme d'évaluation des compétences qui permet aux organisations d'analyser les compétences des participants à un processus de recrutement à l'égard de nombreux sujets, notamment la capacité en matière d'orientation client, l'intelligence émotionnelle et la prise de décision. La plateforme utilise des mises en situation et attribue des points aux réponses. Elle permet de cibler les types de compétences à évaluer, le niveau de difficulté et les questions utilisées. Les questions sont élaborées selon les exigences et les aptitudes des participants. Elles sont conçues par trois experts du domaine qui agissent également en tant que pairs examinateurs. Les experts sont recrutés en fonction de leurs années d'expérience sur le sujet, généralement huit ans et plus. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Les scores sont classés comme suit : débutant, 25; intermédiaire, 50; expérimenté, 75; et compétent, 100. Les utilisateurs reçoivent des rapports indiquant leurs scores réels; les scores sont communiqués aux candidats qui sont embauchés. La plateforme d'évaluation est destinée aux entreprises et elle vise l'embauche. Elle n'offre pas d'évaluation aux particuliers. Toutefois, la plateforme externe est disponible à des fins de perfectionnement individuel au coût de 30 à 80 dollars par an. Parmi les clients figurent les Nations Unies, Ernst & Young et le Programme alimentaire mondial. La plateforme a été traduite en 90 langues, dont l'anglais et le français.

- Méthode : Autoévaluation par des mises en situation
- Durée : De 5 à 40 minutes pour chaque test
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : 90 langues
- Coût : De 1 800 \$ à 6 000 \$

MeritTrac

Description :

MeritTrac est un outil d'évaluation du comportement et de la personnalité conçu pour l'évaluation des compétences professionnelles. Les compétences évaluées comprennent « le style de réflexion sur le lieu de travail, la volonté d'apprendre, les capacités de leadership, les qualités personnelles générales, les aptitudes à la vente et l'orientation axée sur le service aux clients⁶² ». La plateforme comprend des éléments permettant de recruter des personnes possédant les bonnes compétences, de cerner le potentiel des employés en matière de leadership, de gérer l'avancement professionnel et l'attrition du personnel, et de planifier la relève. L'évaluation a été conçue à partir de cadres validés tels que le test Big Five Personality, l'inventaire des intérêts professionnels de Holland, la grille managériale de Blake Mouton et la théorie motivationnelle de Herzberg, afin d'aider les organisations à comprendre le comportement et les compétences sociales de chacun.

- Méthode : Autoévaluation
- Stockage des données : Inconnu
- Durée : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais
- Coût : Inconnu

62 MeritTrac, « Behavioural Assessment Test ».

Harver

Description :

Harver utilise l'inventaire de personnalité HEXACO, qui est fondé sur le modèle Big Five, pour évaluer les candidats en fonction de six dimensions de la personnalité humaine⁶³. Ce modèle à six dimensions comprend l'honnêteté-humilité (H), l'émotivité (E), l'extraversion (X), l'amabilité (A), la conscience (C) et l'ouverture à l'expérience (O)⁶⁴. Selon les besoins de l'organisation en matière de recrutement, Harver propose un test de personnalité de 60 ou 100 questions. Ce choix permet aux entreprises de déterminer si elles souhaitent connaître les principaux traits de personnalité d'un candidat ou obtenir des renseignements plus précis sur des candidats potentiels. Les résultats du test de personnalité sont mis en correspondance avec les traits de personnalité et les caractéristiques clés des employés les plus performants pour établir de possibles corrélations.

En plus de fournir un questionnaire de personnalité, l'outil évalue les capacités cognitives et de résolution de problèmes des candidats à l'aide d'une approche fondée sur le jeu qui met à l'épreuve leur « capacité à déconstruire des modèles, leur raisonnement numérique et leur capacité à repérer de nouvelles relations et de nouvelles tendances⁶⁵ ». Cette approche permet d'évaluer les capacités d'un candidat à gérer des situations difficiles, à détecter des tendances et à solutionner des problèmes difficiles.

Les candidats sont également évalués à l'aide de mises en situation qui mettent à l'épreuve leur capacité de jugement. Ces tests sont propres à un emploi donné et sont fondés sur des scénarios hypothétiques susceptibles de se produire en contexte d'emploi. On demande aux candidats d'identifier la réponse qui leur semble la plus appropriée. Ce test est utile pour évaluer les tendances comportementales d'un candidat et prédire ses réactions dans différentes situations.

