

# Lēad

MC  
Numéro 12

3

## Éditorial

Par Sandra Hokansson  
Présidente et directrice nationale  
Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée



5

## Collaborateurs



6

## En vedette

**Youhou! J'existe!**  
Par Rémi Tremblay



8

## Tête-à-tête

Atteindre de nouveaux sommets : repoussez vos  
propres limites!  
Avec Kevin Orr



12

## En exclusivité

Quand la culture d'entreprise rime avec  
reconnaissance et responsabilisation  
Par Sylvie Bergeron



16

## Économie

Accroître la productivité  
Par Peter Andersen, PhD



18

## Loi

Quand la récompense de l'employé devient la  
sanction de l'employeur  
Par Christine Thomlinson, BA, LLB



# Lēad<sup>MC</sup>

Rédactrice en chef	Sandra Hokansson
Rédactrices	Shari Angle Jessica Berney Annie Boutet Jim Brookes Romie Parmar Anick Vinet
Collaborateurs	Peter Andersen, PhD Sylvie Bergeron Kevin Orr Christine Thomlinson, BA, LLB Rémi Tremblay
Concepteur principal	Nathan Foon
Publié par	Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée 10, rue Bay, bureau 330 Toronto ON M5J 2R8
Abonnements	<a href="mailto:can.marketing@adecco.ca">can.marketing@adecco.ca</a>



«...encourager une communication bilatérale favorise l'engagement des employés, ce qui est tout aussi important qu'un programme de récompense et de reconnaissance pour retenir les employés talentueux.»



**Sandra Hokansson**

Présidente et directrice nationale  
Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée

**P**OUR UNE ORGANISATION, trouver la bonne combinaison d'éléments de son programme de récompense et de reconnaissance peut être un exercice délicat mais c'est un effort qui est vraiment payant!

Sur le marché actuel, les programmes de récompense et de reconnaissance représentent un élément de différenciation majeur leur permettant d'attirer et retenir les talents qui vont favoriser l'atteinte des objectifs des organisations et maintenir leur avantage concurrentiel.

La question ici est de savoir quelles sont les formes de reconnaissance et types de récompenses qui sont les plus efficaces et ont le plus de valeur aux yeux des employés.

Afin de recueillir les opinions de nos employés et mesurer l'efficacité de notre programme de récompense et de reconnaissance, Adecco a choisi d'utiliser deux sondages internationaux : le sondage Great Place to Work® et le sondage Adecco Global Satisfaction (AGS). Tous deux sont commandités internationalement, ce qui signifie que tous les bureaux d'Adecco dans le monde sont tenus d'y participer. Le premier est réalisé par une société internationale indépendante et le second appartient exclusivement à Adecco. Le sondage Great Place to Work® nous permet d'avoir une bonne visibilité sur la satisfaction de nos collègues (à temps plein), et notamment de savoir s'ils se sentent reconnus et récompensés à leur juste valeur et si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons. À travers le sondage Adecco Global Satisfaction (AGS), nous découvrons ce qui motive nos employés temporaires (œuvrant chez nos clients) à travailler pour Adecco et ce que nous

pouvons faire pour mieux les reconnaître et les récompenser. Nous nous servons également de groupes de discussion pour recueillir des commentaires et obtenir des solutions novatrices de la part de nos collègues et employés.

Ainsi, si ce n'est déjà le cas, nous vous suggérons fortement d'interroger votre personnel sur l'efficacité de votre programme. Il ne faut pas tenir pour acquis que son programme fonctionne bien simplement parce qu'aucune plainte n'a été reçue à son sujet. Une fois que vous commencerez à poser des questions, vous serez étonné de ce que vous pourriez découvrir. Ce sont parfois les plus petites choses qui font toute la différence. Il faut également garder à l'esprit que, bien que les programmes de récompense et de reconnaissance sont des outils utiles et nécessaires, nous ne sommes pas tous motivés par les mêmes choses. C'est pourquoi il est essentiel de s'assurer que les gestionnaires reçoivent une formation sur la manière d'adapter les programmes aux exigences individuelles afin de faire ressortir le meilleur de chaque employé. En réalité, encourager une communication bilatérale favorise l'engagement des employés, ce qui est tout aussi important qu'un programme de récompense et de reconnaissance pour retenir les employés talentueux.

