

De la récession à la

Reprise

Q&A avec KIM CAMPBELL

Directrice des RH du Comité d'organisation des Jeux olympiques (COVAN)

EN EXCLUSIVITÉ

Judy MacKenzie Présidente, TEVO Consulting



Lead



- **ÉDITORIAL** Sandra Hokansson
- **COLLABORATEURS** 06
- **DROIT** 07 Conseils pratiques aux employeurs de retour sur le marché de l'embauche James Heeney
- **EXCLUSIVITÉ** 10 Comment favoriser l'engagement de vos employés, même en période de transition? Judy MacKenzie
- **FACE À FACE** Questions et réponses avec Kim Campbell de COVAN Entrevue exclusive
- ÉTUDE 20 De la récession à la reprise Shepell•fgi
- **TENDANCES** Tout ce que vous devez savoir sur la mobilisation d'équipe Dean Powell
- 26 ÉCONOMIE CANADIENNE Un coup d'œil économique sur notre situation actuelle: croissance au-dessus de la normale et faible inflation Peter Andersen











Page couverture ©Istockphoto

La rareté des ressources, un enjeu quotidien!



Ce document a été entièrement imprimé sur du papier contenant des fibres postconsommation, certifié Eco-Logo et traité sans chlore, recyclé selon le FSC et fabriqué avec une énergie tirée du biogaz.

L'utilisation de ce papier nous a permis de diminuer notre empreinte écologique en sauvant 175 arbres mûrs, en réduisant les déchets solides de 5 047 kg, en économisant l'utilisation de 477 426 litres d'eau et les particules en suspension dans l'eau de 31,9 kg. Avec le recours au biogaz, nous avons pu réduire notre consommation de gaz naturel de 721 mètres cubes.











PAR SANDRA HOKANSSON

Présidente et Directrice nationale Services d'emploi Adecco limitée

Il existe un lien très étroit entre le rendement de l'industrie de la dotation et la situation économique. Comme cette industrie reflète la demande du marché de l'emploi, elle est perçue comme le baromètre de l'activité économique. En effet, nous faisons partie de l'une des premières industries à ressentir les effets d'un ralentissement et aussi à discerner des signes de reprise.

Au cours de l'année 2009, Adecco Canada a collaboré avec empressement avec sa clientèle pour l'aider à garder la tête hors de l'eau en ces temps difficiles. Au même moment, nous avons dû relever de grands défis : bonifier notre proposition de service pendant la récession en misant sur notre réseau et sur nos produits et services et, en parallèle, générer des économies au sein de notre organisation.

Certes, notre industrie a été frappée durement puisque des organisations ont réduit leurs effectifs pour survivre durant la récession. Ainsi, l'embauche a connu un point de stagnation. L'Indice de l'offre d'emploi, une nouvelle donnée publiée par l'ACSESS (Association nationale des entreprises en recrutement et placement du personnel) illustre bien cette situation. Au départ, cet Indice a été déterminé selon un indicateur fixé à 100 en juillet 2008. Le point le plus bas a été atteint en mai 2009, soit 35 points sous l'indicateur, ce qui a entraîné et confirmé la période difficile vécue en 2009. Selon les données plus récentes publiées en avril 2010, l'Indice était toujours inférieur de 21 % par rapport à l'indicateur. Cependant, il a grimpé de 31 % en janvier 2010. À l'heure actuelle, nous voyons se dessiner une tendance vers une croissance modérée de l'embauche au deuxième trimestre, une situation encourageante pour l'économie canadienne.

Les 18 derniers mois ont représenté une période particulièrement intense tant pour les dirigeants que pour les professionnelles des RH. Bien entendu, une récession de cette ampleur est difficile à traverser, même pour des chefs d'entreprise aguerris. Encore plus pour plusieurs gestionnaires qui n'ont jamais affronté une telle situation économique et qui possèdent une expérience limitée pour se tirer d'affaire. En outre, cette récession s'est vécue différemment en raison de ses effets et de ses résultats imprévus.

Actuellement, les professionnels des RH retrouvent leur souffle après avoir mis l'accent sur la réduction des effectifs et sur la compression des coûts. Avec l'économie qui reprend de la vigueur, ils doivent maintenant porter leur attention sur la rétention du personnel et sur des stratégies d'attraction dans un marché de la main-d'œuvre qui se resserre, en particulier dans un marché de l'emploi marqué par une forte demande de compétences.



Une récession de cette ampleur est difficile à traverser, même pour des chefs d'entreprise aguerris. Encore plus pour plusieurs gestionnaires qui n'ont jamais affronté une telle situation économique et qui possèdent une expérience limitée pour se tirer d'affaire.

Dans le présent numéro de LEAD, nous sommes très heureux de vous partager le fruit d'une rencontre avec Kim Campbell, directrice des ressources humaines du Comité d'organisation des Jeux olympiques (COVAN). Mme Campbell nous livre les stratégies uniques orchestrées en cette période de récession pour faire des Jeux de Vancouver 2010 une grande réussite. Plusieurs autres spécialistes ont accepté de se pencher sur le thème de ce numéro : de la récession à la reprise. Je désire donc remercier sincèrement James Heeney, Judy MacKenzie, Dean Powell et l'entreprise Shepell•fgi pour leur précieuse collaboration.

Bonne lecture!

Sandra Hokansson



Rédactrice en chef Sandra Hokansson

Concepteur principal Taylor Klick

Rédacteurs et rédactrices James Heeney

Judy MacKenzie Kim Campbell Shepell•fgi Dean Powell Peter Andersen

Photographie et images istockphoto.com

Impression The DATA Group of Companies

Éditeur Adecco Employment Services Limited

10 Bay Street, 7th Floor Toronto, ON M5J 2R8

adecco.ca

Publicité Markus Lutz

Marketing Director - Canada markus.lutz@adecco.ca

Remerciements Carol Gilchrist

Romie Parmar Bryant Telfer Anick Vinet

Service à la clientèle

et abonnements

lead@adecco.ca





CONSEILS PRATIQUES AUX EMPLOYEURS



Il semblerait que le marché canadien, et même le marché mondial, se rétablit de la crise financière survenue en 2008.

Selon un rapport récent de Statistique Canada, le nombre de personnes embauchées en avril 2010 s'est élevé à 109 000 et l'offre d'emplois à temps plein a connu une hausse importante. Toujours en avril, le taux de chômage a diminué de 0,1 point pour s'établir à 8,1 %. En fait, l'embauche suit une trajectoire ascendante depuis juillet 2009 puisque 286 000 nouveaux emplois ont été créés.

Même si l'étendue et la durée de cette croissance et de la reprise demeurent encore inconnues, cette situation est de bon augure pour les entreprises canadiennes. Cependant, cette hausse du nombre d'emplois s'accompagne toujours de nouvelles questions relatives au droit du travail. Certes, les décisions que doivent prendre des employeurs concernant le recrutement et l'embauche ne vont pas sans un certain niveau de responsabilité. Nous avons donc préparé un résumé des enjeux les plus importants à retenir au moment d'embaucher du personnel.

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le Code des droits de la personne de l'Ontario (ci-après nommé le « Code ») impose des restrictions aux employeurs en ce qui a trait à l'embauche et au traitement des employés. L'article 5 du Code stipule que toute personne a droit à un traitement égal en matière d'emploi, et ce, sans discrimination fondée sur la race, l'ascendance, le lieu de naissance, l'origine ethnique, la citoyenneté, la croyance, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, l'existence d'un casier judiciaire, l'état matrimonial, le statut familial ou un handicap.



Quelles répercussions cet article peut-il entraîner pour un employeur? En fait, un employeur doit réfléchir sérieusement avant d'établir la liste des compétences qu'une personne doit posséder pour remplir les tâches exigées par le poste. Et il doit rédiger l'offre d'emploi en te-nant compte de toutes ces compétences.