La combinaison du questionnaire de personnalité, de l'évaluation cognitive et du test de jugement situationnel permet aux entreprises d'évaluer les candidats en fonction de leur rendement aux évaluations. Cette façon de faire permet de gérer les idées préconçues liées à « des antécédents ou des expériences précises, ou à une intuition particulière à propos d'un candidat qui peut être intrinsèquement partielle et empreinte de préjugés⁶⁶ » et qui pourraient affecter le processus d'embauche.

- Méthode : Jeu
- Durée : Inconnu
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais
- Coût : Inconnu

The Predictive Index

Description :

Cette plateforme utilise la psychométrie pour mesurer les capacités cognitives et les processus mentaux. Elle applique et étudie les théories de la personnalité et des capacités cognitives afin d'élaborer des outils qui mesurent les traits de personnalité et les capacités sous-jacentes. L'évaluation fournit un aperçu des comportements et des motivations d'un employé en identifiant et en catégorisant les comportements en milieu de travail. Cet outil demande à l'employé, dans un premier temps, de choisir les termes qui décrivent le mieux comment les gens estiment qu'il doit agir, et, dans un deuxième temps, les termes qui décrivent le mieux le comportement typique de cet employé. Après l'évaluation, l'employé est associé à un profil qui décrit les forces, les moteurs et les points faibles de la personne. La plateforme compte 17 profils.

- Méthode : Autoévaluation
- Durée : 6 minutes
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais

63 Harver, « Personality Questionnaire ».

64 Harver, « How KPMG NL Transformed its Recruitment Process ».

65 *Ibid.*

66 *Ibid.*

Groupe 3 : Outils d'autoévaluation en ligne gratuits des CSE

Mind Tools

Description:

Mind Tools est une ressource en ligne qui donne accès à plus de 2 400 éléments de contenu, notamment des articles, des balados, des vidéos, des infographies, des jeux-questionnaires, des aperçus de livres, des entretiens avec des experts, etc. L'équipe de contenu interne de Mind Tools s'appuie sur des recherches universitaires, des sources fiables et des avis d'experts pour mettre à jour ou publier de nouvelles ressources sur une base régulière. L'outil propose une autoévaluation des CSE très simple sous forme de mise en situation qui peut être réalisée en quelques minutes. En se fondant sur les réponses fournies lors de l'évaluation, les participants obtiennent un score de leur intelligence émotionnelle et une grille expliquant les résultats.

- Méthode : Autoévaluation
- Durée : 5 minutes
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais
- Coût : Gratuit

Psychology Today

Description:

Cette plateforme en ligne gratuite permet d'évaluer différents domaines tels que la carrière, la santé, le QI, la personnalité et les relations. Le test d'évaluation de la carrière comprend 25 tests individuels portant notamment sur la capacité à résoudre des problèmes, le leadership, la gestion du temps, l'intégrité et l'éthique professionnelle, la capacité de négociation et l'esprit d'équipe. Après chaque test, l'utilisateur reçoit instantanément un rapport gratuit comprenant une évaluation sommaire et un graphique. Les participants peuvent également obtenir les résultats complets pour un coût de 5 et 15 dollars.

- Méthode : Autoévaluation
- Durée : De 5 à 40 minutes pour chaque test
- Stockage des données : Inconnu
- Utilisateurs visés : Adultes
- Langues : Anglais
- Coût : Gratuit

