

# Lēad<sup>MC</sup>

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

L'ÉCONOMIE  
**MONDIALE**  
ET LES **RESSOURCES**  
**HUMAINES**

**ENTREVUE** avec  
**Patrick De Maeseneire**

Directeur Général  
Groupe Adecco

**Exclusivité**  
Bill Palamar  
Directeur général CCARH

**Adecco**

Bilingual publication. English on reverse.  
[adecco.ca](http://adecco.ca)

# 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.



travailler heureux, vivre mieux



# Lēad™

Numéro 9



## 05 ÉDITORIAL

par Sandra Hokansson

## 06 COLLABORATEURS

### 07 L'ÉCONOMIE MONDIALE ET LES RESSOURCES HUMAINES

par Peter R. Andersen, Ph.D.

### 10 LA GESTION DES TALENTS : une question de stratégie

par Denis Morin Ph.D., CRHA

Professeur agrégé en gestion des ressources humaines  
École des sciences de la gestion,  
Université du Québec à Montréal

### 14 LE TALENT : un forfait tout inclus

Ronny Bernatchez,  
Vice-président ressources humaines,  
Voyagistes et distribution, Transat

### 18 LES RESSOURCES HUMAINES, UNE STRATÉGIE D'AFFAIRES :

À l'affût des tendances

par Jim Warrington Président, Fantail Communications

### 22 ENTREVUE AVEC PATRICK DE MAESENEIRE

Directeur général, Groupe Adecco

### 24 LE CCARH SUR LA SCÈNE MONDIALE :

Réseaux et normes

par Wm. G. (Bill) Palamar, Directeur général, CCARH

Rédactrice en chef	Sandra Hokansson
Concepteur principal	Foxx Advertising & Design Inc.
Rédacteurs et rédactrices	Peter Andersen Denis Morin Ronny Bernatchez Jim Warrington Patrick De Maeseneire William G. (Bill) Palamar
Photographie et images	shutterstock.com istockphoto.com
Impression	The DATA Group of Companies
Éditeur	Services d'emploi Adecco limitée 10, Bay Street, 7 <sup>e</sup> étage Toronto (Ontario) M5J 2R8 adecco.ca
Publicité	Markus Lutz Marketing Director - Canada markus.lutz@adecco.ca
Remerciements	Carol Gilchrist Romie Parmar Anick Vinet Annie Boutet
Service à la clientèle et abonnements	lead@adecco.ca



PAR SANDRA HOKANSSON

Présidente et directrice nationale  
Adecco, services de ressources humaines limitée

Les avancées et les découvertes technologiques ont changé notre perception du monde. Les économies émergentes connaissent une croissance sans précédent, malgré la récente récession mondiale. Les entreprises se mondialisent et, de nos jours, il est fréquent et nécessaire, pour les équipes, de travailler harmonieusement dans différents pays.

À titre de spécialistes en ressources humaines et de chefs d'entreprise à la recherche d'éléments de valeur pour diriger nos organisations, nous étudions les données démographiques et sommes au courant de la rareté de main-d'œuvre compétente à laquelle les pays développés devront bientôt faire face. Nous sommes inquiets de l'incidence que pourrait avoir le problème du manque d'emploi côtoyant le manque de main-d'œuvre. Alors que faire pour aider nos entreprises à réussir et à planifier l'avenir?

Tout d'abord, nous devons reconnaître qu'il faut changer nos façons de faire. La gestion des ressources humaines est maintenant une pratique mondiale ayant des implications à l'échelle internationale. Le bassin de spécialistes compétents s'étend partout dans le monde. Les dirigeants d'organisations s'allient à des firmes partageant leurs valeurs et qui ont la vision et les moyens nécessaires pour les aider à élaborer une stratégie mondiale en matière de ressources humaines. Une approche internationale donnera aux entreprises un avantage important dans leur recherche d'éléments de valeur. Il sera également important pour elles de prioriser le maintien et le perfectionnement de ces éléments de valeur.

La participation aux événements mondiaux en matière de ressources humaines représente également un bon moyen de rester informé. Cette année, le Congrès mondial des ressources humaines, un événement d'envergure internationale qui a lieu tous les deux ans, sera présenté à Montréal, au Canada, au mois de

septembre. À titre de commanditaire, Adecco est fière de présenter cet événement. À Adecco, nous croyons qu'il faut investir dans le domaine des ressources humaines et nous n'hésitons pas à adopter un rôle de chef de file pour faire avancer le partage des meilleures pratiques.

Dans le présent numéro du magazine LEAD, il sera question de la mondialisation des ressources humaines, et nous présenterons encore une fois plusieurs collaborateurs de renom. Vous trouverez également une entrevue avec Patrick De Maeseneire, directeur général du Groupe Adecco, dont les bureaux se trouvent à Zurich.

Nous avons tous entendu l'expression « Penser mondialement, agir localement ». Le temps est venu d'agir mondialement. Suite au Congrès mondial des ressources humaines, vous pourrez bénéficier d'un résumé des quelques unes des meilleures conférences via nos sites internet [adecco.ca](http://adecco.ca) et [adecco.qc.ca](http://adecco.qc.ca).

Cordialement,

Sandra Hokansson  
Présidente et directrice nationale



« Nous avons tous entendu l'expression  
« Penser mondialement, agir localement ».  
Le temps est venu d'agir mondialement. »

Adecco utilise des médias sociaux. Visitez-nous à .....  
[adecco.ca/linkedin](http://adecco.ca/linkedin), [adecco.ca/facebook](http://adecco.ca/facebook) et [adecco.ca/twitter](http://adecco.ca/twitter).

## COLLABORATEURS



**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.



**Denis Morin**, est professeur agrégé en gestion des ressources humaines et psychologie industrielle/organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal. Les principaux champs de recherche du professeur Morin sont la psychométrie et les analyses statistiques, le recrutement et la sélection de personnel, l'évaluation et la gestion du rendement, l'intelligence émotionnelle ainsi que l'estime de soi en milieu de travail.



Depuis maintenant plus de trois ans, **Ronny Bernatchez, CRHA**, est Vice-président ressources humaines, voyagistes et distribution chez Transat Canada. Ses principaux mandats touchent le développement des gens, la mobilisation et la communication aux employés. Auparavant, il a agi à titre de directeur des ressources humaines à Postes Canada ainsi que chez Loblaw's où il a joué un rôle important dans le lancement de la division des magasins Loblaw's au Québec, avec l'ouverture de trente-cinq magasins. Monsieur Bernatchez a été finaliste dans la catégorie jeune cadre (moins de 40 ans) du concours Arista.



**Patrick De Maeseneire**, occupe le poste de directeur général d'Adecco depuis juin 2009. De juin 2002 à mai 2009, il a été directeur général du Groupe Barry Callebaut, leader mondial des produits à base de cacao et de chocolat de qualité supérieure. Il a également occupé des postes de haute direction au Groupe Adecco entre 1998 et 2002, notamment celui de directeur pour le Benelux, avant de prendre les commandes des activités de recrutement d'Adecco à l'échelle internationale à partir des bureaux de New York.