Si un employeur omet d'inclure certaines compétences dans son offre, il lui sera très difficile de prétendre, en toute légitimité et en raison d'un facteur stipulé dans le Code, qu'un candidat n'est pas qualifié parce qu'il n'est pas en mesure d'accomplir certaines tâches liées au poste. Par exemple, si un employeur n'a pas averti le candidat potentiel qu'il devra conduire une voiture dans le cadre de ses fonctions et qu'il essaie de le disqualifier en raison d'une déficience physique (blessure à une jambe, problèmes de vision...) l'empêchant de conduire, il lui sera plus difficile de prétendre que la conduite d'une voiture fait partie intégrante du poste. Pourquoi? Parce que cette compétence était suffisamment importante pour l'intégrer dans l'offre d'emploi originale.

INCITATION

Convaincre une personne d'accepter un emploi n'est pas illégal en soi, mais non sans risque. En ce sens, certains agissements d'un emplo-yeur peuvent avoir des conséquences s'il essaie d'embaucher une personne déjà en poste chez un autre employeur.

Pensez à une personne qui n'est pas vraiment à la recherche d'un emploi et dont le poste actuel pas remis en cause. Or, en raison de propositions faites par un employeur potentiel quant à son rôle, à sa rémunération et à d'autres



avantages, cette personne décide de quitter son emploi. En de pareilles circonstances, il est fort possible que si le nouvel employeur met un terme à l'entente avec cet employé (en raison d'une restructuration ou d'une réduction des effectifs ou simplement parce que ledit employé ne répond pas aux attentes prévues), la durée de l'emploi inclue les mois et les années cumulés chez l'employeur précédent. Ainsi, si un employé occupait un poste depuis environ dix ans et qu'il est congédié sans motif jugé valable au cours de la première année par son nouvel employeur, il est probable qu'un tribunal tiendra compte des années d'ancienneté chez l'employeur précédent dans le calcul du droit aux prestations liées à la cessation d'emploi.

ENTREVUE ET EMBAUCHE

Une question souvent soulevée est de savoir si un employeur peut embaucher une personne en se basant sur les préférences des clients de son entreprise. Par exemple, est-ce qu'un magasin spécialisé dans la vente de vêtements pour jeunes ne peut embaucher que de jeunes travailleurs? La réponse est NON.

Voilà une question sur laquelle des tribunaux des droits de la personne au Canada se prononcent constamment. Selon les jugements rendus, les préférences de la clientèle ne sont pas une excuse à la discrimination.

OBLIGATION D'ADAPTATION

Une situation problématique que doit affronter un employeur lors d'une entrevue est celle où il découvre que le candidat potentiel possède un trait distinctif, par exemple une déficience. En fait, un trait distinctif qui peut éventuellement nuire à sa ca- > pacité de remplir certaines

COLLABORATEURS



Kim Campbell est directrice ressources humaines Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver 2010. Pendant neuf ans, cette professionnelle dynamique et d'une grande compétence a exercé diverses professions, notamment dans les domaines de la consultation, des ressources humaines et de la gestion financière. Elle est reconnue pour sa vision stratégique, ses solides aptitudes en analyse financière et en résolution de problèmes. À cela s'ajoutent sa capacité à communiquer avec efficacité et son sens des relations interpersonnelles.

James Heeney, détenteur d'un baccalauréat avec spécialisation, est associé au cabinet d'avocats Rubin Thomlinson LLP. Il a obtenu son LL.B à l'Université Queen's en 2003 et a été reçu au Barreau de l'Ontario en 2004. Avant de s'associer au cabinet Rubin Thomlinson LLP, il a oeuvré dans une entreprise du centreville de Toronto qui offre toute la panoplie des services juridiques à l'échelle nationale.





Judy MacKenzie a fondé en 2007TEVO Consulting Inc., une firme spécialisée en développement du leadership et en gestion des compétences. Auparavant, Mme MacKenzie a œuvré pendant dix ans dans le domaine des ressources humaines à titre de cadre supérieur. En plus de ses solides acquis en RH, elle a poursuivi une formation en gestion et en leadership.

Dean Powell, mène une carrière très diversifiée. Il se démarque notamment par son expérience significative à titre de gestionnaire des ressources humaines chez KTH Shelbourne Manufacturing. Dans ce poste, il a su adapter les processus organisationnels visant à répondre aux besoins réels des entreprises en obtenant le soutien des fournisseurs et des clients. Selon philosophie, Dean mise sur de solides programmes de ressources humaines comme leviers essentiels à la réussite d'une entreprise.





Peter Andersen, Ph.D., est un expert-conseil et économiste indépendant spécialisé dans les prévisions économiques. Peter passe une partie de l'année à enseigner le commerce bancaire et l'économie financière à l'Université du Texas à Austin. Le Financial Post a plusieurs fois déclaré que Peter Andersen était le prévisionniste le plus exact du Canada.



réticent à négocier les modalités d'une cessation d'emploi avec des personnes qu'il espère recruter. Cependant, il ne faut pas négliger ce point étant donné le coût possible pour l'entreprise si cette question n'est pas résolue auparavant. Même s'il est difficile de les calculer avec précision, les montants dus à un employé lors d'un congédiement peuvent être élevés. Selon une étude menée par Barry Fisher, un éminent médiateur en matière de lois du travail, les tribunaux accordent en moyenne 2,6 mois d'avis par année de service aux employés qui n'ont travaillé que deux ans dans une entreprise, ce qui équivaut à cinq mois d'avis de cessation d'emploi.

Même si ces cas concernent des employés aux salaires élevés et que l'avis par année de service diminue de façon marquée au fur et à mesure que la période d'affectation s'allonge, le fait de laisser aux tribunaux la tâche de déterminer les montants dus à la cessation d'emploi peut mener à des conséquences importantes.

Fixer à l'avance une somme peut contribuer à la fois à réduire les coûts et à prévenir certaines situations lorsqu'un employeur éprouve des difficultés à prendre des décisions en matière de recrutement. Par exemple, un contrat écrit peut

limiter le droit d'un employé embauché pendant deux ans à aussi peu que deux semaines. L'employeur peut s'assurer qu'une clause restrictive de séparation soit rédigée avec clarté et sans ambiguïté.

CONCLUSION

Selon le marché actuel, l'embauche devrait poursuivre sa croissance au cours des prochains mois. Il s'agit là d'une excellente nouvelle pour l'économie et les entreprises. Nous souhaitons donc que les conseils prodigués dans cet article vous soient utiles puisque votre entreprise se dirige vers la reprise et opère une transition vers un marché de l'emploi en expansion.



Est-ce que vos pratiques de sélection correspondent à ces critères: efficaces, innovantes, éthiques?

Pour l'un ou l'autre de ces enjeux, bénéficiez de l'expertise de nos experts!



DROIT

Dans ces circonstances, comme c'est le cas avec un employé régulier, l'employeur est obligé d'accommoder cette personne jusqu'à la contrainte excessive. De ce point de vue, il y a donc d'importantes questions à se poser.

- Quelle est la nature de la déficience et quelles limites particulières impose-t-elle le cas échéant?
- Quelles sont les exigences de l'emploi?
- Dans quelle mesure les limites du candidat influencent-elles sa capacité à répondre aux exigences de son emploi?
- Si certains impacts existent, comment peuton s'y adapter?

L'un des points les plus difficiles au moment du recrutement d'un tel candidat consiste à traiter ces questions imprévues avec une certaine aisance. Si un candidat se présente à une entrevue et que, de toute évidence, il vit dans une condition ou avec une déficience pouvant exiger un accommodement, une certaine inquiétude peut transparaître chez les interviewers. Or, ces derniers doivent agir comme avec n'importe quel autre candidat. Le Code ne l'interdit pas et il n'est pas déplacé qu'un intervieweur discute avec le candidat d'une restriction qui pourrait nuire à l'accomplissement de ses tâches.