Annexe C

Méthodes d'acquisition des CSE

Type	Description
Formation officielle	<ul style="list-style-type: none">• Les cours sont intégrés au programme d'enseignement formel.• Le programme de baccalauréat en tourisme et en hôtellerie de l'Algonquin College⁶⁷ offre des cours en communication, en pensée critique et en communication interpersonnelle, et d'autres encore.
Programmes de courte durée	<ul style="list-style-type: none">• La durée des programmes varie de quelques heures à quelques semaines.• Par exemple, l'OTEC propose des modules de formation (séries Excellence en service et Excellence en leadership) qui peuvent être suivis individuellement ou en bloc.• Les cours enseignés portent notamment sur la communication, le leadership, la constitution d'une équipe et la capacité à surmonter les difficultés. (Pour plus de précisions, cliquez ici.)
Apprentissage en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none">• Il s'agit de stages rémunérés réalisés en alternance et offerts par les employeurs aux étudiants inscrits à un programme d'études postsecondaires menant à un diplôme en tourisme et en hôtellerie.• L'accent mis sur l'apprentissage par l'expérience permet aux étudiants d'acquérir des compétences pratiques pendant leurs études.
Formation en cours d'emploi	<ul style="list-style-type: none">• Les CSE sont acquises par la formation en cours d'emploi dans le cadre de tâches assignées en milieu de travail.• Les CSE s'acquièrent et se développent par les échanges avec d'autres personnes en milieu de travail, grâce à l'apprentissage par l'expérience plutôt que par une formation structurée⁶⁸.• L'efficacité de la formation en cours d'emploi, tant en matière de CSE que de compétences spécialisées, a été le fer de lance des investissements dans l'apprentissage intégré au travail⁶⁹.
Associations/organismes	<ul style="list-style-type: none">• Les programmes d'études de l'OTEC offrent aux enseignants des secteurs public et privé des cursus flexibles, rentables et novateurs de niveaux secondaire, postsecondaire et supérieur⁷⁰.• RH Tourisme Canada est une organisation pancanadienne qui propose des cours avec certification visant à constituer une main-d'œuvre bien formée pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie.

Source : Le Conference Board du Canada.

67 Algonquin College, Baccalauréat en tourisme et en hôtellerie (Mention) (Programme en alternance).

68 Grant, *Aligning Skills Development With Labour Market Need*.

69 Bieler et coll., *L'AIT dans le monde du travail post-pandémie*.

70 OTEC, « Training Solutions ».

Annexe D

Bibliographie

Adhvaryu, Achyuta, Namrata Kala et Anant Nyshadham. *The Skills to Pay the Bills: Returns to on-the-Job Soft Skills Training*. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2018.

Ajunwa, Ifeoma, et Daniel Greene. « Platforms at Work: Automated Hiring Platforms and Other New Intermediaries in the Organization of Work », Paru dans *Work and Labour in the Digital Age (Research in the Sociology of Work, vol. 33)*. Steve P. Vallas et Anne Kovalainen, 61–91. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019, <https://doi.org/10.1108/S0277-283320190000033005>.

Algonquin College. Baccalauréat en tourisme et en hôtellerie (Mention) (Programme en alternance), consulté le 12 février 2021, <https://www.algonquincollege.com/hospitalityandtourism/program/bachelor-of-hospitality-and-tourism-management/#courses>.

Bieler, Andrew. *Demande croissante de compétences spécialisées : Compétences émergentes dans les métiers des services de la restauration*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2020, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10925>.

Bieler, Andrew, Nimi Pukulakatt, Beth Robertson, Stephen Higham et Matthew McKean. *L'AIT dans le monde du travail post-pandémie*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2020, https://www.conferenceboard.ca/temp/fc18ed7c-33f8-4dc5-935c-f6c753ba6e12/10942_Work%20Integrated%20Learning_IP.pdf.

Bradberry, Travis et Jean Greaves. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, CA : TalentSmart, 2009.

Bundock, Sally, Angel Gurria, Jonas Prising, Bandar Haijar, Frida Polli et Saadia Zahidi. « Skilling the Global Workforce », présentation à distance à l'occasion du Forum économique mondial de Davos 2021, 28 janvier 2021, consulté le 21 février 2021, <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2021/sessions/reskilling-and-upskilling-for-the-future-western-hemisphere>.

Burns, Peter M. « Hard-Skills, Soft-Skills », *Undervaluing Hospitality's 'Service with a Smile' », *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3, no 3 (1997) : 239–48.*

Chernyshenko, Oleksandr S., Miloš Kankaraš et Fritz Drasgow. *Social and Emotional Skills for Student Success and Well-Being: Conceptual Framework for the OECD Study on Social and Emotional Skills*, Paris : Éditions de l'OCDE, 2018.

Cormier, Mathieu, Jeff Landine et Andrea Rivera. *A Review of the Literature: A Case for Post-Employment Retention Skills*, Toronto : Hospitality Workers Training Centre, 2019.

Crawford, Alleah et Melvin R. Weber. « Developing Soft Skills for Future Hospitality Leaders: A Case Study », *Journal of Hospitality and Tourism Cases* 5, no 1 (2016).

Davies, Wyn et Angus McDonald. *The Science Behind Predicting Job Performance at Recruitment*, s. l. : Pearson TalentLens, 2018.

Deming, David J. *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*, Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2015.