Avant de se joindre au Groupe Adecco (1980-1997), Patrick De Maeseneire a occupé des postes de direction à la station de télévision belge VTM, à Sun International et chez Apple, et des postes de niveau supérieur chez Wang, en Belgique et chez Arthur Andersen Consulting. En 2007, le roi Albert II de Belgique lui a remis le titre de Baron.



**Jim Warrington** cumule plus de 30 années d'expérience dans le domaine des communications intégrées et du marketing. Une expertise qu'il met au service de son agence de relations publiques (RP). Fantail Communications se spécialise dans le développement de solutions de RP innovantes destinées au marketing de consommation et au marketing interentreprises. Jim s'est forgé une solide réputation sur le plan du développement de stratégies de marques. Il a également fait ses preuves en menant différents projets dans les domaines de la stratégie d'affaires, de la publicité, des relations publiques et investisseurs, du marketing événementiel, des commandites et de la création d'alliances. Bilingue anglais et français, Jim est un expert reconnu des stratégies de communication et du développement du capital-marque. Son entreprise plusieurs fois primée est réputée pour sa créativité et ses solutions de marketing intégré. Jim possède un diplôme de marketing du Bishop's University de Lennoxville, au Québec. Il est l'ancien président de la branche torontoise de l'American Marketing Association. Il siège aussi au Conseil de la fondation ABC Canada Literacy Foundation. Enfin, il est fondateur et coprésident du Marketing Hall of Legends of Canada.



**William G. (Bill) Palamar, CRHA**, s'est joint au CCARH à titre de président en juillet 2010, après une carrière éminente à Scouts Canada où il a évolué jusqu'à occuper le poste de directeur national des ressources humaines. L'énergie que Bill a déployée à titre de bénévole au service du CCARH, de la Human Resources Professionals Association (HRPA) et du Conseil RH pour le secteur communautaire fait foi de son engagement envers l'avancement de la profession de conseiller en ressources humaines à l'échelle du Canada. Bill est titulaire d'une maîtrise en travail social de l'Université de Toronto et d'un baccalauréat des arts de l'Université York. Son cheminement professionnel l'a aussi amené à acquérir de l'expérience en développement organisationnel, en gestion financière, en marketing et en communications.

# L'ÉCONOMIE MONDIALE ET LES RESSOURCES HUMAINES

PAR PETER R. ANDERSEN, PH.D.

Les développements économiques qui se sont opérés à l'échelle mondiale ont complexifié le rôle des ressources humaines. En effet, la récession a provoqué une perte d'emplois sans précédent aux États-Unis. En outre, la notion classique voulant que les employés soient plus que des biens physiques de l'entreprise a été mise à l'épreuve.

Avant la forte récession de 2008 et 2009, les employés étaient intégrés à la stratégie d'entreprise à long terme qui reposait notamment sur le recrutement, une culture orientée vers les parties intéressées, les incitatifs et la formation. À première vue, les ressources humaines semblent être passées au second plan à la faveur d'une marge de profit à court terme et de l'atteinte de certains objectifs de valeur pour les actionnaires. Toutefois, en examinant la situation de plus près, les ressources humaines sont probablement plus importantes que jamais.

Aux États-Unis, les effectifs non agricoles affichent une perte nette d'environ 8,4 millions de travailleurs pour la récession de 2008 et 2009. En termes relatifs, cette perte dépasse largement celle connue lors de récessions précédentes. Le niveau de « sous-emploi » aux États-Unis se situe à un taux stupéfiant de 16,5 %. On parle ici de chômeurs, de personnes travaillant à temps partiel à défaut d'avoir trouvé un emploi à temps plein et de personnes ayant renoncé à se trouver un emploi.

Malgré la reprise de la croissance économique américaine et une augmentation notable des bénéfices et des recettes des entreprises, l'embauche demeure bien en deçà du niveau atteint lors des reprises de cycle conjoncturel précédentes. Les emplois non agricoles du

secteur privé ont connu une augmentation nette de seulement 71 000 emplois entre juin et juillet (donnée désaisonnalisée). À ce rythme, il faudra des années pour remplacer les emplois perdus pendant la récession américaine.

Certains pointeront du doigt la mondialisation du marché du travail. Il est vrai que la mondialisation des services de soutien a pris une nouvelle dimension dans la foulée d'une récession mondiale aussi sévère. Les employeurs ont revu à la hausse le niveau des compétences dans le cadre de leurs stratégies d'impartition mondiales. En raison de la révolution technologique dans le domaine des communications, la distance et le temps ne sont plus des facteurs déterminants pour les stratégies de recrutement des ressources humaines. Ce ne sont plus seulement les centres d'appels à l'étranger qui sont visés. En effet, du personnel hautement qualifié est également recherché dans les secteurs de la programmation, de la technologie de l'information, de la comptabilité, de l'ingénierie et même des services juridiques. Par exemple, les avocats en Inde effectuent de

plus en plus de tâches habituellement dévolues aux jeunes avocats américains en début de carrière, comme la rédaction de contrats et l'étude de documents.

Il ne fait aucun doute que la récession a favorisé « l'immigration virtuelle ». La principale préoccupation des entreprises américaines demeure l'amélioration de leur bilan financier. Les grandes entreprises disposent de liquidités abondantes, >



mais elles préfèrent mettre l'accent sur la réduction de leurs dettes plutôt que d'assumer les risques additionnels associés à des plans d'expansion onéreux. Les petites entreprises, elles, n'ont pas cette liberté de choix, puisque leurs prêteurs traditionnels continuent de les priver de fonds.

Une solution s'impose : garder les coûts salariaux bas dans la mesure du possible en augmentant l'impatriation internationale. Cela ne signifie pas pour autant que les États-Unis connaîtront une relance économique sans création d'emploi. En vérité, l'impatriation internationale est une stratégie efficace qui permettra aux entreprises américaines d'être plus performantes, plus concurrentielles et mieux outillées pour jouer un rôle dominant sur le marché international.

Les ressources humaines devront s'assurer que les démarches d'impatriation se concrétisent et qu'elles sont mises en œuvre de façon optimale.

Malgré la réduction substantielle des effectifs globaux depuis 2007, le recrutement et la fidélisation des employés continuent d'être des fonctions importantes des ressources humaines. Les groupes les plus touchés par ces pertes d'emploi comprennent les travailleurs peu spécialisés, les personnes sans formation ou sans expérience, ainsi que les jeunes. La demande pour les travailleurs les plus productifs demeure étonnamment élevée. En effet, les États-Unis ont affiché une légère hausse nette de l'emploi entre décembre 2007 et décembre 2008 pour les personnes ayant reçu une formation postsecondaire.

Cela est remarquable compte tenu de l'importance de la récession et de l'ampleur du déclin de l'emploi en général. Dans un monde où la concurrence est féroce et le pouvoir de fixation des prix limité, les employeurs n'auront d'autre choix que de miser sur l'embauche de travailleurs très productifs qui sont plus âgés, plus qualifiés, plus chevronnés et plus scolarisés. L'embauche massive connue il y a 10 ans est chose du passé. Il incombera aux spécialistes en ressources humaines de procéder à un recrutement qui cible des talents et aptitudes spécifiques. Ces spécialistes devront faire preuve de rigueur pour assurer une correspondance parfaite entre les effectifs des entreprises et les nouvelles réalités de l'économie mondiale.