Naturellement, il existe des questions non pertinentes. Un des points les plus importants à retenir : un employeur n'a pas la compétence pour émettre un diagnostic sur la condition ou sur la nature réelle d'une déficience. C'est pourquoi le fait d'insister sur cette question demeure tout à fait inapproprié. Il faut se rappeler qu'une entrevue vise à évaluer la personne selon les compétences relatives à l'emploi postulé.

La nature et l'étendue de l'obligation d'adaptation d'un employeur font l'objet de nombreux cours, colloques, cas et ouvrages. Cependant, en termes simples, l'employeur doit analyser sérieusement la nature de l'emploi offert, les conséquences que la déficience a ou pourrait avoir sur la capacité de la personne à occuper l'emploi, et si un impact possible peut être adouci au moyen d'un accommodement. Cette obligation d'un employeur s'applique autant à un candidat potentiel qu'à un employé déjà en poste. L'obligation d'adaptation va jusqu'à la « contrainte excessive », ce qui signifie que cette obligation ne doit pas être simplement une « contrainte », mais bel et bien une « contrainte excessive ».

Puisque les problèmes soulevés par ces situations concernent surtout le droit de l'employeur d'obtenir des renseignements médicaux sur la déficience et la nature d'un accommodement éventuel, il est fortement recommandé d'obtenir l'avis d'un conseiller professionnel au moment d'une demande d'accommodement par un futur employé.

ÉLÉMENTS ÀVÉRIFIER LORS D'UNE ENTREVUE

Pour aider un employeur à surmonter ces embûches, nous proposons de tenir compte des éléments suivants lors des entrevues :

• Préparer une liste des critères essentiels à l'emploi offert.

Programmer needed

Bachelor's degree-mandatory.

Antager
nistrator.

Oces
nes etc.

Assessing abili.

Proyen background and experience with financial programs.

Fisherice managing and organistrator.

Oces
nes etc.

Froven background and experience with service and an apility service and a servic

- Préparer une liste des questions à poser.
- Étudier le curriculum vitae pour trouver des écarts dans le service.
- Demander au candidat pourquoi il a quitté son dernier emploi
- Vérifier s'il est en période de préavis de travail.
- Prendre contact avec au moins deux références.
- Former une équipe d'au moins deux personnes pour mener une entrevue.
- S'assurer de prendre en note les questions et les réponses.

Lors de l'embauche d'un candidat déjà en emploi, un employeur doit également s'assurer de conclure un accord avec son ancien employeur. Il doit aussi s'informer si le candidat est lié par



une clause restrictive, car un ancien employeur peut porter plainte contre l'employeur actuel pour avoir incité son employé à déroger à cette clause.

CONTRATS DETRAVAIL

Lors de l'embauche de la personne, le fait de rédiger un contrat de travail peut s'avérer une décision judicieuse. Un contrat de travail clair et précis peut constituer la meilleure façon de protéger l'entreprise bien que l'intégration d'un nouvel employé peut souvent s'avérer plus difficile que l'employeur ne le pensait. Ce dernier doit veiller à consulter un conseiller juridique au moment de rédiger un contrat de travail pour s'assurer qu'il respecte toutes les lois applicables relatives aux normes d'embauche.

Même si un employeur a tendance à porter toute son attention sur la rémunération et sur les responsabilités liées à l'emploi, la plupart des conflits juridiques surviennent à la suite d'une cessation d'emploi. L'employeur doit donc déterminer clairement par écrit le montant du règlement financier qui sera alors dû à ce moment.

Bien sûr, il est clair qu'un employeur peut être

leur emploi et qu'ils s'accrochent au « bon vieux temps ». Cependant, faites en sorte que la situation ne se dégrade pas. En ce moment, le deuxième trimestre prévoit une solide croissance économique au Canada; il est donc temps de réagir.

Ainsi, encouragez la venue d'une nouvelle ère en réorganisant les espaces de travail et, autant que possible, en enlevant les bureaux vides. Cette initiative vous aidera à éviter l'effet d'une « place déserte » que certaines entreprises ont créé en gardant des rangers de bureaux inoccupés et, parfois même, les effets personnels d'anciens employés. Une telle situation prolonge la morosité et n'augure rien de bon.

Maintenez les voies de communication ouvertes

Accordez de l'attention à ce que vos employés disent - gardez une oreille attentive aux principaux sujets de conversation et abordez les problèmes que vous êtes en mesure de résoudre. Soyez honnête - brossez une image précise des perspectives de reprise, mais ne soyez ni trop optimisme, ni trop impatient si les affaires n'ont pas encore repris. Dites la vérité à vos employés lorsque vous le pouvez. Si la politique de votre entreprise n'en permet pas une divulgation complète ou si vous ne possédez pas l'information, soyez transparent à ce sujet. Vos employés respecteront votre franchise.

Gardez la porte ouverte aux discussions

Si votre entreprise applique la politique de la porte ouverte, assurez-vous que vos employés le savent. S'ils se rendent compte que vous êtes sensibles à leurs inquiétudes et à leurs idées, leur attitude pourrait s'améliorer grandement. Si vous veillez à informer vos employés que leurs opinions sont prises en considération, ils seront prêts à se mettre au travail et à collaborer.

Laissez les employés soumettre des idées d'économies de coût dans l'entreprise

Offrez à vos employés l'occasion d'aider

l'entreprise à réussir; il est possible qu'ils vous surprennent avec leurs propositions en vue de possibles économies. Encoura -gez-les à partager leurs idées sur la réduction des dépenses en cours. Même la plus petite idée peut avoir d'importantes conséquences sur les résultats. Certaines entreprises ont même incité ce partage d'idées en mettant sur pied un concours mensuel pour obtenir des propositions. Des prix symboliques, par exemple le choix d'un emplacement de stationnement, bonifieront l'exercice.

• Permettez à vos employés de s'assumer - l'un des aspects les plus frustrants lors



capable d'agir pour aider à sauver l'entreprise ou des emplois. Lorsque des employés ont la possibilité de partager des idées pour réduire les dépenses sans mettre personne à pied, ils ont acquis un sens de l'autonomie.

En retour, cette autonomie peut grandement renforcer leur loyauté envers l'entreprise et leur engagement envers sa survie et sa prospérité.

• Remontez le moral des troupes – lorsqu'il devient évident que la participation >

Comment favoriser l'engagement

de vos employés, même en période de transition?

PAR JUDY MACKENZIE

Au cours de la dernière récession, les annonces de mises à pied ont été plus nombreuses que les petites annonces dans les journaux. Même si la reprise pointe à l'horizon, de nombreuses entreprises luttent encore pour maintenir leur productivité. La plupart des employés ayant réussi à conserver leur emploi en ces temps difficiles sont reconnaissants. N'empêche, leur moral a souffert de la situation.

En effet, lorsque survenaient des mises à pied, maintenir un bon état d'esprit et une

une grande organisation ou une PME familiale, il y a de fortes chances qu'il vous faut produire plus, avec moins. Il est aussi probable que vous déployez des efforts afin que votre entreprise obtienne de bons résultats et que vos employés puissent faire de leur mieux en attendant la reprise.

Certes, quand votre travail exige de favoriser l'engagement de vos employés pour mener l'entreprise jusqu'à la reprise, il vous faut relever vos manches. Jongler avec l'attitude des employés face au change-

Reconnaître la réalité des employés demeure une attitude avisée

Puisque chaque secteur de l'économie est frappé par la récession, soyez attentif au fait que plusieurs de vos employés doivent vivre avec des budgets plus serrés à la maison en raison des mises à pied, du chômage et de la hausse du coût de la vie. Gardez ces événements à l'esprit lorsque vous vous adressez directement à vos employés. Rappelez-vous aussi que le niveau d'anxiété peut être supérieur à la normale pour plusieurs d'entre eux.

