



# Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels\* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



## Gérer les hauts et les bas de la motivation des employés\*

Le centre de ski Whistler-Blackcomb, situé en Colombie-Britannique, est l'un des centres de villégiature les plus populaires au monde. Sa haute saison débute à la fin novembre pour se terminer à la fin d'avril, après quoi, l'accent est mis sur les sports d'été et la préparation en vue de la prochaine saison hivernale. Les travailleurs saisonniers de cette région connaissent souvent des hauts et des bas en raison de la nature sporadique des emplois et du coût élevé de la vie à cet endroit.

Comme ils font souvent l'objet de mises à pied temporaires, certains d'entre eux se tournent vers des emplois d'appoint ou à temps partiel, ou encore finissent par changer complètement de domaine. Les entreprises saisonnières peuvent être des endroits intéressants et épanouissants où travailler si les propriétaires et les gestionnaires mettent en place de bonnes mesures pour assurer la réussite de leurs employés. Le présent article traite de ce que les employeurs peuvent faire pour motiver et gérer la

productivité de leur personnel au cours des divers cycles économiques.

### L'effet des hautes et des basses saisons sur les employés

La définition du terme *saisonnier* est plutôt simple, mais sur le plan des affaires, elle peut s'avérer être un peu plus compliquée. Grosso modo, ce terme évoque, dans ce domaine, les fluctuations régulières et prévisibles du chiffre d'affaires qui se produisent chaque année.<sup>1</sup> Tout scénario qui se reproduit ou se répète d'année en année pendant au moins trois ans est réputé être saisonnier. Le terme *effets cycliques* est aussi utilisé à cet effet, mais en réalité, ces deux termes se reportent à deux notions différentes. Les cycles saisonniers se produisent au cours d'une année civile. En revanche, les effets cycliques, tels que la hausse des ventes attribuables à de faibles taux de chômage, peuvent durer moins ou plus longtemps qu'une année civile.



Les hautes saisons, aussi connues sous le nom de périodes de pointe, se traduisent généralement par l'augmentation des rentrées de fonds, du chiffre d'affaires, des exigences à l'égard des employés et du stress lié au travail. Par exemple, les marchands de meubles d'extérieur ont des hautes saisons qui concordent avec l'année civile. Traditionnellement, la vente au détail de meubles d'extérieur au Canada et aux États-Unis est à son plus bas niveau au cours de la première semaine de février, puis augmente graduellement pour atteindre un sommet en été, car plus il commence à faire beau et chaud vers la fin du printemps jusqu'au milieu de l'été, plus les gens achètent des meubles d'extérieur, comme des tables et des chaises de patio. Après la fête du Travail<sup>2</sup>, la demande entre dans une période réfractaire marquée par une diminution des rentrées de fonds, c'est donc le moment idéal pour ralentir vos activités, conserver vos ressources et élaborer des stratégies.

La saisonnalité dans le monde des affaires fait donc beaucoup plus référence aux fluctuations et aux cycles périodiques qui se produisent régulièrement qu'aux quatre saisons de l'année. Une saison peut, d'autre part, évoquer une période commerciale, comme la période des Fêtes ou un événement promotionnel. Les grands magasins, y compris les cybercommerces, peuvent embaucher des travailleurs temporaires pour répondre à la demande accrue au cours d'une telle période. En 2018, une grande entreprise faisant affaire en ligne a déclaré qu'elle engagerait environ 100 000 personnes pour faire face à l'augmentation d'activités prévue pendant la période des Fêtes<sup>3</sup>, tandis qu'une autre déclarait qu'elle allait embaucher 120 000 personnes au cours de la même période.