Pour les ressources humaines, la formation a également pris une dimension mondiale. Les diplômés universitaires embauchés par des multinationales pourraient passer les six premières semaines à travailler au siège social de l'entreprise en Asie. Une telle expérience ne se limite pas à une formation administrative et technique. Il s'agit ici d'une expérience de formation interculturelle qui permet aux nouveaux employés de mieux comprendre la culture de l'entreprise. Voilà donc une autre façon pour les ressources humaines de répondre à la mondialisation et de produire une main-d'œuvre plus efficace.





Les tendances du marché de l'emploi au Canada ont donné une « saveur canadienne » aux stratégies en matière de ressources humaines. Contrairement aux États-Unis, le Canada a remplacé tous les emplois perdus pendant la récession. Les « bons » travailleurs se font rares. Les entreprises sont exposées à des pressions croissantes pour trouver le personnel nécessaire à l'exécution de leurs plans de croissance. L'embauche des hommes adultes a augmenté de façon prononcée au Canada; elle est nettement supérieure à celle du sommet conjoncturel précédent. Au Canada, les emplois de haute technologie n'ont jamais connu de baisse associée à la récession et ont même augmenté de façon marquée cette année. Du point de vue régional, le Grand Toronto est un chef de file économique. En effet, l'embauche y a fait un bond spectaculaire récemment, et elle dépasse largement le sommet précédent atteint en 2008. Le Canada a des besoins en recrutement de plus en plus complexes.

En résumé, bien que les niveaux d'emploi canadiens soient déjà supérieurs à ce qu'ils étaient avant la récession, la reprise lente et pratiquement sans création d'emploi que connaissent les États-Unis est préoccupante et pourrait ralentir le progrès économique du Canada.



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!  
**1-866-888-2685**

**Adecco**

Services-conseils RH

travailler heureux, vivre mieux

adecco.qc.ca

# La gestion des talents : une question de stratégie

PAR DENIS MORIN PH.D., CRHA  
PROFESSEUR AGRÉGÉ EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

*Les ouvrages sur la gestion des talents révèlent qu'il ne subsiste pas un consensus quant aux frontières conceptuelles de ce nouveau thème en gestion des ressources humaines (GRH). De même, il n'existe pas une seule définition concise ou uniforme du « talent ». C'est pourquoi ce thème mérite une exploration multidimensionnelle.*



## En quoi consiste le talent?

Le talent dans les organisations peut correspondre à trois notions (Silzer et Dowell, 2010) :

- Le savoir-faire, les compétences et les capacités d'un employé (c'est-à-dire les talents d'un employé), ce que l'employé a réalisé antérieurement, ce qu'il est capable de faire ou ce qu'il peut contribuer à l'organisation dans le futur;
- Un employé en particulier (p. ex., il est talentueux) signifie habituellement que l'individu possède des connaissances, des compétences et des capacités particulières dans un domaine très précis;
- Un groupe (p. ex. l'ampleur des talents au service des ressources humaines) dans une organisation.

Dans les groupes, le talent peut faire référence à un bassin d'employés dont les connaissances, les compétences et les capacités sont exceptionnelles dans un secteur technique précis, pour une caractéristique précise (p. ex. esprit innovateur) ou encore dans un domaine plus général (notamment la gestion ou les qualités de leadership).

Quelques auteurs affirment que seulement 20 % à 30 % des employés de l'organisation peuvent être qualifiés de « haut potentiel » ou de « talentueux » (Boudreau et Ramstad, 2005 ; Lawler, 2008 ; Silzer et Church, 2009). Un tel postulat soulève plusieurs réflexions en gestion des ressources humaines : Dans quelle mesure l'organisation est-elle prête à accepter une telle distinction culturelle entre les employés talentueux et la majorité des employés? Dans quelle mesure l'organisation doit-elle implanter des pratiques de gestion distinctives pour chacun des groupes d'employés? Dans quelle mesure l'organisation doit-elle développer le potentiel de tous les employés? Comment gérer les attitudes et les comportements des employés qui ne sont pas considérés par l'organisation comme étant « talentueux » ou à « haut potentiel »? (Heslin, 2009 ; Yost et Chang, 2009).

Nous définissons la gestion des talents selon trois composantes :

- (1) un ensemble d'activités visant la détermination systématique des postes clés qui apportent un avantage concurrentiel durable à l'entreprise;

## On pourrait croire que les entreprises comptant le plus de gens de talent l'emportent haut la main.

- (2) la constitution d'une réserve de talents regroupant les employés à potentiel élevé et à rendement supérieur qui comblent ces postes clés et;
- (3) la mise au point d'une structure distincte de pratiques de ressources humaines (notamment par l'évaluation du potentiel) afin de faciliter la sélection de candidats compétents pour ces postes clés et d'entretenir l'engagement de ces joueurs clés envers l'organisation.

### Les principes qui orientent l'application du système de gestion des talents

Nous postulons que les systèmes de gestion des talents doivent se concentrer non pas sur l'ensemble de l'effectif, mais bien sur les employés qui, ayant un rendement exemplaire et un potentiel très élevé, jouent des rôles clés. Une telle approche contribue à une utilisation plus judicieuse des ressources humaines dans l'organisation.

On tend à supposer que tout le personnel d'une organisation est géré en fonction d'un seul modèle de pratiques de RH. Or, la gestion du talent reconnaît l'importance d'une structure différenciée des ressources humaines, laquelle rend compte de la contribution supérieure de certains groupes d'employés à la performance de l'entreprise. Une telle architecture des RH facilite le choix de candidats à « haut potentiel » ou « talentueux » pour combler les postes clés et veille à ce que ces employés modèles maintiennent leur engagement envers l'organisation.

Nous soutenons que les facteurs suivants sont essentiels à la constitution efficace d'une réserve de talents. D'abord, les organisations doivent alimenter la réserve de talents par un heureux mélange de développement interne et de recrutement externe. Il est ainsi plus facile de gérer les risques associés au nombre, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir assez d'employés de talent pour satisfaire ses besoins sans pour autant en avoir trop et risquer de les gaspiller. Il est aussi plus aisé de gérer les risques associés découlant de la volonté de l'entreprise de détenir l'ensemble des talents nécessaires à un moment donné. Ensuite, il est évident qu'il est plus efficace de développer des talents pour satisfaire aux besoins généraux de l'organisation, plutôt que pour assurer la relève à des postes précis. Ainsi, elles ne développent pas des employés dans le seul but de les confiner à des rôles spécialisés précis, mais elles leur permettent plutôt d'enrichir leurs champs de compétence pour qu'ils soient à même de jouer divers rôles le temps venu.

Nous convenons que la constitution d'une réserve de talents doit mettre l'accent sur la gestion des risques liés aux postes clés, en l'occurrence les coûts associés aux résultats, lesquels sont difficiles à prédire. Parmi les principaux risques, nommons la possibilité de mal apparier le potentiel des employés, les compétences et les postes clés. En pareils cas, l'entreprise ne tire aucun avantage de son investissement dans ses projets de développement.