–. « The Value of Soft Skills in the Labor Market », *The Reporter* 4 (2017) : 7–11.

Dhaliwal, Ran Singh et Pankaj Misra. « Employability Skills Needed in Hospitality Industry: A Scopus Review », *Asian Journal of Education and Social Studies* 10, no 1 (2020) : 18–34.

D'Olympia, Jenny. *The Relationship of Trait Emotional Intelligence, Self-Reported Burnout, and Exposure to Social and Emotional Learning in Teachers, Kindergarten Through Twelfth Grade*, thèse de doctorat, William James College, Boston, 2019.

Freudenberger, Herbert J. « Staff Burn-Out », *Journal of Social Issues* 30, n° 1 (1974) : 159–65.

Futureworx. « Employability Skills Assessment Tool », consulté le 21 février 2021, <https://futureworx.ca/employability-skills-assessment-tool/>.

Giammarco, Maria, Stephen Higham et Matthew McKean. *L'avenir est social et émotionnel : L'évolution des compétences recherchées au XXI^e siècle*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2020.

–. *Que disent et font les établissements postsecondaires canadiens ? Compétences sociales et émotionnelles*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2021.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. s. l. : Bantam, 2005.

Gorea, Michelle et Ananda Fadila. *Searching for Strengths: Gaps and Opportunities for Social and Emotional Skills Development in the Tourism and Hospitality Sector*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, à venir.

–. *Where Can I Help You? Strengths, Gaps, and Opportunities for Social and Emotional Skills Development in the Tourism and Hospitality Sector*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, à venir.

Grant, Michael. *Aligning Skills Development With Labour Market Need*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2016.

Gustein, Adam J. et John Sviokla. « 7 Skills That Aren't About to Be Automated », *Harvard Business Review*, 17 juillet 2018, <https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated>.

Gyarmati, David, Norm Leckie, Michael Dowie, Boris Palameta, Taylor Hui, Elizabeth Dunn et Sophie Hebert. *UPSKILL: A Credible Test of Workplace Literacy and Essential Skills Training*, s. l. : Société de recherche sociale appliquée, 2014, <http://www.clsrn.econ.ubc.ca/workingpapers/CLSRN%20Working%20Paper%20no.%20143%20-%20Gyarmati%20et%20al.pdf>.

Harver. « Personality Questionnaire », <https://harver.com/assessments/personality-questionnaire>.

–. « How KPMG NL Transformed its Recruitment Process and Increased the Number of Female Hires by 44 % », 2021, consulté le 21 février 2021, <https://harver.com/clients/professional-services/kpmg/>.

Hindle, Thomas, Sheila Rao et Nachum Gabler. *La voix à suivre : Transitions professionnelles au Canada*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2021, <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=11071>.

Ibrahim, Rosli, Ali Boerhannoeddin et Kazeem Kayode Bakare. « The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance », *European Journal of Training and Development* 41, n° 4 (2017) : 388–406.

Kankaraš, Miloš et Javier Suarez-Alvarez. *Assessment Framework of the OECD Study on Social and Emotional Skills*, Paris : Éditions de l'OCDE, 2019.

Kautz, Tim, James J. Heckman, Ron Diris, Bas Ter Weel et Lex Borghans. *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*, Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2014.

MeritTrac. « Behavioural Assessment Test », consulté le 21 février 2021, <https://www.merittrac.com/international/behavioural-assessments>.

Morneau Shepell. *Navigating Change: 2018 Business Council Skills Survey*, s. l. : Conseil canadien des affaires, 2018.

Moyser, Melissa et Amanda Burlock. *Emploi du temps : la charge de travail totale, le travail non rémunéré et les loisirs*, no cat. 89-503-X, Statistique Canada, 30 juillet 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/54931-fra.htm>.

Murray, William C., Stacia Elliot, Keith Simmonds, Donnalea Madeley et Martin Taller. « Human Resource Challenges in Canada's Hospitality and Tourism Industry: Finding Innovative Solutions », *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 9, n° 4 (2017).

Myers, Karen, Simon Harding et Kelly Pasolli. *Skills Training That Works: Lessons From Demand-Driven Approaches*, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques, 2021.

Nedry, Roberta. « Go Hard on Soft Service Skills », *Hotel Business Review*, 17 novembre 2013, consulté le 17 mars 2021, https://www.hotelexecutive.com/business_review/3737/go-hard-on-soft-service-skills.