Les propriétaires et gestionnaires d'entreprise doivent se rappeler qu'ils ont une grande visibilité et beaucoup d'interactions avec le public pendant les hautes saisons et qu'ils pourraient subir des conséquences négatives s'ils ne motivent pas leurs employés de façon appropriée. Par exemple, la mauvaise gestion d'un grand événement promotionnel d'une entreprise a poussé les employés à manifester contre leurs conditions de travail<sup>4</sup>. Selon l'article qui a signalé l'incident, la frustration des employés s'est fait graduellement sentir après que l'entreprise se soit acharnée à mettre en œuvre, l'une après l'autre, une série de mesures fâcheuses. L'entreprise utilisait apparemment des mesures d'efficacité draconiennes pour surveiller la productivité de ses employés dans des tâches répétitives comme la numérisation, la sélection, la mise en place et l'envoi des

colis. Selon l'article, les pauses-toilettes et les problèmes rattachés aux postes de travail étaient comptés comme des arrêts de travail dans la cadence des employés. Accablés par le rythme et les méthodes d'évaluation du travail, les employés d'un des nombreux centres de traitement des commandes ont décidé de faire la grève.

Les entreprises et les cadres doivent donc être conscients des effets que la saisonnalité de leur entreprise peut avoir sur tous leurs travailleurs. Si la basse saison a lieu en hiver, ses effets pourraient s'ajouter à d'autres facteurs déprimants, comme l'isolement social accru, l'augmentation du risque de contracter une maladie<sup>5</sup>, le trouble affectif saisonnier, la période stressante des Fêtes et la saison des impôts.

À Whistler-Blackcomb, il faut tenir compte du fait que de nombreux travailleurs sont des non résidents qui vivent loin de leur famille et qui peuvent devoir compter sur des visas spéciaux pour travailler au Canada<sup>6</sup>. Les travailleurs saisonniers non résidents sont assujettis à des règlements qui régissent le nombre d'heures qu'ils peuvent travailler par semaine et la durée de leur séjour au pays. Le travail saisonnier a des répercussions différentes sur ce genre de travailleurs<sup>7</sup>; il s'agit donc là d'un autre facteur que les entreprises et les gestionnaires doivent prendre en considération lorsqu'ils veulent aider leurs employés saisonniers. Les travailleurs qui estiment qu'on ne s'occupe pas bien d'eux pourraient être démotivés ou découragés de retourner au travail lors de la prochaine période de pointe.

### **Cinq façons de s'assurer d'avoir un personnel qui se sent soutenu et motivé en toutes saisons**

Idéalement, vous voulez que votre personnel se sente épaulé pendant les hautes saisons et demeure motivé et intéressé le reste du temps.

1. Préparez votre équipe pour la haute saison. L'utilisation de systèmes désuets pour concevoir et gérer les processus de travail saisonniers engendre d'énormes frais administratifs en raison du temps qu'il faut pour exécuter les tâches. Ces systèmes ont également tendance à augmenter le risque d'erreurs, ce qui entraîne une prolifération de feuilles de calcul et de processus manuels ponctuels et difficiles qui, en fin de compte, vient contrecarrer les avantages escomptés de l'optimisation des effectifs<sup>8</sup>.

Fournissez à votre équipe les meilleurs outils possible afin de faciliter le déroulement des activités au cours de la haute saison; cela pourrait vouloir dire automatiser des systèmes ou embaucher du personnel de soutien à temps partiel pour combler les lacunes.