On pourrait croire que les entreprises comptant le plus de gens de talent l'emportent haut la main. Or, les entreprises ne peuvent tout simplement pas avoir des >

joueurs « A » ou des « employés talentueux » à tous les postes vu les ressources nécessaires pour attirer, choisir, développer et fidéliser ces employés. Nous croyons plutôt que les entreprises avec un juste pourcentage de talents l'emportent. Les entreprises doivent donc adopter une approche à paliers pour gérer leur main-d'œuvre : elles confient les postes stratégiques à la crème de leur personnel, les postes de soutien aux employés ayant un bon potentiel puis se départissent des employés dont le rendement est insatisfaisant. Les entreprises éliminent également les postes sans valeur ajoutée.

### Identification des postes « A »

Soulignons que les postes « A » n'ont aucun rapport avec la hiérarchie de l'entreprise, car ils se trouvent à tous les échelons et peuvent correspondre à des tâches relativement simples. Or, ces tâches doivent être exécutées



avec créativité et en harmonie avec la stratégie de l'entreprise de manière à la faire progresser. Actuellement, la documentation scientifique ne fournit aucune démarche complète sur la façon de définir ces postes stratégiques ou ces postes « A ».

### **Les retombées de la gestion des talents selon la pratique de gestion « équité et non égalité »**

Les pratiques de gestion conventionnelles en ressources humaines visent souvent la justice, assurant le même traitement pour tous. Par conséquent, peu d'employés exceptionnels se voient confier des rôles stratégiques et les sujets très prometteurs deviennent peu à peu mécontents de leur rémunération, ce qui entraîne leur départ. À l'opposé, les entreprises cherchant à constituer un effectif différencié focalisent sur la distinction tant dans le recrutement et la sélection du personnel ainsi que dans les



récompenses. Leur objectif contribue à ce que les meilleurs employés occupent les postes clés « A » influant sur l'avantage concurrentiel de l'organisation. L'organisation applique des mesures incitatives qui fidélisent leurs meilleurs employés « talentueux ». La gestion de la reconnaissance est particulièrement importante pour les employés talentueux.

### **Conclusion**

Quelques données empiriques isolées révèlent qu'une saine gestion des talents possède des conséquences positives sur les résultats organisationnels (Lawler, 2008 ; Silzer et Dowell, 2010). Par exemple, les joueurs « A » (définis comme étant 20 % des meilleurs gestionnaires) augmentent les profits de 49 % par rapport aux gestionnaires au rendement satisfaisant. Les vendeurs dans la catégorie « A » augmentent les ventes de 67 % par rapport aux vendeurs au rendement satisfaisant. Les gestionnaires dits « A » dans les postes opérationnels augmentent de 40 % la productivité par rapport à leurs confrères dans le même profil de poste. En somme, il est difficile pour une organisation d'assurer sa pérennité ou son succès à long terme sans une intégration réussie de la gestion des talents dans son modèle d'affaires.

# Le talent : un forfait tout inclus

RONNY BERNATCHEZ, VICE-PRÉSIDENT RESSOURCES HUMAINES  
VOYAGISTES ET DISTRIBUTION CHEZ TRANSAT.  
ENTREVUE RÉALISÉE PAR ANNIE BOUTET

*Chez Transat, la gestion du talent ne peut faire l'objet d'une destination improvisée. Au contraire, il s'agit d'un itinéraire bien tracé tout au long de la vie professionnelle de l'employé, de son intégration jusqu'à son départ. Attirer, retenir, développer et déployer les ressources; voilà autant de stratégies qui méritent toute l'attention.*

**T**ransat voyagistes et distribution a fait sa marque dans l'industrie du tourisme par la formule des voyages tout inclus. La clé du succès de cette entreprise de services réside principalement dans ses ressources humaines. « Il y a trois ans, l'organisation a décidé de prendre un grand virage en terme d'expérience vécue par l'employé au sein de l'organisation, explique Ronny Bernatchez, vice-président ressources humaines chez Transat. On a mis beaucoup d'emphase sur le développement du talent, en particulier celui des gestionnaires en raison de leur contact direct avec les employés. Tout cela a pris naissance dans une volonté de prendre soin de nos gens, de communiquer avec eux et de favoriser la mobilisation. Il reste encore des efforts à déployer, mais cette culture de développement du talent commence à porter ses fruits. »

## Zoom sur l'expérience employé

Le concept imaginé par l'équipe de Transat trace un parcours de développement décliné en trois étapes : Odyssey, Destination Talent et Académie Transat. La formule Odyssey s'adresse aux gestionnaires et prend la forme de modules de formation directement en lien avec les douze compétences évaluées dans l'organisation. « Ces sessions de formation de 30 minutes en classe ou en ligne s'étalent sur 24 à 36 mois, indique Ronny Bernatchez. On essaie de multiplier les supports d'apprentissage, car tous n'apprennent pas de la même façon ni au même rythme. Au départ, Odyssey se concentre sur les compétences non techniques comme le coaching des employés et la communication. Après quelques années, on savait que les gens seraient prêts à accueillir un programme plus dense. Il allait de soi que les gestionnaires devaient d'abord se l'approprier, car ce sont eux qui font vivre l'expérience employé, pas nous. »

Autre volet : Destination Talent qui désigne un portail Internet regroupant une foule d'informations sur l'entreprise afin de faciliter l'accueil des nouveaux employés. Ainsi, avant son entrée chez Transat, le candidat reçoit un code lui donnant accès à ces informations et à des précisions sur le déroulement de sa première journée de travail. « Tout cela est pensé pour encadrer le mieux possible l'employé à son arrivée dans l'organisation. On sait que l'intégration joue beaucoup sur la rétention plus tard », souligne M. Bernatchez. Outre le portail Internet, Destination Talent se traduit par une plateforme de développement au moyen d'activités conçues pour améliorer une compétence précise de l'employé. Dans les faits, chaque fois que l'employé complète une activité de développement, le gestionnaire en est informé et peut en assurer un suivi. Puis, autant Odyssey que Destination Talent incluent les évaluations de rendement, ce qui

« On essaie de multiplier les supports d'apprentissage, car tous n'apprennent pas de la même façon ni au même rythme. »



permet à chacun d'y inscrire ses objectifs et d'obtenir une évaluation en ligne complétée par son supérieur. Tout cela simplifie le processus et crée un lien direct avec le plan de développement.

À ce programme se greffe l'Académie Transat qui vient ficeler tout le volet développement par l'obtention d'un certificat universitaire en gestion. Chaque année, Transat en collaboration

avec l'Université de Sherbrooke forme un groupe d'une vingtaine d'employés qui sera libéré du travail pour poursuivre la formation prévue sur trois ans.