Le moral et la productivité étant fortement influencés par les incertitudes liées à l'économie actuelle, il est sage d'inciter vos employés à se concentrer sur les tâches à leur portée. En ce sens, voici quelques suggestions :

- faites la promotion d'un climat de travail professionnel;
- renforcez le sens du travail en équipe;
- reconnaissez les difficultés qu'ils peuvent rencontrer afin de les ramener gentiment sur la bonne voie;
- prônez un renforcement pour le travail bien fait.

Laissez-les s'apitoyer sur leur sort, mais pas trop longtemps

Si votre entreprise a subi des mises à pied ou d'autres changements importants, reconnaissez le fait que vos employés ont peut-être envie de « s'apitoyer » sur leur sort. Il est tout à fait normal qu'ils soient tristes pour leurs collègues ayant perdu



Évitez de confier trop de travail supplémentaire à un employé dans l'espoir de compenser les postes coupés.

productivité élevée pouvait s'avérer difficile. Les employés maintenus en poste étaient souvent doublement frappés par la situation. D'une part, ils devaient effectuer une plus grande charge de travail entraînée par les départs tout en s'interrogeant sur leur propre stabilité. D'autre part, ils entretenaient un sentiment de culpabilité du fait d'avoir conservé leur emploi alors que d'anciens compagnons de travail avaient subi une mise à pied.

Que vous dirigiez un département dans

ment, avec les émotions qui accompagnent les compressions et avec la nécessité d'équilibrer le budget; voilà qui demande des stratégies particulières. Ci-après, lisez des conseils visant à stimuler l'engagement de vos employés et à obtenir leur appui pour qu'ils déploient les efforts en vue de rendre l'entreprise plus compétitive, même avec des ressources réduites. En agissant ainsi, vous et vos employés pouvez même sauver vos emplois tout en conservant un milieu de travail agréable pendant la période de transition.

- Offrez du temps libre les grosses primes n'existent plus, mais l'idée d'offrir une heure ou deux de temps libre un vendredi aux employés ayant dépassé leur norme de productivité sera très bien accueillie. Ce petit geste, sans trop de conséquences sur le budget, sera fort apprécié par les employés qui pourront entreprendre leur fin de semaine un peu plus tôt.
- Organisez des « tirages » faire tirer un chèque-cadeau parmi tous vos employés qui ont atteint un certain rendement durant le mois peut avoir de nombreux effets bénéfiques. Même une récompense minime comme un déjeuner ou des billets de cinéma peut être grandement appréciée en cette période où de nombreuses familles renoncent à tous les divertissements pour joindre les deux bouts. Lorsque des gestionnaires prennent le temps de remercier leurs em-

ployés pour un travail bien fait, la fierté ressentie est souvent plus grande que les employeurs ne le réalisent.

Mettez l'accent sur l'équipe

Comme de nombreux secteurs ont effectué des coupures, le travail en équipe importe plus que jamais. Si vous êtes gestionnaire, assurez-vous de donner l'exemple en mettant la main à la pâte si vous le pouvez. Aussi, évitez de confier trop de travail supplémentaire à un employé dans l'espoir de compenser les postes coupés. Plus une équipe se stimulera elle-même, plus il sera facile à chacun de survivre à la tempête sans trop de tension.

Prenez soin de vous

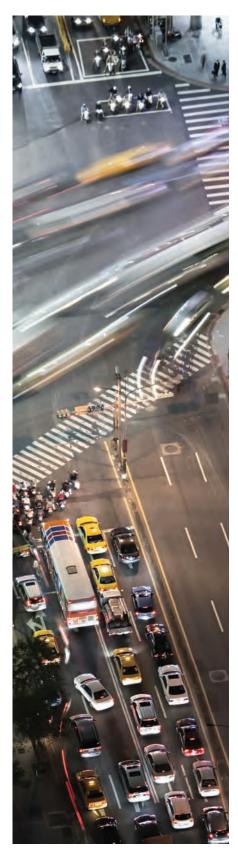
Diriger des employés, quelles que soient les circonstances, exige une habileté à jongler avec de nombreux intérêts et de nombreux problèmes. Dans un contexte de récession où des entreprises doivent réduire leur budget et leurs effectifs, l'emploi peut particulièrement en souffrir. Même s'il vous incombe de vous assurer que chaque employé passe à travers tout en gardant un bon moral, votre bien-être importe également. Accordez-vous du temps pour prendre soin de vous. Résolvez les problèmes qui vous contrarient et demandez conseil à vos supérieurs lorsque survient une situation problématique. Votre rôle de gestionnaire vous permet d'aider votre entreprise et vos employés à se diriger vers la reprise. Plus vous serez proactif au moyen de mesures pour améliorer le moral de vos employés et maintenir les profits élevés et les dépenses faibles, plus vous obtiendrez le meilleur de vos employés et de vousmême. Bref, favorisez l'engagement de vos employés et offrez-leur, si possible, la capacité de s'aider eux-mêmes. Vous verrez, vos efforts feront la différence.











de chaque employé est précieuse pour l'entreprise, le moral a tendance à remonter. Même les nouveaux employés peuvent avoir des idées lumineuses pour économiser de l'argent. Et il s'agit là d'une occasion de vraiment se faire valoir.

 Réalisez des économies – les employés sont souvent en excellente position pour signaler les économies possibles et rentabiliser les opérations. Ils savent où sont les pertes et peuvent souvent faire des suggestions pour les éliminer, même si leurs recommandations n'apportent que des économies minimes.

Multipliez les moyens de récompenser l'excellence

Avec la disparition des réceptions, des gratifications et autres avantages dans de nombreuses entreprises, les occasions de récompenser les employés pour des tâches bien accomplies deviennent plus rares. Encore là, les bons gestionnaires reconnaissent l'importance des récompenses, quelle que soit la situation économique. En fait, ces récompenses peuvent s'avérer une façon simple d'améliorer le moral des troupes puisque les employés travaillent à l'unisson.

Il existe différentes façons de récompenser les réalisations des employés sans trop amputer le budget de l'entreprise. Voici quelques suggestions :

Organisez des réceptions à l'interne pour resserrer les liens entre les employés – offrir des réceptions à l'occasion des vacances n'est peut-être plus réalisable, mais vous pouvez les remplacer par des repas-partage. Certains gestionnaires peuvent payer leur part pour les aliments les plus coûteux et des employés peuvent montrer leurs talents culinaires en préparant des plats d'accompagnement et des desserts. Voilà une façon abor-dable d'alimenter la camaraderie et de réunir tout le monde pour partager les bons coups.





Comment la récession a-t-elle influencé vos projets de RH pour les Jeux?

Dès le début de la récession, nous avons dû jeter un regard critique sur tous les programmes de RH afin de nous assurer qu'ils étaient adaptés aux Jeux et aux changements imposés par l'environnement économique. Plus particulièrement, nous avons porté beaucoup d'attention au recrutement de personnel en évaluant le nombre de personnes embauchées et leur entrée en poste afin de satisfaire nos besoins opérationnels au moment souhaité.

Tout cela en tenant compte des défis de nature économique que devait relever le Comité

d'organisation dans le contexte de la récession. Nous avons donc exploré des solutions innovatrices du point de vue du recrutement et du choix des fournisseurs éventuels. Nous avons élaboré plusieurs nouvelles stratégies et l'une d'elles, appelée Programme de prêts d'employés, consistait à communiquer avec des entreprises locales et les gouvernements pour qu'ils prêtent de leurs ressources durant les Jeux. Cette initiative a permis à leur personnel d'acquérir une expérience directe des Jeux. De notre côté, nous avons pu réduire nos dépenses pour couvrir nos besoins en dotation.