Dans ce numéro du magazine *Léad*, nos collaborateurs offrent leurs points de vue sur la manière dont les entreprises peuvent investir leur argent et leurs ressources dans des programmes de reconnaissance afin d'obtenir le meilleur rendement possible.

Nous espérons que cette édition du magazine vous plaira! ■





paralympique.ca

**CE SONT DES BATTANTS.  
IL N'Y A RIEN À LEUR ÉPREUVE.  
ILS NE LÂCHENT JAMAIS PRISE.**

**RENCONTREZ LES SUPER ATHLÈTES  
PARALYMPIQUE DU CANADA**

Grâce à leur détermination inébranlable, leur passion acharnée et leur volonté de fer, ils ont concrétisé le rêve que plusieurs caressent, mais que peu réalisent : sortir de l'ordinaire et réussir l'impossible.

**Benoît Huot**  
Medaillé d'or en natation paralympique et détenteur de records du monde



## À PROPOS DE LA CAMPAGNE SUPER ATHLÈTES

En route vers les Jeux paralympiques de 2012 à Londres, le Comité paralympique canadien a fait le lancement d'une campagne publicitaire pour introduire les Super Athlètes paralympiques canadiens au grand public. La campagne inclut 21 para-athlètes qui représentent une détermination, persévérance et dévouement indéniable à leur sport. Regardez la campagne sur Facebook, YouTube, Web ou sur Twitter.

---

## Collaborateurs

---



**PETER ANDERSEN, PhD** Prévisionniste économique  
Andersen Economic Research Inc

Peter Andersen est un consultant économique indépendant spécialisé dans les prévisions économiques appliquées. Il a obtenu un doctorat en économie à l'Université Harvard. Il offre des conseils stratégiques aux cadres supérieurs en matière d'économie. Il est régulièrement invité à titre de conférencier principal lors de colloques sectoriels au Canada et aux États-Unis. Il enseigne également l'économie financière ainsi que l'économie bancaire et de marché à l'Université du Texas à Austin depuis 2001.



**SYLVIE BERGERON** Directrice générale, Ressources humaines et communications  
Roche Diagnostics Canada

Sylvie Bergeron s'est jointe à Roche en février 2007, où elle occupe le poste de directrice générale des ressources humaines et des communications. À ce titre, elle est responsable de tous les aspects relatifs aux ressources humaines, à la formation et au perfectionnement ainsi qu'aux communications internes et externes de Roche Diagnostics à l'échelle du Canada.

Auparavant, Mme Bergeron a travaillé pendant douze ans au sein des équipes des ressources humaines et des opérations d'Alcan, au Canada et aux États-Unis. Elle est ainsi ce que l'on pourrait appeler une généraliste et une praticienne du domaine des ressources humaines.



**KEVIN ORR** Entraîneur, rugby en fauteuil roulant  
Association canadienne des sports en fauteuil roulant

Kevin Orr a remporté deux médailles de bronze aux épreuves de course en fauteuil roulant de 800 et de 5,000 mètres aux Jeux paralympiques de Séoul en 1988. En 1989, Kevin est devenu entraîneur et a permis à son club de décrocher cinq titres nationaux aux États-Unis et d'arriver en finale à dix championnats consécutifs. En 2005, Kevin a fait une apparition dans le documentaire intitulé *Murderball* en tant qu'ancien entraîneur-chef de l'équipe nationale de rugby en fauteuil roulant des États-Unis. Au cours de sa carrière, il a notamment été entraîneur de l'équipe américaine de rugby en fauteuil roulant lors des Jeux paralympiques d'Athènes et de celle d'athlétisme en fauteuil roulant pour les Jeux paralympiques de Pékin. Il entraîne depuis 2009 l'équipe canadienne de rugby en fauteuil roulant qui a remporté la médaille d'argent aux Jeux paralympiques de Londres.