#### Communiquer et mobiliser

Bien entendu, l'expérience employé ne pourrait être efficace sans un accent particulier sur la mobilisation et la communication, histoire de renforcer le sentiment d'appartenance et



de démontrer le souci de transparence de la direction. « Depuis trois ans, on organise des tournées du président et des petits déjeuners avec de petits groupes d'employés à la fois. On veut favoriser le dialogue avec la direction. On a aussi créé un site Intranet très interactif, décrit Ronny Bernatchez. Le secteur du tourisme exerce un bon pouvoir d'attraction auprès des jeunes candidats, d'où la moyenne d'âge très jeune de nos employés. On essaie >

## Techniquement parlant, nous sommes la réponse.

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 : 905.366.3898

[roevin.ca](http://roevin.ca)

d'être toujours à l'affût de ce qu'ils recherchent en matière de supports de communication. On leur parle beaucoup par le site Intranet et le moins possible par courriels généraux. On dose également le nombre de messages pour ne pas les inonder d'informations. »

De plus, l'équipe des ressources humaines a concocté tout un programme de mobilisation et de reconnaissance entre employés appelé Vega, soit le nom de l'une des étoiles les plus brillantes de l'atmosphère pour faire référence au logo de Transat. Ainsi, un employé peut décerner un Vega à un autre sans intervention du gestionnaire afin de mettre en lumière un bon coup en lien avec les visées de l'organisation : travail d'équipe, économie de coût, contribution à un projet spécial, etc. Ce programme qui soulève l'engouement du personnel prouve qu'une culture s'imprègne graduellement à en juger par les propos du vice-président des ressources humaines. « Trois ans plus tard, les gens ne disent plus avoir reçu un prix de reconnaissance, ils disent plutôt avoir reçu un Vega. Le concept est maintenant bien implanté dans l'organisation. »

### Réunir les conditions gagnantes

Évidemment, la réussite d'un programme de gestion du talent tel que l'expérience employé demeure tributaire de la conviction de la direction. « Il faut aussi écouter le vrai besoin des gestionnaires et des employés en matière de développement et de formation, affirme M. Bernatchez. Les années vont nous le confirmer, mais je pense que tout cela va générer le succès du concept. » Si la mise en place d'un tel programme relève d'abord des ressources humaines, il dicte aux gestionnaires des autres départements une participation active pour



en assurer une suite heureuse. Voilà pourquoi l'organisation a voulu au départ mettre l'accent sur le développement des gestionnaires afin d'obtenir leur assentiment.

Ce feu vert obtenu autorise maintenant à atteindre une autre dimension, celle du déploiement du talent. Car il ne suffit pas d'attirer, de retenir et de développer le talent, il faut aussi le déployer. Transat s'est donc fixé des objectifs élevés pour encourager l'avancement dans l'entreprise, ce qui envoie du même coup un message positif au personnel. « On veut focaliser sur nos employés en faisant profiter le talent d'une personne dans d'autres divisions. Avant de recruter à l'externe, on cherche majoritairement à promouvoir nos propres ressources en faisant tomber les cloisons entre départements », confirme M. Bernatchez.

Aux yeux de ce dernier, l'expérience employé est vouée à un bel avenir puisque le programme

continue de se bonifier de différentes initiatives. Groupes de codéveloppement, sondage sur la mobilisation, stratégies de communication plus directe comme des séances de clavardage avec la direction ou de courtes conférences Web; bref, les ressources humaines envisagent toutes les avenues pour assurer la pérennité de l'expérience employé.

« Les gens n'ont pas toujours accès à notre président et nos vice-présidents et il faut multiplier les occasions de les mettre en contact. Le milieu du tourisme est en pleine évolution et il faut s'adapter rapidement. Donc, trouver des moyens pour aider nos gens à mieux vivre tous les changements d'un secteur en effervescence. Se modeler à nos employés en étant beau et cool pour les attirer. Mais aussi qu'ils n'aient pas de surprises à leur arrivée et qu'ils sentent la possibilité de développer leur talent, progresser et s'épanouir chez nous. »



# Enjeu de rétention? Investissez dans vos employés!



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 fidéliser 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.

**Adecco**

Services-conseils RH

travailler heureux, vivre mieux

T 1.866.888.2685  
formations@adecco.qc.ca

adecco.qc.ca

# Les ressources humaines, une stratégie d'affaires : À l'affût des tendances

PAR JIM WARRINGTON

Plus ça change, plus c'est pareil.

Les entreprises internationales qui réussissent le mieux, celles exposées aux tempêtes sociales et économiques, comptent sur leur leadership, leur vision et leur volonté pour gérer leurs avoirs. Bien entendu, on retrouve sur le bilan des actifs corporels : les flux de trésorerie, les comptes clients, l'inventaire et l'équipement. Cependant, de nombreuses entreprises ont compris que leurs biens incorporels, comme la valeur de la marque et la cote d'estime de la clientèle, ont une incidence importante sur le résultat. Pensons à Apple, Pepsi et HSBC.

Que dire des ressources humaines? Quelle place occupent-elles dans le bilan?

De nombreuses entreprises cherchent toujours à quantifier leurs ressources humaines, la manière dont elles contribuent à la valeur de la marque, à la cote d'estime de la clientèle et aux indices de productivité, par exemple. C'est lorsqu'on ajoute le succès issu des facteurs de rendement en ressources humaines (maintien des effectifs, reconnaissance des pratiques exemplaires, par exemple) que l'on constate une incidence sur la croissance, la rentabilité et la reconnaissance de l'industrie. Peut-être est-il temps d'établir un classement mondial du personnel. Oublions le classement annuel mondial des marques les plus reconnues et créons le Prix de la main-d'œuvre la plus utile au monde.

En réalité, les entreprises visionnaires adoptent de plus en plus cette philosophie, et certaines tendances semblent confirmer que, pour de

nombreuses entreprises, il sera facile d'évoluer dans ce sens.

Voici les tendances et les raisons pour lesquelles les chefs de file en matière de ressources humaines dressent l'oreille :

**Besoin exponentiel de développer et de maintenir des effectifs de classe mondiale**

**La guerre des éléments de valeur** – Le plus grand écart à combler par les employeurs judicieux est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Les experts s'entendent pour dire qu'au cours des 10 à 15 prochaines années, de nombreuses industries et de nombreux pays et marchés connaîtront une pénurie importante de main-d'œuvre qualifiée. Selon un sondage effectué en 2008 par The Economist Intelligence Unit, une

« Le plus grand écart à combler par les employeurs judicieux est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. »

des principales préoccupations que les dirigeants entendent est la difficulté de trouver de nouveaux employés ayant la capacité de gérer le changement, de penser de manière stratégique, de communiquer efficacement, d'analyser et de résoudre des problèmes. Ces compétences sont, selon eux, les plus importantes pour le succès de leur organisation.

Non seulement l'âge des nouveaux employés, mais également le changement d'attitude en milieu de travail et les valeurs des jeunes employés jouent un rôle. Un récent sondage mené par Studentawards Inc. auprès d'étudiants canadiens a démontré que les jeunes âgés de 17 et 29 ans classaient la passion, la détermination et l'intégrité loin devant la collaboration, l'innovation et le leadership. Ainsi, non seulement les travailleurs de 2020 seront-ils rares, mais leur idée de la réussite sera très différente. >



## Adecco cultive les ressources.

Avec plus de 50 ans d'expertise, Adecco attire, sélectionne et retient les meilleures ressources humaines et les plus grands talents.