Nisbett, Richard. « Why Job Interviews Are Pointless », *The Guardian*, 22 novembre 2015, <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2015/nov/22/why-job-interviews-are-pointless>.

O'Mahony, John, David Rumbens, Mike Thomas, Jess Mizrahi, Nick Hull et Xanthe Smith, *Soft Skills for Business Success: Building Australia's Future Workforce*, Sydney, NSW : Deloitte Access Economics, 2017.

O*NET Resource Center. « The O*NET Content Model », consulté le 21 janvier 2021, <https://www.onetcenter.org/content.html>.

Opportunext. « See Where Your Skills Can Take You », consulté le 8 avril 2021, <http://www.opportunext.ca/>.

OTEC. « Training Solutions », consulté le 4 février 2021, <https://otec.org/training-solutions/>.

OTEC, Tourism & Hospitality Emergency Recovery. *Labour Force Survey: Summary Report January 2021*, s. l. : janvier 2021, consulté le 29 juillet 2021, https://letsgetready.ca/wp-content/uploads/2021/06/THER_LFS_SummaryReport_January_2021.pdf.

–. « We're Here to Help You Get Ready », Tourism & Hospitality Emergency Recovery (letsgetready.ca).

Pichette, Jackie, Sarah Brumwell, Jessica Rizk et Steven Han. *Making Sense of Microcredentials*, Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur, 2021, <https://heqco.ca/pub/making-sense-of-microcredentials/>.

Spar, Benjamin et Colleen Dye. 2018 « Workplace Learning Report: The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labour Market », LinkedIn Learning, 2018, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>.

Spence, Andrew. « What Will Drive the Future of HR? », *HR Strategy & Planning* 9, no 3 (2021).

Statistique Canada. « Module des ressources humaines du tourisme, 2019 », *Le Quotidien*, 30 octobre 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201030/dq201030c-fra.htm>.

van Laar, Ester, Alexander J. A. M. van Deursen, Jan A. G. M. van Dijk et Jos de Haan. « The Relation Between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review », *Computers in Human Behavior* 72 (juillet 2017) : 577–88, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.



Remerciements

Ce document d'analyse a été préparé par le secteur de l'Éducation et des Compétences du Conference Board du Canada. Michelle Gorea, associée de recherche principale, et Cynthia Kumah, associée de recherche, ont effectué la recherche et la rédaction.

Ce rapport a été préparé à la demande de l'Ontario Tourism Education Corporation (OTEC) qui, dans le cadre de son projet Plan de relance pour le secteur du tourisme et de l'hôtellerie (THER, en anglais), s'emploie à cerner les CSE transférables et les moyens de les faire reconnaître, notamment par l'entremise de titres de compétences. Le Conference Board du Canada dirige les recherches exploratoires dans ce domaine et collabore avec l'OTEC au développement de projets sur les compétences sociales et émotionnelles (CSE), étant entendu que le T&H est en train d'émerger comme un secteur doté d'importantes forces et possibilités en matière de CSE qui contribuent à renforcer la résilience de ce secteur.

Des compétences qui rapportent : Cerner et évaluer les compétences sociales et émotionnelles dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie

Michelle Gorea, Cynthia Kumah

Pour citer ce rapport : Gorea, Michelle, Kumah, Cynthia. *Des compétences qui rapportent : Cerner et évaluer les compétences sociales et émotionnelles dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2021.

©2021 Le Conference Board du Canada*
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.

L'OTEC est un organisme à but non lucratif qui offre des services de formation, de consultation, de recherche et d'information sur les compétences, et qui oriente les stratégies de main-d'œuvre et les investissements fondés sur des données probantes pour une grande variété d'industries, d'entreprises et de destinations touristiques.

Ce document d'analyse révisé à l'interne par Elaine Lam, chef de la recherche, de l'éducation et de l'inclusion, Le Conference Board du Canada; et par Michael Burt, vice-président, Le Conference Board du Canada. Krista Bax, directeur général de go2HR et Mandie Abrams, directrice générale au Hospitality Workers Training Centre ont effectué la révision externe du document.

Ce rapport a été préparé grâce au soutien financier du Centre des Compétences futures. Pour de plus amples renseignements sur le Centre, veuillez consulter son site web à <https://fsc-ccf.ca/>. Toute omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada. Les résultats présentés ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre des Compétences futures, de son bailleur de fonds ou de ses partenaires.



Des idées qui résonnent ...