Nous avons aussi créé des partenariats avec les collèges et les universités de la Colombie- >



La réussite des Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver a inspiré à Adecco l'idée d'une rencontre avec Kim Campbell, directrice des ressources humaines du Comité d'organisation des Jeux olympiques (COVAN). Durant les Jeux, Adecco a été le principal fournisseur de services de recrutement en proposant plus de 400 employés à temps partiel et plus de 200 superviseurs. Au cours de la même période et malgré le caractère exigeant du mandat, Adecco a réussi à placer 1500 employés chez d'importants clients.

vironnement de campus que nous avons affectueusement appelé le « Campus 2010 ». Nous avions bien des choses à mettre en place pour nous assurer que les gens pouvaient sortir et être actifs, par exemple la course en groupe ou un match de volleyball à l'heure du dîner. En offrant un accès à divers programmes, nous étions assurés que les employés pouvaient « recharger leurs batteries » au niveau physique, émotionnel, mental et spirituel et qu'ils étaient suffisamment en forme pour demeurer avec nous du début à la fin.

Dans quelle mesure votre programme de mieux-être a-t-il contribué à la rétention du personnel?

Nous avons observé les meilleures pratiques de nombreuses organisations. En plus de prendre une longueur d'avance quant au climat de travail et aux offres d'emploi des organisations concurrentes, il fallait offrir à nos employés de nombreuses raisons de demeurer au COVAN. Outre nos programmes de mieux-être, nous voulions offrir une rémunération compétitive et des programmes de reconnaissance et de formation. L'engagement de nos employés faisait partie intégrante de notre objectif. Chaque année, nous menions un sondage sur leur engagement afin d'en vérifier le niveau. Cette démarche a été un bon indicateur de nos bons coups et des améliorations à apporter. Sans contredit, cette initiative a été un élément clé. Tout compte fait, nous savions que les emplois prendraient fin quelque part au cours du printemps 2010. Et nous voulions nous assurer de posséder un programme complet de réinsertion professionnelle afin d'offrir à nos employés la possibilité d'acquérir des outils et de mieux franchir la prochaine étape de leur carrière. Nous avons élaboré un programme de réinsertion professionnelle réparti en plusieurs ateliers pour aider le personnel à réfléchir sur leur plan de carrière, soit un poste dans une nouvelle entreprise, un retour aux études ou une réorientation de carrière. Une fois cette réflexion faite, nous avons poursuivi notre aide en organisant des ateliers sur la préparation d'un curriculum vitae, sur les contacts avec les employeurs et sur les agences de placement.

Parlez-nous maintenant de votre programme de reconnaissance.

Ce programme est directement en lien avec notre programme de rétention de personnel. Avant les Jeux, nous avions créé la « Boîte à outils du gestionnaire » et l'avons remis à tous nos gestionnaires. Cette boîte à outils contenait des idées et des articles de reconnaissance qui pouvaient s'adapter à leur équipe et à des situations précises. Cette initiative a permis de mettre en place une approche décentralisée tout en apportant un soutien centralisé. Durant les Jeux, nous avons appliqué une approche semblable envers notre personnel en congé et nos bé- >

Roevin est reconnu comme un chef de file mondial dans le recrutement de personnel d'ingénierie, technique et de métiers spécialisés. Grâce à nos 35 ans d'expérience, nous sommes le partenaire fiable et éprouvé dans la gestion du processus complet pour proposer les bons candidats aux bonnes entreprises.

Division de la fabrication

Grâce à notre réseau de succursales, notre Division de la fabrication possède une expérience confirmée en recrutement de personnel en génie, en opérations et gestion de l'entretien, dans les métiers spécialisés et de soutien auprès d'une clientèle très diversifiée.

Division des entrepreneurs en ingénierie

La Division de l'ingénierie possède une expérience éprouvée en recrutement de professionnels en design, en gestion de l'ingénierie de la construction, dans les opérations, dans les métiers spécialisés et de soutien auprès d'une clientèle très diversifiée.





Principaux contacts

Calgary: 403.264.3283 Edmonton: 780.420.6232 Fort McMurray: 780.714.6554 Sarnia: 519.383.6630 Mississauga: 905.826.4155

roevin.ca

FACE À FACE









Britannique pour lancer un programme étudiant et nous aider à combler de nombreux emplois à temps partiel. Ces programmes se sont ajoutés à ceux du recrutement interne et externe mis en place avec la collaboration de fournisseurs comme Adecco.

Enfin, comme nous avons axé nos programmes de RH sur les résultats, nous avons continué à bonifier les autres programmes. Ainsi, nos programmes d'orientation, de compensation et de reconnaissance devaient refléter la taille de notre organisation. Plus particulièrement en cette ère de récession, nous devions nous assurer de mettre l'accent sur les bonnes priorités et sur ce qui serait le plus rentable.

Nous avons commencé à percevoir des signes de reprise économique ces derniers mois. Étaitil plus difficile de retenir les employés déjà embauchés en raison de cette situation?

Fort heureusement, nous avons eu la chance

que la reprise se fasse sentir peu de temps avant les Jeux. La lancée et l'énergie qui nous avaient guidés jusque-là étaient si puissantes qu'il nous a été plus facile de retenir nos employés. D'ailleurs, le Relai de la flamme olympique amorcé en octobre a répandu une forte impulsion sur son passage. Aussi, de nombreuses personnes déjà à notre emploi depuis plusieurs années ont pu accepter de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités durant le temps des Jeux.

Avez-vous créé un programme de mieux-être à l'intention des employés? Si oui, que comprenait-il? Ce programme a-t-il été mis en application et a-t-il aidé à atteindre vos objectifs?

Oui. Nous partageons cinq valeurs fondamentales au COVAN, et l'une d'elles est le développement durable. Nous avons donc adopté toutes les approches globales dans le vrai sens du mot, non seulement en ce qui a trait à l'impact environnemental, mais aussi dans une perspective de mieux-être des personnes.

Nous savions dès le début que pour retirer le meilleur de notre personnel dans un environnement au rythme accéléré, il nous fallait des programmes pour aider nos employés à travailler avec ardeur, mais également dans le plaisir. Nous disposions de nombreux programmes, des installations de conditionnement physique (notamment des classes de vélo stationnaire, des périodes d'entraînement et de yoga), des journées de reconnaissance du personnel et des congés spéciaux accordés après de longues heures de travail.

En raison de l'envergure de notre organisation, nous avons commencé par créer un ennévoles. Ce programme comprenait plusieurs éléments, du petit cadeau pour chaque période

En plus de prendre une longueur d'avance quant au climat de travail et aux offres d'emploi des organisations concurrentes, il fallait offrir à nos employés de nombreuses raisons de demeurer au COVAN.

> de travail jusqu'aux célébrations et aux remerciements en passant par des tirages de prix.

> L'une des grandes marques de reconnaissance adressée à plusieurs employés permanents a été une invitation à expérimenter différents rôles sur les sites des Jeux. Ainsi, certains de nos recruteurs et de nos généralistes en RH ont pu jouer le rôle de gestionnaire des RH sur un site qui leur était assigné. Cette initiative s'est révélée une très bonne expérience d'apprentissage et une occasion de croissance. En effet, ces employés ont pu mettre en pratique ce qu'ils ont appris des modèles d'entreprises et les appliquer sur les patinoires ou sur les pentes de ski, et ainsi devenir le principal point de contact pour tous les leaders sur ce site.

> Si vous deviez tout refaire, que feriez-vous de différent quant au recrutement, aux stratégies et à la gestion des ressources humaines?

> Je travaille pour l'organisation depuis quatre

ans et demi. J'ai souvent pensé au défi que représente la création d'un portfolio de solutions RH étant donné l'évolution de la taille de cette organisation au fil du temps. Nous sommes passés d'un groupe de moins de 1 000 employés à une organisation comptant des milliers de salariés et 25 000 bénévoles. Au moment de créer des programmes, il fallait suivre une logique dans le temps, car des programmes qui étaient sensés en 2006 pouvaient très bien ne plus l'être en 2008 étant donné l'évolution de l'organisation.

Qu'advient-il de l'équipe des RH après COVAN? Certains d'entre vous iront-ils prêter leur talent à un autre important événement sportif comme les futurs Jeux panaméricains?