### Réalisations annuelles:

- 10 000 personnes recrutées pour des postes temporaires et permanents
- 900 entreprises accompagnées pour des services en ressources humaines
- 100 professionnels en ressources humaines passionnés
- 17 équipes dédiées



travailler heureux, vivre mieux

[adecco.qc.ca](http://adecco.qc.ca)



### *Êtes-vous prêt?*

**Impact technologique** – La technologie touche les entreprises et non toujours de manière positive. Pour réussir, les entreprises doivent être assez souples pour s'adapter aux changements technologiques, tant au chapitre du comportement que de la productivité. C'est un couteau à double tranchant. Prenons le réseautage social, par exemple. Il s'agit d'un excellent moyen d'unir les travailleurs et de les informer des avancées de l'entreprise. Par contre, mettre à jour son statut personnel pendant les heures de travail est inacceptable. Comme l'a découvert l'Agence du revenu du Canada l'an dernier, certains employés passent beaucoup trop de temps à naviguer sur Internet. Un rapport interne a révélé « qu'un employé passait en moyenne trois heures et 32 minutes par jour à naviguer sur Internet ».

Il faut également tenir compte des problèmes de confidentialité et de sécurité et de la surabondance d'information. Certains employés accueilleront ces changements à bras ouverts. D'autres les éviteront. Cependant, ce qui est évident, c'est qu'une politique évolutive et claire chapeauté par le service des ressources humaines garde les acteurs mondiaux dans la course.

**Formation expérientielle** – Nouvelles expériences et occasions pour développer des idées et des compétences à l'aide de cours offrant des moyens pratiques à utiliser dans les tâches quotidiennes en vue de favoriser l'engagement et de resserrer les liens entre l'employé et l'entreprise. La formation expérientielle est une toute nouvelle tendance. Les entreprises prêtes à répondre aux évolutions sociologiques, économiques et mondiales tendent

à offrir des occasions uniques aux employés les plus performants pour les aider à changer les choses. Elles leur permettent de contribuer à des expériences de travail pratiques ainsi qu'à des cours de formation et de perfectionnement. Rien de mieux pour apprendre que d'être à pied d'œuvre dans des ateliers d'innovation, des lancements mondiaux de produits, des forums sur les pratiques exemplaires ou de participer à des initiatives de leadership de l'entreprise. La génération Y préfère l'apprentissage sur le tas à la formation en classe ou aux cours du soir.

**Le travail et la vie personnelle** – Estomper les frontières. Les entrevues et les réunions s'effectuent maintenant au moyen de Skype. Grâce à la technologie, le télétravail et le réseautage social sont maintenant le vrai bureau, et ce dernier est souvent à la maison. Les surperformants veulent le contrôle et les responsabilités. La politique des ressources humaines doit leur proposer des outils, des politiques et une vision pour mettre leur emploi en perspective, tout en les motivant par le rendement. Nous pouvons croire que de plus en plus, la zone d'impact émergera de la reconnaissance d'un mélange judicieux des valeurs personnelles et professionnelles.

### *1. Anticiper le changement pour demeurer concurrentiel*

Diversité et caractéristiques socioéconomiques – Beaucoup de jeunes employés appartiennent à la génération du « Nous », celle du bien collectif et de l'aversion du risque. Les valeurs professionnelles connaissent un changement considérable. Les employeurs doivent s'adapter à ces changements



Holloway  
Schulz  
& Partners

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.

Vancouver  
info@recruiters.com

Toronto  
toronto@hollowayschulz.ca

Calgary  
calgary@hollowayschulz.ca

Ottawa  
ottawa@hollowayschulz.ca

Fournisseurs de professionnels  
&  
de recherche de dirigeants



[hollowayschulz.ca](http://hollowayschulz.ca) / [recruiters.com](http://recruiters.com)



## Le nouveau chef de file en ressources humaines est un touche-à-tout et un communicateur hors pair.



générationnels, mais les nouveaux employés doivent également adopter la mission de l'entreprise. Les entreprises qui favorisent et reconnaissent le désir de s'impliquer, qui redonnent et qui contribuent aux changements économiques récolteront la loyauté et la productivité. Les employés ayant de l'ancienneté doivent également collaborer à cette transition. Plutôt que de parler de retraités, parlons plutôt de guides.

Un milieu de travail sain – Aujourd'hui, les secteurs d'emploi très actifs gravitent autour d'employeurs qui favorisent un milieu de travail sain à l'aide de campagne de bien-être, de l'équilibre travail-famille, d'horaires flexibles et d'une responsabilité sociale d'entreprise ainsi que d'occasions de bénévolat.

### **2. Affronter le changement avec de nouveaux moyens**

**Mobilité internationale** – Je connais un père de quatre enfants, âgé de 35 ans, qui travaille comme directeur des ressources humaines pour une entreprise pharmaceutique d'envergure internationale basée en Suisse et qui s'est rendu à Beijing, Shanghai, Lisbonne, Bruxelles, Prague, Sao Paulo, New-York et en Caroline du Nord au cours des 12 derniers mois. Il est heureux, et sa famille aussi.

#### **Pourquoi?**

Son expertise est reconnue, et les bureaux à l'étranger ont besoin de ses compétences et de son expérience en matière de plateformes technologiques en ressources humaines pour améliorer leur productivité. L'équipe des ressources humaines du siège social apprécie son engagement et sa contribution personnelle. On ne parle pas uniquement des voyages exténuants loin de la maison. C'est une question de gestion des pratiques exemplaires à l'échelle mondiale, afin de se donner un avantage concurrentiel à l'aide de la promotion du travail en équipe, de l'utilisation rigoureuse de la technologie et de la souplesse des politiques. Et ça fonctionne! Il obtient reconnaissance et récompenses, en termes de congé pour voyager,

d'avantages accessoires relatifs à la famille et de primes supplémentaires.

Il équilibre son horaire de voyage chargé avec ses réalisations professionnelles. Voilà qui ne date pas d'hier. Ce qui est nouveau, c'est qu'il ne déménage pas sa famille ou sa vie partout sur le globe, il est aux commandes à partir de la maison, et c'est un mode de vie qu'il accepte. C'est la prochaine définition de la mobilité : des idées et la propriété intellectuelle en mouvement plutôt que les personnes et les familles.

La montée du leader en ressources humaines – Ou celui qu'on nomme le grand directeur des talents. Les entreprises pour qui la valeur des employés et celle de la marque vont de pair obtiennent des résultats. Pour cela, il faut des chefs de file en ressources humaines qui sont des stratèges opérationnels.

Les effectifs régionaux – L'uniformité des ressources humaines dans les entreprises mondiales ne date pas d'hier. À l'avenir, il faudra plutôt tenir compte des attitudes et des coutumes locales puisque les tâches de ressources humaines seront décentralisées pour des raisons de productivité. Les effectifs régionaux seront donc plus importants que ceux du siège social. Pour obtenir cette flexibilité, les fonctions traditionnelles en ressources humaines pourraient être imparties, permettant ainsi au personnel de se concentrer sur les problèmes stratégiques, les politiques et les innovations, telles que la formation expérientielle.