2. Embauche les bonnes personnes. Vous devriez commencer à embaucher du personnel saisonnier des mois à l'avance. Un expert dans le domaine recommande de vous y prendre au moins six mois avant le début de la haute saison, peu importe votre secteur d'activité<sup>9</sup>. Un programme de recommandation de candidats par vos loyaux employés peut vous aider à attirer de nouveaux employés dignes de confiance.
3. À mesure que les saisons et votre clientèle changent, il vous faut aussi modifier la façon dont vous gérez vos activités. Les descriptions de poste et les responsabilités, si elles ont changé, doivent être clairement communiquées dès le début. Vos employés devraient connaître leurs exigences professionnelles et leurs indicateurs de rendement clés avant même de commencer à travailler. Ils devraient aussi bien comprendre la façon dont leur travail contribue au succès de l'entreprise.
4. Expliquez-leur ce que les fluctuations saisonnières signifient pour leur avenir au sein de l'entreprise. N'oubliez pas que la connaissance et la préparation sont synonymes de pouvoir. Si vous savez que vous devrez licencier des travailleurs à une certaine date pour conserver votre liquidité pendant la saison morte, informez-les de ce fait à l'embauche et aidez-les à examiner leurs options (comme l'assurance-emploi) avant même qu'ils soient mis à pied.
5. Encouragez-les à conserver et à investir l'argent qu'ils ont gagné au cours de la haute saison et envisagez de leur offrir un conseiller financier à titre gracieux pour les aider à épargner en vue de la saison morte.

### Trois outils pour motiver les employés

Les façons dont les entreprises et les gestionnaires aident et motivent leurs employés diffèrent autant que les besoins de ces derniers. Dans le secteur du tourisme, la stratégie de dotation d'un directeur d'hôtel devrait indiquer comment et quel genre d'employés embaucher pour chaque saison. Voici trois moyens que les gestionnaires peuvent utiliser pour motiver leurs employés tout au long de l'année, même les employés saisonniers.

1. Du travail valorisant, même en période creuse  
Lorsque la demande associée à la haute saison diminue, affectez des tâches valorisantes à vos employés permanents. Recherchez ou créez des tâches qui rehaussent leur valeur, notamment celles dans les domaines du marketing et de l'image de marque, du développement de sites Web, de la gestion des stocks, de la construction et de l'acquisition de biens. Envisagez d'élargir leurs rôles afin qu'ils puissent contribuer à plus de tâches ou à des projets spéciaux intéressants.
2. Perfectionnement professionnel durant la basse saison  
Encouragez vos travailleurs à acquérir de nouvelles compétences au cours de la basse saison, grâce à une formation rémunérée lorsque cela est possible. En permettant à un employé d'acquérir de nouvelles compétences, vous établissez des attentes en matière d'excellence à son égard et démontrez que vous êtes prêt à investir dans son avenir. Vous pouvez offrir des cours en personne ou en ligne qui ciblent différents aspects de votre entreprise, depuis la gestion de bureau jusqu'à la conception et la planification des menus. Si ce n'est pas possible, vous pourriez envisager de leur donner un congé payé pour suivre des programmes de formation préapprouvés. Lorsque la haute saison débutera, déterminez si les nouvelles compétences acquises par l'employé peuvent être intégrées à son poste ou si cela exige la renégociation de son salaire.
3. Horaires de travail plus courts  
Les changements saisonniers de processus de travail peuvent avoir un effet direct sur la motivation et le moral des employés. Une façon de maintenir la cadence des employés pendant les heures de travail est de raccourcir la semaine de travail. En 2018, un grand fabricant de logiciels a accordé aux employés cinq longues fins de semaine consécutives. Au cours de cette période, les ventes ont augmenté de 40 % par rapport à l'année précédente<sup>10</sup>. Bien que cette augmentation pourrait être attribuable à d'autres facteurs, le principe selon lequel un plus grand nombre d'heures de travail équivaut à une plus grande productivité est faux. Un jour de congé supplémentaire accordé aux employés sans qu'il y ait de baisse importante de productivité peut s'avérer un avantage efficace, sans répercussion négative sur votre budget de fonctionnement global.

## Maintenir les employés motivés, même pendant la basse saison

Les employés saisonniers s'attendent à ce que leur employeur leur offre plus que la simple sécurité au travail, ils veulent aussi de bonnes conditions de travail et une rémunération équitable<sup>11</sup>. Ils espèrent que leur employeur dispose d'une stratégie réfléchie pour embaucher du personnel compétent et pour le garder motivé, même pendant les périodes creuses.