Certainement. Cela fait d'ailleurs partie de notre programme de réinsertion professionnelle appelé « Au-delà de 2010 ». Une grande partie de ce programme touche la recherche d'emplois pour notre personnel, qu'il s'agisse de couvrir d'autres événements sportifs comme les Jeux olympiques de London, de Sochi, ou encore les Jeux du Commonwealth à Glasgow. Plusieurs personnes ayant participé à maintes reprises aux Jeux sont prêtes à poursuivre leur carrière dans les ressources humaines. Nous ne ménageons donc pas nos efforts pour les diriger vers d'importants employeurs d'ici ou d'ailleurs au Canada. Nous avons organisé plusieurs salons de l'emploi où des employeurs locaux pouvaient venir s'enquérir de talents disponibles après les Jeux..



Adecco cultive les ressources.

20 années d'expertise chez Adecco nous permettent d'attirer, sélectionner et retenir les meilleures ressources humaines et les plus grands talents.

Réalisations 2009 :

- 10 000 personnes recrutées et sélectionnées pour des postes temporaires ou permanents.
- 550 entreprises accompagnées pour des services-conseils en ressources humaines.

Adecco

travailler heureux, vivre mieux

adecco.qc.ca



En réalité, les PAE se révèlent particulièrement efficaces pour minimiser les impacts causés par les dettes, les créanciers, la faillite, etc. Autrement, il est difficile, et même dans certains cas non pertinent d'aborder ces facteurs de stress financiers avec ses employés. En revanche, les PAE permettent aux employés de jouer un rôle actif dans la résolution de problèmes étrangers au milieu de travail.

En 2008, Shepell•fgi a enregistré une importante augmentation de consultations au PAE pour des difficultés financières graves entraînées par les problèmes de crédit, le recouvrement, la faillite et le divorce. En fait, des renseignements fournis par Shepell•fgi indiquent :

- une augmentation de 30,33 % de cas liés au recouvrement de dettes;
- une augmentation de 20,33 % de cas liés à des problèmes avec des créanciers;
- une augmentation de 24,37 % de cas liés aux faillites;
- une augmentation de 41,01 % de cas de consultation financière liée à un divorce.

Aidez vos employés à demeurer en santé et résistants

Pour accroître l'engagement des employés en période de turbulence, les organisations doivent de plus en plus s'attarder à créer un climat de travail de qualité et durable. Un tel climat de travail se caractérise par une communication accrue, une participation efficace des employés dans la prise de décision et un style de gestion basé sur le soutien, la confiance, le respect et l'équité.

Le fait d'augmenter la capacité de résilience des employés pour traiter leurs facteurs de stress peut contribuer à en minimiser les effets. Car ces effets qui surviennent fréquemment lors de période de stress élevé demeurent nuisibles à la santé et au bien-être des personnes.

Enfin, le fait d'encourager l'adoption de comportements d'adaptation sains et d'offrir des programmes et des services de santé et de bien-être de haute qualité peut contribuer à s'assurer que les employés sont plus aptes à surmonter ces périodes de stress. De plus, les entreprises en accord avec un tel positionnement auront une longueur d'avance sur la concurrence lorsque l'économie se redressera.

www.shepellfgi.com



Les organisations accordent un soutien de plus en plus proactif à leurs employés afin qu'ils demeurent motivés, en bonne santé et inspirés par leur travail. Dans les circonstances les plus favorables, cet appui exige une approche intégrée et basée à long terme sur une solide théorie et sur la pratique. Au cours de périodes de tension, comme le ralentissement économique actuel, le fait de conserver l'engagement des employés devient encore plus difficile.

Dans un contexte économique chancelant, la tension est causée par une baisse des économies, la décroissance des investissements et la hausse de l'insécurité d'emploi. De façon indirecte, mais tout aussi importante, il existe un effet d'entraînement sur les relations interpersonnelles et sur le climat du milieu de travail. Il est reconnu que ces inquiétudes liées à la situation financière sont un important facteur de stress pour de nombreuses personnes. Une étude démontre que parmi les cinq principaux facteurs de stress (relations, travail, santé, crime et violence et finances personnelles), les inquiétudes relatives aux finances personnelles sont cinq fois plus ressenties que celles portant sur la santé (Cash, 1996).

Mettez l'accent sur la prévention du stress financier intense

Aider les employés à mieux comprendre et à mieux affronter le ralentissement économique peut contribuer à en diminuer les conséquences. À ce titre, les programmes d'éducation financière en milieu de travail se sont avérés très effi-

caces pour aider les employés à réduire leur stress lié à la situation financière et les amener à prendre de meilleures décisions de nature financières.

Les programmes d'aide aux employés (PAE) demeurent un autre outil efficace. Un PAE, c'est-à-dire un service volontaire et confidentiel de consultation axé sur des solutions, met des employés et des membres de leur famille en contact avec un réseau de professionnels spécialisés. Faire la promotion de ces services de consultation et de conseils financiers en cette période de ralentissement économique peut se révéler fort utile pour réduire l'incidence de facteurs de stress financiers intenses qui pourraient causer un tort considérable tant aux employés qu'aux employeurs.



Nos consultants d'expérience en recrutement connaissent à fond les techniques de recherche et de sélection, pour s'assurer que nous choisissons parmi les meilleurs ensembles de compétences disponibles et de s'ajuster aux exigences particulières de chacun de nos clients.

Prenez contact avec l'endroit le plus près de chez vous. Contact us at the location nearest you:

Vancouver

info@recruiters.com

Calgary calgary@hollowayschulz.ca Toronto

toronto@hollowayschulz.ca

Ottawa

ottawa@hollowayschulz.ca

Fournisseurs de professionnels de recherche de dirigeants



hollowayschulz.ca / recruiters.com

travail. Pourtant, il semble que la plupart des entreprises ne savent pas vraiment ce qu'implique la mobilisation. De ce point de vue, cela explique-t-il pourquoi la mobilisation est souvent perçue comme quelque chose devant être généré parmi toutes les exigences quotidiennes? Et est-ce pour cette raison que, lorsque la mobilisation est en baisse, l'équipe RH, les politiques et les programmes de RH sont désignés responsables de la situation?

Alexander H. Leighton a défini la mobilisation comme « la capacité d'un groupe de gens à travailler ensemble, de manière durable et cohérente, à l'atteinte d'un but commun ». En fait, je crois que nos perceptions de la mobilisation viennent davantage des représentations militaires par le biais de films et d'évènements historiques que de la réalité du milieu de travail normal. Nous absorbons cette image de gens regroupés pour un bien commun dans des circonstances uniques et nous nous attendons à ce qu'elles s'appliquent à nos vies quotidiennes. Bien sûr, nous ne pouvons pas nous attendre au même niveau de mobilisation que celui du personnel militaire. Après tout, nous rentrons chez nous à la fin de la journée!

Le personnel militaire vit des relations différentes de celles qui existent dans le milieu de travail au quotidien. Dès le début de leur période d'entraînement, les militaires vivent, mangent et s'entraînent ensemble pendant six mois et même pendant plus d'un an, 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Ils s'entendront ronfler, se verront l'allure chaque matin, se verront se raser, se brosser les dents et manger. Aussi, ils connaîtront des détails intimes de leurs relations et de leur famille. Ensuite, ils se retrouveront peut-être en Afghanistan ou en Somalie dans une unité avec des amis qu'ils auront connus au fil des ans. La raison la plus importante qui motive ce genre d'intégration comme unité est qu'ils vivront en équipe des évènements impossibles à exprimer en mots à

quelqu'un à l'extérieur de cette même unité. Leur dépendance les uns des autres est absolue pour leur survie.

La plupart des milieux de travail (sauf quelques exceptions évidentes : la police, les pompiers, les équipes médicales, etc.) ne profitent pas d'un tel climat. Et il s'agit là d'un enjeu lorsque la direction constate que le moral des troupes est bas. À quoi cela se compare-t-il?