#### **En bref:**

Plus ça change, plus c'est pareil. Le besoin de vision et d'inspiration est plus fort que jamais. Le succès, tel que défini par les réalisations et le rendement des employés. Nous devons reconnaître les éléments de valeur et développer des pratiques pour les retenir et leur permettre de s'améliorer.

Cependant, si les ressources humaines sont une stratégie d'affaires, il est probablement temps d'examiner l'incidence de ces tendances sur la capacité de l'entreprise à garder les devants et à suivre ces tendances. Les chefs de file en ressources humaines doivent être plus dynamiques et plus vifs que jamais. Le nouveau chef de file en ressources humaines est un touche-à-tout et un communicateur hors pair.

Faites le saut. Le voyage ne fait que commencer.



# Entrevue avec PATRICK DE MAESENEIRE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ADECCO



**Q. 1 Selon vous, quelles tendances se dégagent actuellement de la gestion des ressources humaines à l'échelle internationale et quels seront les changements au cours des cinq à dix prochaines années?**

**R. 1** Il s'agit de changements pyramidaux. Le déplacement de la fabrication de base vers l'Asie, la philosophie occidentale de fabrication sur commande et la valeur accrue, pour nos clients, de posséder une main-d'œuvre très souple offrent d'énormes possibilités pour notre entreprise.

La main-d'œuvre qualifiée deviendra une denrée rare une fois de plus après la crise, et les entreprises comptant des employés temporaires talentueux gagneront. La formation et la mobilité permettront de réduire cette rareté de main-d'œuvre qualifiée.

**Q. 2 Quels conseils donneriez-vous aux entreprises d'envergure internationale pour créer une culture mondiale solide tout en respectant les valeurs du pays où elles se trouvent?**

**R. 2** Nous exploitons des bureaux dans plus de 60 pays sous différents noms, Modis, Badenoch & Clark ou EuroEngineering par exemple. Quelle que soit la marque ou l'entreprise faisant partie du groupe, quel que soit le pays dans lequel nous œuvrons, nos valeurs, soit l'esprit d'équipe, l'esprit de service, la responsabilité et l'entrepreneuriat, nous unissent pour faire de notre entreprise un chef de file de l'industrie.

De plus, pour permettre à nos collègues du monde entier d'adopter ces valeurs, nous avons lancé le programme « Win4Youth ». Pour chaque kilomètre parcouru (marche ou course) par un collègue (ou un client invité), un dollar américain est versé à six organismes de charité qui aident les jeunes à intégrer le marché du travail. La participation est extraordinaire. Partout dans le monde, les collègues organisent des courses et prennent part à des compétitions locales. Avec près de 50 000 km parcourus par plus de 7 000 collègues, nous sommes en voie de franchir une distance correspondant à deux fois le tour du monde avant la fin de l'année.

Des programmes de formation interne transfrontaliers comme celui avec IMD Lausanne, en Suisse, et Insead Fontainebleau, en France, facilitent l'échange de pratiques exemplaires, tout comme la conférence annuelle sur la gestion à laquelle participent 230 cadres.

**Q. 3 Une conformité plus rigoureuse aux règlements et aux normes internationales est maintenant une pratique habituelle dans la plupart des entreprises. Comment les entreprises internationales évaluent-elles la gestion locale de ces politiques et de ces normes? Comment des entreprises internationales donnent-elles aux directions locales la flexibilité nécessaire pour répondre aux demandes des collègues ou des clients de leur région?**

**R. 3** Les investisseurs et autres parties prenantes exigent, et avec raison, que les normes d'éthiques et financières les plus élevées soient respectées à l'échelle internationale. Nous avons été les premiers dans l'industrie à signer et à présenter les principes du Pacte mondial de l'ONU en 2003. Ces principes servent à guider le comportement individuel. Pour cette raison, nous nous assurons que notre code de conduite, ainsi que la communication de nos valeurs qui sont à la base de notre comportement, soient intégrés par chacun de nos collègues. Chaque collègue, partout dans le monde, doit remplir le module d'éthique et de conformité d'Adecco en ligne et reçoit un certificat.

Nous avons un modèle organisationnel décentralisé avec de solides équipes dans chaque pays. Nous n'avons pas de modèles de matrice précisant les responsabilités. Les entreprises locales doivent respecter les budgets et les objectifs, mais ont toute la latitude pour le faire.





**Q. 4** *La crise financière de 2009 a vraiment mis en évidence l'interconnectivité entre les entreprises, les marchés financiers et les gouvernements. Adecco est-elle en mesure de profiter de la tendance de mondialisation qui persiste?*

**R. 4** Comme je l'ai déjà mentionné, nous œuvrons dans 60 pays. Un tiers de nos employés temporaires travaillent dans des marchés émergents. Nous cibons ces marchés parce qu'ils jouissent d'une bonne croissance économique, mais ces marchés émergents sont également une source de main-d'œuvre qualifiée qui peut se déplacer vers des marchés développés grâce à nos programmes de mobilité.

**Q. 5** *Quels sont les programmes mis en place par Adecco pour promouvoir la diversité à l'échelle internationale?*

**R. 5** Le principe d'égalité professionnelle fait partie intégrante de notre code de conduite, lequel a été revu et mis en application au cours de la première moitié de 2010. Tout le personnel de l'entreprise est formé pour appliquer le principe d'égalité professionnelle dans le processus de recrutement au nom du client (et en notre nom). Nous nous inspirons de processus d'évaluation objectifs et d'une sélection des candidats basée uniquement sur leur expérience, leurs compétences et leur pertinence pour le poste.

À cet égard, nous participons à diverses initiatives dans de nombreux marchés. Des programmes d'emploi pour les personnes atteintes d'invalidité ont connu beaucoup de succès au cours des deux dernières années en Argentine, en Belgique, en France, en Italie, au Japon, en Géorgie et aux États-Unis. Ils ont

permis à plus de 10 000 travailleurs souffrant d'une limitation fonctionnelle de trouver un emploi. Dans plus de 30 pays, nous avons également mis sur pied un programme de carrière sportive et professionnelle en collaboration avec le Comité international olympique et le Comité international paralympique. Nous avons appuyé plus de 5 000 athlètes olympiques et paralympiques dans leur retour sur le marché du travail à la fin de leur carrière sportive.

**Q. 6** *Parlez-nous brièvement du programme de mobilité mondial d'Adecco et de la manière dont vous aidez les clients à trouver du personnel qualifié partout dans le monde.*

**R. 6** L'influence et l'expérience d'Adecco à l'échelle internationale dans certains secteurs professionnels nous placent dans une position idéale pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée et faciliter la voie de la mobilité. Le secteur médical et scientifique en est un excellent exemple.

Comme de nombreux autres pays, la Norvège est à la merci des tendances macroéconomiques, comme le vieillissement de la population, qui augmentent la demande de professionnels de la santé. Le taux de chômage en Norvège n'étant que de 2,5 %, le marché du travail est très concurrentiel et il n'y a simplement pas assez d'infirmières. C'est pour cette raison qu'Adecco recrute à l'étranger, en Suède, en Pologne et même en Islande. Grâce à une politique en matière de soins de santé publique commune, il existe de nombreuses possibilités, pour les gouvernements, d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts, d'augmenter la qualité du produit et de résoudre les problèmes logistiques.