Pour comprendre l'effet de la saisonnalité sur votre entreprise, vous devez suivre et examiner les données sur les ventes et les utiliser de façon stratégique. Le suivi des données tout au long de l'année vous permettra de surveiller l'effet de la saisonnalité sur votre entreprise et d'effectuer votre planification en conséquence<sup>12</sup>. Le suivi des tendances en matière de ressources humaines est également un bon moyen de planifier les périodes de pointe et les périodes creuses. Les outils de suivi, comme les systèmes de localisation, de suivi des ralentissements de travail et de la productivité sont autant de sources possibles d'information sur les employés. L'analyse de ces données est généralement confiée à un « analyste du capital humain », qui fait habituellement partie d'une nouvelle section du service des ressources humaines<sup>13</sup>. Mais, rappelez-vous de l'exemple des employés qui ont fait la grève, mentionné ci-dessus. Les travailleurs ne s'épanouissent pas lorsque leurs mouvements et leur productivité sont surveillés de façon excessive.

Avant d'embaucher des travailleurs occasionnels pendant la saison des Fêtes, les entreprises examinent les tendances en matière d'achalandage des saisons précédentes et utilisent cette information pour prédire la saison à venir<sup>14</sup>. Les entreprises savent donc bien à l'avance, grâce aux données qu'elles ont recueillies, qu'elles n'auront plus

besoin de ces employés temporaires une fois la haute saison terminée. Les travailleurs savent à quoi s'en tenir lorsqu'ils sont embauchés; ils savent également que ces entreprises ont suffisamment de travail pour occuper les employés à temps plein lorsque les Fêtes seront terminées.

Faites le suivi des effets saisonniers sur vos revenus, sur la masse salariale et sur les flux de trésorerie. Lorsque vous aurez pour trois ans de données, des tendances commenceront à surgir et vous aideront à gérer les hautes saisons et à mieux planifier les périodes creuses. Pour les nouvelles entreprises ou les nouveaux marchés, il est important de se rappeler qu'une croissance rapide peut masquer une fluctuation saisonnière. Si votre entreprise a été fondée récemment et que vous ne disposez pas de trois années de données sur les ventes, vérifiez vos chiffres auprès d'entreprises semblables et de votre secteur d'activité<sup>15</sup>.

Tenez compte de la taille de l'entreprise lorsque vous examinez les fluctuations de productivité pendant les hautes et les basses saisons. En général, la productivité est plus élevée au sein des grandes entreprises. Pour déterminer la productivité, vous devez diviser le rendement nominal total par le nombre d'heures travaillées. Un rapport qui compare l'écart entre la productivité au Canada et aux États-Unis a conclu que : « Même si les petites entreprises sont souvent considérées comme un segment dynamique et innovateur de la population, dans nombre de cas, elles ne sont pas en mesure de tirer parti des économies d'échelle liées à la taille et affichent par conséquent un désavantage au chapitre de la productivité »<sup>16</sup>. Si une grande entreprise doit licencier 75 % de son personnel de soutien à la fin de la haute saison, la baisse de productivité peut, d'après les chiffres, sembler disproportionnée, alors qu'en réalité, elle est attribuable à l'effet d'économie d'échelle.



Ne perdez pas votre temps à attendre le retour de la haute saison. Utilisez les employés que vous avez, même si leur nombre diminue en période creuse, pour vous préparer à la haute saison. Lorsque vos employés permanents ne sont pas trop occupés, vous pouvez en profiter pour leur offrir une formation par rotation ou par jumelage pour les maintenir motivés.

Les saisons creuses constituent aussi le moment idéal pour assigner des tâches administratives aux employés, comme le contrôle des stocks, les mises à niveau de logiciels et la planification des campagnes publicitaires<sup>17</sup>. Ces compétences, entre autres, en font des atouts encore plus précieux et vous devriez en tenir compte lorsque vient le temps de leur accorder une augmentation de salaire ou un boni. Permettez aux employés permanents de contribuer à l'élaboration de solutions aux problèmes de flux opérationnel.