Dans les années 1980 et 1990, la mode voulait que les entreprises organisent des sorties à l'extérieur pour intensifier la mobilisation de l'équipe de direction. Je demeure convaincu qu'il y avait là une ferme intention de « circonscrire » certaines catégories de problèmes. Ou, mieux encore, l'idée que si vous expédiez l'équipe de direction en Alaska à une formation de survie en hiver, elle reviendrait plus forte et plus productive, malgré les gelures.

Certes, rien ne remplace de solides compétences en gestion qui n'ont jamais besoin d'être renforcées par diverses sorties à l'extérieur. Il est prouvé que l'application de certains styles de gestion efficaces a le plus grand effet sur la mobilisation, tant dans le milieu de travail quotidien que chez les militaires.

La responsabilité de susciter la mobilisation des employés incombe habituellement au secteur des ressources humaines, lequel doit miser sur les traits de caractère qu'il désire améliorer ou promouvoir auprès du personnel. Associez cette responsabilité à de solides compétences en gestion et vous obtiendrez une bonne recette pour susciter la mobilisation. Le reste demeure la responsabilité de chaque employé. Et si l'employé n'aime pas ce que l'entreprise peut lui offrir, le temps est peut-être venu pour lui de quitter son poste. Si l'entreprise veille à ce que le climat de

travail soit bien géré, le niveau de mobilisation demeurera élevé et le personnel, motivé et concentré sur ses tâches. La forme du style de gestion donnera des indications sur les employés à retenir et les candidats à recruter. Les valeurs promues par l'équipe de direction amélioreront la mobilisation des employés animés par ces mêmes valeurs.

Il existe plusieurs façons de traiter avec des employés et avec une direction aux prises >



TOUT CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR LA MOBILISATION D'ÉQUIPE

PAR DEAN POWELL

Dans un milieu des affaires difficile, l'une des priorités souvent invoquées par les entreprises est la mobilisation d'équipe. Mais comment cela se traduit-il au juste dans les politiques de l'entreprise et dans sa façon de faire des affaires? Certes, il y a bien des phrases qui reviennent dans le discours : « nous som-

mes déterminés à trouver des solutions et à multiplier les possibilités de formation afin d'élargir l'ensemble des compétences de nos ressources humaines »; « l'entreprise fait passer les employés en premier »; et la plus courante: « notre personnel motivé est notre atout le plus précieux ».

Pourquoi n'entendrez-vous jamais un gestionnaire d'une entreprise en difficulté dire à ses employés : « L'important, ce ne sont pas les gens, mais l'entreprise! »?

On a accordé une place importante à la mobilisation dans les pratiques en milieu de

13° Congrès mondial des ressources humaines | 27-29 septembre 2010 | Montréal (Canada)

Vous êtes conviés...

à ce grand rassemblement où nous attendons quelque 3500 professionnels de la gestion des ressources humaines venus du monde entier.



Nous nous sommes acceillerons au kiosque #305 Présenté par:



travailler heureux, vivre mieux

Unique en son genre, Montréal est caractérisée par une ambiance et une joie de vivre uniques. Restaurants, musées, immeubles historiques, théâtres, ville souterraine, cinémas et boutiques, elle a tout pour plaire...

Découvrez l'exceptionnel programme du congrès : www.rh2010.com

Enjeu de rétention? Investissez dans vos employées!



Formations adaptées à vos besoins:

- Dans l'adversité, faisons preuve de créativité!
- Comment gérer des situations difficiles avec des clients
- La gestion du temps et la gestion de soi
- La responsabilisation... Et si c'était passionnant?
- Le changement imposé : faites face à la musique!
- Les comportements manipulateurs : les repérer et les déjouer!
- Mobiliser et fidélisez par le coaching
- Mon leadership en situation de conflit
- Pour en finir avec les réunions inefficaces
- Transformer vos employés difficiles en employés performants

Formations offertes en entreprise par groupe de 5 à 15 personnes.



T 1.866.888.2685 adeccoformations@adecco.qc.ca

adecco.qc.ca
* travailler heureux, vivre mieux



avec un climat de morosité dans l'entreprise.

Or, plutôt que de s'attaquer au problème, il faut se rappeler que la solution réside dans l'identification des causes sous-jacentes au moyen d'un exercice largement répandu et connu sous le nom de « mobilisation stimulée ». Dans la plupart des cas, la principale excuse évoquée par les employés à l'égard d'une baisse de mobilisation est le manque de satisfaction dans leur emploi pour des raisons personnelles, et non pour un motif lié à l'entreprise elle-même. En déterminant les raisons derrière ce mécontentement, il est souvent possible de définir rapidement et efficacement un bon plan d'action.

D'abord et avant tout, parlez directement avec vos employés mécontents. Demandez-leur ce qu'ils veulent. Généralement, ils désirent peut-être simplement quitter l'entreprise. Ils s'ennuient, car ils ont évolué dans un sens différent de l'entreprise. Si vous et votre employé reconnaissez que demeurer dans cette

entreprise n'est pas dans le meilleur intérêt de tous, aidez-le à préparer son curriculum vitae, à chercher un emploi et à se préparer pour une entrevue. Respectez la confidentialité. Offrez-lui de la formation au moyen de colloques et de cours du soir qui l'aideront à franchir la transition. Communiquez avec votre PAE pour savoir s'il offre un programme de soutien.

Dans ces circonstances, les économies de temps et d'argent sont évidentes, sans compter les impacts positifs de ces bonnes pratiques professionnelles. Trop d'employés quittent une organisation en étant bouleversés et en colère. Ils rendent leur employeur et le climat de l'entreprise responsable de cette séparation au lieu d'essayer de changer d'attitude, de déterminer les raisons précises de leur mécontentement et de prendre les mesures pour résoudre le problème. Si le moment est venu pour un employé de partir en sachant que l'entreprise le soutiendra et même l'aidera à vivre cette

transition, cette situation influencera positivement la mobilisation des employés qui décident de rester en poste. Encore plus qu'une activité de RH qui vise à améliorer le moral des troupes.

Aussi, plutôt que d'éviter un ancien employé croisé par hasard dans un lieu public, vous pourrez marcher en sa direction et lui demander de ses nouvelles. Dans la plupart des cas, il vous serrera la main et vous remerciera. À titre d'exemple, j'ai déjà reçu un appel téléphonique de la femme d'un ancien employé pour me remercier. « Mon mari et ma famille sont plus heureux et il parle de vous sans arrêt. Merci! » m'a-t-elle dit. Le fait de créer un environnement qui encourage la croissance vient mettre l'accent sur les raisons pour lesquelles des employés ont été engagés. Du même coup, le fait de les inviter à réussir est beaucoup plus efficace que d'essayer de créer une fausse perception de la mobilisation vécue dans l'entreprise.



vente en Ontario et en Colombie-Britannique le 1er juillet prochain. Il s'agira d'un bond temporaire, car l'inflation retombera peu de temps après. La Banque du Canada examinera la hausse de l'inflation causée par la TVH par rapport aux tendances sousjacentes des coûts et des prix qui devraient demeurer stables.

Le dernier rapport sur les ventes au détail était très encourageant. Les ventes du mois de mars représentent la plus importante hausse mensuelle des cinq dernières années. Les gains de février ont également été révisés à la hausse par comparaison à la première estimation il y a un mois. En fonction du volume corrigé des prix, les ventes ont augmenté subitement de 2,2 % (un taux annuel de 30 %) entre février et mars, ce qui a permis d'afficher une solide avance du PIB au 1er trimestre, confirmant ainsi nos prévisions d'une reprise canadienne en V.

Les nouvelles les plus récentes sur le marché de l'emploi laissent entendre que le fort rythme de croissance des dépenses de consommation et du PIB se poursuit au 2e trimestre au Canada. Entre mars et avril, la hausse de 109 000 emplois, pour le secteur privé seulement, a été la plus forte enregistrée depuis 2002. Une grande partie des emplois créés sont occupés par des adultes masculins âgés de 25 ans et plus. Depuis les premiers progrès du marché du travail en août dernier, la création d'emplois s'oriente surtout vers les emplois à temps plein.