Nous appliquons nos programmes de mobilité mondiaux dans des régions névralgiques du monde qui sont confrontées à la rareté de la main-d'œuvre dans les secteurs de la médecine et de la science. Qu'il s'agisse de respecter les exigences professionnelles en matière de caution, de certification et de formation ou de fournir une aide aux besoins de visas ou d'hébergement, ils facilitent la voie de la mobilité. Plus de 30 000 professionnels du secteur médical et scientifique et 15 000 organisations, hôpitaux importants et petites entreprises biotechniques, choisissent de travailler avec Adecco chaque année.

**Q. 7** *Enfin, pourriez-vous nous dire ce qui, selon vous, permet à un chef de file dans le domaine des ressources humaines de réussir dans ce nouveau contexte de mondialisation?*

**R. 7** Nous devons nous assurer que nos clients sont au centre de nos priorités.

J'essaie de faire le plus de visites possible. L'année dernière, je suis allé à Dove, en Floride. Lorsque j'ai demandé à un client pourquoi il faisait affaire avec nous, il m'a répondu : « À cause d'Alicia, qui gère la succursale. » Dans toutes les entreprises, ce sont les gens qui font la différence. Chez Adecco, les gens sont la différence.



# Le CCARH sur la scène mondiale : Réseaux et normes

PAR WM. G. (BILL) PALAMAR, DIRECTEUR GÉNÉRAL CCARH

Le monde est rempli de réseaux et de relations au cœur desquels se trouvent les gens. Chaque personne fait partie de diverses communautés qui habituellement sont étonnamment proches les unes des autres.

Le Conseil canadien des associations en ressources humaines (CCARH) fait partie d'un réseau de spécialistes en ressources humaines (RH) au Canada. Tous les conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) ainsi que de nombreux professionnels non agréés au Canada sont membres d'associations provinciales en RH qui, à leur tour, composent le CCARH. Ces réseaux qui se déploient à l'échelle du pays procurent des appuis importants à la pratique professionnelle qui font partie intégrante d'une

gestion organisationnelle efficace et du succès économique des communautés dans lesquelles ils sont enracinés.

Le CCARH est également reconnu pour son engagement et pour le développement continu de normes professionnelles. Ces normes façonnent et définissent les activités des conseillers canadiens en RH dans leurs communautés. Elles sont également intéressantes sur le plan international. En effet, le Canada est reconnu pour ses méthodes progressives d'établissement et de suivi des normes régissant les RH à l'échelle nationale. De plus, nous sommes reconnus au Canada pour notre engagement envers le perfectionnement continu des professionnels en RH.

Le CCARH offre un avantage unique aux associations qui en font partie et à leurs membres : l'accès à des réseaux national et international de professionnels avertis et compétents en RH. Grâce à des partenariats avec la communauté internationale, nous améliorons la profession dans notre pays.

À titre de représentant du milieu canadien des RH, le CCARH parle au nom des membres de la profession bien au-delà de nos frontières. Grâce à notre participation à la North American Human Resources Management Association (NAHRMA) et à la Fédération mondiale des associations en ressources humaines (WFPMA), nous avons solidifié notre présence sur la scène internationale.





Le CCARH a été créé en 1994, ce qui en fait une organisation assez récente comparativement à certaines organisations internationales du même genre, comme la Society for Human Resource Management (SHRM) aux États-Unis ou le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) au Royaume-Uni.

Cependant, le CCARH a pris énormément d'ampleur, tant sur le plan de la taille que de l'envergure, au cours des 16 dernières années. Il est maintenant arrivé à un point où il peut, avec confiance, accueillir la communauté internationale des RH au Congrès mondial en ressources humaines 2010. C'est la première fois que ce congrès a lieu au Canada.

Les objectifs du Congrès sont d'améliorer la qualité et l'efficacité du perfectionnement et de la gestion des conseillers et de démontrer l'utilité pour la profession, de partager continuellement information, connaissance et expérience. À titre d'hôte du Congrès mondial, le CCARH présentera une approche toute canadienne de ces objectifs et soulignera les points de convergences en RH à travers le monde. Il s'agit d'une approche essentiellement canadienne : apprendre de nos différences autant que de nos similitudes.

Le thème du Congrès mondial est RH sans limites. Il nous tarde de rencontrer des représentants d'associations en RH de partout dans le monde pour faire la synthèse des meilleures pratiques. Le Congrès mondial offre l'occasion au CCARH et à ses membres de partager leur connaissance et leur vision avec leurs pairs du monde entier. De notre côté, nous pourrions explorer les meilleures pratiques de gestion provenant de tous les coins du monde. Cet échange ne pourra qu'améliorer la profession de gestionnaire des RH au Canada.

Nous traversons une période très stimulante pour le milieu canadien des RH. Depuis l'élaboration de normes de certification nationale des CRHA, il y a sept ans, le CCARH a constaté une augmentation soutenue du nombre de CRHA, année après année. En 2003, un peu plus de 300 personnes s'étaient présentées à l'Examen national des connaissances<sup>MD</sup> (ENC). À la fin 2009, le CCARH a enregistré près de 5 000 candidats admissibles à l'Évaluation nationale de la pratique professionnelle<sup>MD</sup> (ENPP). Cette augmentation est la preuve que des pratiques de gestion en RH efficaces sont prioritaires pour les entreprises canadiennes qui, de plus en plus, font appel aux compétences et au professionnalisme des CRHA.

Bien que le CCARH représente les conseillers en RH à l'échelle nationale et internationale, ce sont les associations provinciales qui en sont membres qui sont à sa base. Ensemble, ces associations façonnent les normes régissant les normes de pratique en RH et offrent à leurs membres des occasions de perfectionnement des compétences et des activités de réseautage au niveau local, dont, pour n'en nommer que quelques-unes, des conférences à l'échelle provinciale, des publications, des bulletins électroniques, des cours, des séminaires et des webémissions.

Au Congrès mondial en ressources humaines, les possibilités de réseautage et d'établissement de relations seront pour ainsi dire sans limites. Les conseillers canadiens en RH qui participeront au Congrès mondial recueilleront et communiqueront les connaissances de leur organisation, de leurs communautés, de leur association provinciale et du milieu des RH au Canada et de partout dans le monde. Le CCARH est fier de participer à l'évolution continue des RH chez nous et partout dans le monde.

# Adecco

Le Groupe Adecco offre aux entreprises 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, Roevin et Holloway Schulz.



travailler heureux, vivre mieux

Adecco, chef de file mondial en solutions RH, compte 50 ans d'expérience et 5 500 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](http://adecco.ca) / [adecco.qc.ca](http://adecco.qc.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](http://hollowayschulz.ca) / [recruiters.com](http://recruiters.com)



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](http://roevin.ca)

Écrivez-nous à l'adresse suivante [inquiries@adeccogroup.ca](mailto:inquiries@adeccogroup.ca) et parlez-nous de vos besoins en dotation.