Médiagraphie (disponible en anglais seulement)

1. What Is Seasonality?, Investopedia, le 27 mai 2019, <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonality.asp> (en anglais seulement)
2. When is the Best Time to Buy Patio Furniture?, Cheryl Khan, Patio Productions, septembre 2018, <https://www.patioproductions.com/blog/patio-furniture/best-time-to-buy-patio-furniture/> (en anglais seulement)
3. Seasonality, Will Kenton, Investopedia, le 27 mai 2019, <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonality.asp> (en anglais seulement)
4. 'Beat the Machine': Amazon Warehouse Workers Strike to Protest Inhuman Conditions, Josh Dziza, The Verge, le 16 juillet 2019, <https://www.theverge.com/2019/7/16/20696154/amazon-prime-day-2019-strike-warehouse-workers-inhumane-conditions-the-rate-productivity> (en anglais seulement)
5. Why do dozens of diseases wax and wane with the season—and will Covid-19?, Jon Cohen, le 13 mars 2020, <https://www.sciencemag.org/news/2020/03/why-do-dozens-diseases-wax-and-wane-seasons-and-will-covid-19> (en anglais seulement)
6. Travailler au Canada temporairement, gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/work-canada/permit/temporary.html>

7. How Do Seasonal Workers Affect Your Local Economy?, Camoin Associates Economica Développment, le 7 juin 2018, <https://www.camoinassociates.com/how-do-seasonal-workers-affect-your-local-economy>
8. How to Get Your Team Ready for Peak Season, Kyla Steeves, Checkfront, le 11 avril 2019, <https://www.checkfront.com/get-team-ready-peak-season>
9. 4 Things to Consider When Staffing for Peak Season, Neal Topf, ICMI, le 10 octobre 2018, <https://www.icmi.com/resources/2018/4-things-to-consider-when-staffing-for-peak-season> (en anglais seulement)
10. Stop working and go home: the case for the four-day workweek, shorter days and more vacation pay, Noah Smith, Financial Post, le 6 novembre 2019, <https://business.financialpost.com/executive/careers/stop-working-and-go-home>
11. Should You Take a Seasonal Job?, Ashley Fidel, La Muse, <https://www.themuse.com/advice/should-you-take-a-seasonal-job> (en anglais seulement)
12. The Seasonal Business Preparation Guide and Checklist, Eric Carter, Quickbooks, le 21 mai 2018, <https://quickbooks.intuit.com/r/business-growth/seasonal-business-preparation-guide-checklist/>
13. Five Trends in Monitoring and Tracking Employees, Mark Swartz, Monster.ca, <https://www.monster.ca/career-advice/article/trends-in-monitoring-and-tracking-employees> (en anglais seulement)
14. Seasonality, Will Kenton, Investopedia, le 27 mai 2019, <https://www.investopedia.com/terms/s/seasonality.asp>
15. 7 Tips for Managing a Seasonal Business, Stephen Sheinbaum, Entrepreneur, le 20 novembre 2014, <https://www.entrepreneur.com/article/239584> (en anglais seulement)
16. Écart entre la productivité du travail au Canada et aux États-Unis selon les catégories de taille d'entreprise, John R. Baldwin, et coll., Statistique Canada, janvier 2014, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/15-206-x/15-206-x2014033-fra.htm>
17. How Business Can Optimize Off-Peak Season, Unleashed, le 22 juin 2018, <https://www.unleashedsoftware.com/blog/businesses-optimize-off-peak-season> (en anglais seulement)

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : [vitalite@homewoodsante.com](mailto:vitalite@homewoodsante.com)

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

### Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 (Toll-Free English)

1 866 433-3305 (ATS) | 514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur :   

[HomewoodSante.com](http://HomewoodSante.com)



Homewood Santé est accréditée  
auprès du Council on Accreditation.



**Homewood**  
Santé | Health