Cependant, un événement qui pourrait nous nuire serait le choc financier causé par la crise de l'endettement de certains pays souverains d'Europe. Un effet d'entraînement pourrait se produire par les valeurs en Bourse. La chute de plusieurs milliers de points de l'indice Dow Jones ou du S&P/ TSX perturbera certainement l'achat de maisons et les plans de rénovation. Pareille situation pourrait survenir dans le cas seulement où les investisseurs perdraient confiance dans l'efficacité du prêt d'urgence de l'UE et du FMI à l'Europe.

Les statistiques fiscales d'Europe sont alarmantes et le poids de l'endettement de la Grèce semble être écrasant. Il est fort probable qu'une seconde récession frappera l'Europe, même si l'UE et le FMI accordent un prêt d'urgence. Ce prêt n'est pas une solution à long terme et il doit s'accompagner d'un sévère resserrement fiscal et d'une coordination de la politique de la fiscalité européenne. Il n'existe pas de moyen facile puisque les pays écrasés par l'endettement ne peuvent dévaluer leur monnaie. En ce moment, il est impensable que même les pays financièrement les plus faibles abandonnent l'euro.

En théorie, ces pays pourraient être forcés de négocier à nouveau leur endettement qui prendrait la forme d'un prolongement de l'échéance plutôt que la cessation catégorique du paiement des obligations d'État. La crise européenne est donc une menace aux perspectives économiques mondiales. Dans le meilleur des cas, les prévisions du FMI quant à une croissance réelle mondiale de plus de 4 % en 2010 et 2011 pourraient être inspirées par l'optimisme.

Cependant, si le renflouement européen est un échec, ou même s'il semble chancelant, et que les inquiétudes concernant la capacité de la Grèce à satisfaire ses engagements financiers refont surface, l'agitation sur les marchés boursiers pourrait s'étendre et nous affaiblir encore une fois. Le dollar canadien est directement influencé par la crise européenne. Le 20 avril, il a clôturé à son taux le plus élevé depuis un an, soit à 1,0012 \$US avant que la crise européenne s'intensifie. Puis, le 20 mai, il a plongé pour atteindre 0,9365 \$US à la clôture. Il est maintenant revenu à près de 0,97 \$US puisque les inquiétudes concernant les problèmes de l'endettement européen ont cessé. Un recul par rapport à la parité avec le \$US n'est pas en soi une mauvaise nouvelle pour l'économie canadienne puisqu'un \$CAN de valeur inférieure aidera à la reprise en cours sur le marché de l'emploi au Canada.

La baisse récente des taux hypothécaires a également été un facteur positif pour l'habitation. Les banques ont réduit leurs taux hypothécaires deux fois en mai. Selon les offres promotionnelles, le taux pour un prêt de 1 an gravite autour de 3,30 % et celui pour le prêt de 5 ans, autour de 4,60 %. Même si la Banque du Canada relève son taux directeur, on s'attend à ce qu'elle le fasse progressivement. De plus, la crise financière européenne a eu pour effet de soutenir le prix des obligations d'État des gouvernements américain et canadien et de maintenir les taux d'intérêt bas à long terme. La situation devrait se prolonger le reste de l'année et aussi en 2011. La présence d'un taux d'intérêt favorable au secteur de l'habitation devrait donc se poursuivre.

En résumé, même si le Canada est en excellente position pour tirer avantage de solides facteurs économiques et d'un faible taux d'inflation, et s'il est sur la voie d'une reprise en V, la crise persistante de l'endettement européen et la volatilité du marché mondial peuvent ralentir nos progrès.



ÉCONOMIE CANADIENNE: un coup d'oeil sur la situation actuelle:

CROISSANCE AU-DESSUS DE LA NORMALE ET FAIBLE INFLATION

PAR PETER ANDERSEN

Une lecture précise de ce qui se produit en ce moment est le meilleur moyen d'effectuer des prévisions sur les conditions de la conjoncture économique future. C'est de cette façon que de nombreux prévisionnistes ont commis leurs erreurs en 2006 et 2007, juste avant de plonger dans la dernière récession : ils n'ont pas compris l'exposition au risque accru des marchés financiers. Les chocs financiers qui ont mené à la récession mondiale sont encore en cours, mais ils sont heureusement en recul aux États-Unis et ont disparu au Canada.

Le message fondamental à retenir, c'est que nous vivons actuellement une nouvelle expansion économique au Canada. Une reprise en V est commencée. Le PIB réel devrait afficher une augmentation moyenne annuelle d'au moins 4 % cette année alors qu'aux États-Unis il n'a atteint que 3 %. Le levier de croissance est maintenant passé du secteur public au secteur privé...

Le Canada a été épargné des nombreuses agitations qui ont frappé les États-Unis. L'écroulement de la richesse a été beaucoup moins prononcé au Canada et l'accession à la propriété n'a pas diminué dans la plupart des villes canadiennes. En outre, les banques du pays ont su conserver leur santé financière et il n'y a eu aucun resserrement du crédit, ni pour les entreprises ni pour le secteur résidentiel. Les hausses récentes dans le marché de l'emploi se révèlent intéressantes puisque plus des deux tiers des emplois perdus du-

rant la récession ont été récupérés. Heureusement, l'inflation ne cause pas d'inquiétudes et les hausses du taux directeur de la Banque du Canada ne sont pas suffisamment élevées pour entraîner un taux d'intérêt excessif dans l'économie canadienne. De plus, la Banque du Canada n'adoptera pas de politique monétaire plus serrée. Tout au contraire, elle délaissera tout simplement les taux d'urgence établis en 2008 et 2009 maintenant que l'économie se montre suffisamment forte pour continuer de croître à la suite de ce soutien de politique extrême.

L'inflation globale augmentera très légèrement d'un peu plus de 0,5 % à la suite de l'harmonisation de la TPS et de la taxe de





Roevin, l'un des plus importants fournisseurs de personnel technique au Canada, se spécialise dans le recrutement de personnel pour les domaines de la construction et de la gestion des activités, de l'ingénierie ainsi que pour les secteurs technique et commercial. Roevin possède plus de 25 ans d'expérience et se révèle un partenaire fiable et éprouvé dans la gestion du processus complet pour proposer les bons candidats aux bonnes entreprises.

roevin.ca



Une grande entreprise commence par un bon personnel, c'est-à-dire des personnes avec une vision pour l'organisation et soucieuses des résultats et de l'entière satisfaction de la clientèle. Avec près de 35 ans d'expérience en recrutement professionnel, Holloway Schulz & Partners se distingue par son vaste réseau de ressources pour découvrir et attirer des candidats de choix pour votre organisation.

hollowayschulz.ca / recruiters.com



Le Groupe Adecco offre à sa clientèle et aux chercheurs d'emploi un éventail sans égal de services de dotation et de ressources pour la carrière. Osez en découvrir plus sur nos divisions indépendantes et spécialisées.

Adecco, Ajilon, Roevin et Holloway Schulz.



Adecco, chef de file mondial en solutions RH, compte 50 ans d'expérience et 7000 bureaux dans le monde entier, dont 50 succursales au Canada seulement.

Adecco offre des services complets de dotation dans plusieurs secteurs d'activités, notamment la bureautique et l'administration, la comptabilité et les finances, le marketing et les ventes, l'ingénierie et les emplois techniques, la technologie de l'information, les solutions en capital humain, les soins de santé et beaucoup d'autres.

adecco.ca / adecco.ac.ca



En affaires depuis 25 ans au Canada, Ajilon Services-Conseils se distingue comme un important fournisseur de services de technologie de l'information (TI). Ajilon Consulting traite les besoins des entreprises au moyen d'une utilisation et d'une mise en œuvre uniques de la technologie.

ajilon.ca