**CHRISTINE THOMLINSON, BA, LLB** Associée  
Rubin Thomlinson LLP

Christine Thomlinson est l'une des associées fondatrices de Rubin Thomlinson LLP, cabinet d'avocats spécialisé dans le droit du travail et les droits de la personne. Christine est une conseillère de confiance pour tous les professionnels en ressources humaines qui reconnaissent les employés comme faisant partie intégrante de leur entreprise. Elle est reconnue pour sa pensée stratégique ainsi que pour sa capacité à trouver des solutions légales, innovantes et pratiques aux problèmes les plus délicats rencontrés par ses clients en milieu de travail. Christine a également été sélectionnée par ses pairs pour figurer sur la liste *Best Lawyers in Canada* à titre d'avocate spécialisée en droit du travail et de l'emploi.



**RÉMI TREMBLAY**  
La Maison des Leaders

Depuis qu'il a fondé La Maison des Leaders en 2005, Rémi se dédie en grande partie à l'accompagnement des leaders d'entreprise et des comités de direction dans l'objectif d'allier bonheur et performance. Il ouvre des dialogues vrais et partage sa pensée à travers ses conférences et ses livres. Il est co-auteur avec Linda Plourde de *Découvrez le bonheur au boulot* et avec Diane Bérard, du livre *Les Fous du roi*. Toujours avec Diane, il a publié un nouvel ouvrage en octobre 2009, *J'ai perdu ma montre au fond du lac – Retrouver la tranquillité pour mieux gérer, mieux vivre*.



**Youhou!**

**J'existe!**

PAR RÉMI TREMBLAY

# « La reconnaissance, c'est voir la lumière dans les yeux de l'autre, découvrir derrière ses fonctions tout le potentiel et les rêves qui sommeillent. »

**O**N A BEAU CRÉER DES PLANS SOPHISTIQUÉS de reconnaissance ; monter des soirées « Award », structurer des plans de bonis, donner des tapes dans le dos... Si l'autre n'a pas l'impression qu'il existe à côté de nous, que nous sommes présents à lui, à ce qu'il ressent, à ses besoins, à ce qu'il vit, jamais il ne se sentira vraiment reconnu, et tous les gestes, même bien intentionnés seront des coups d'épée dans l'eau, des dépenses inutiles.

Depuis l'arrivée des concours « meilleurs employeurs », démontrant une cote généralement faible en ce qui a trait au sentiment de reconnaissance des employés, il s'est développé une pression forte sur les entreprises pour rapidement remédier à cette réalité.

Plusieurs leaders que j'accompagne ont succombé à la tentation de bouger vite. Je les ai observés au fil des années construire de nombreux programmes pour se retrouver quelques années plus tard avec des cotes au niveau de la reconnaissance aussi basses qu'avant... Que d'énergie et d'argent dépensés.

Ne devrions-nous pas revenir à la simplicité, à l'humain, à ce que chacun devienne attentif à l'autre. Je me rappelle ma collègue Linda me dire : « Tu sais Rémi, ce n'est pas quand tu me dis que je fais un bon travail que je me sens reconnue mais quand tu me dis j'ai besoin de toi ».

...J'ai besoin de toi parce que j'ai besoin de ton intelligence, du talent que tu as que je n'ai pas. J'ai besoin de ton regard qui diffère du mien et m'aide à voir les angles morts.

Un autre me disait ; « Ce n'est pas quand tu m'offres un boni que je me sens vraiment reconnu, c'est le fait que tu ne prennes pas de décision qui me concerne sans m'en parler, le fait que je sois impliqué dans les choix.

Un jeune stagiaire nous avait dit un jour : « Mon plus grand choc a été d'être invité à la réflexion sur la vision de la boîte pour les prochaines années alors que j'arrivais, le fait que vous me questionniez et me considériez au même titre que les autres. Je n'ai plus voulu quitter cette gang qui considérait mon opinion et qui me faisait sentir que le futur était aussi le mien. »

Une professionnelle de Montréal nous avait aussi partagé combien elle avait été touchée par notre écoute et notre vigilance à reconnaître sa souffrance, ce qu'elle vivait personnellement et encore plus par le fait que nous avions agi en conséquences en la libérant de responsabilités plus lourdes, le temps nécessaire pour prendre du mieux. Elle est restée des années après avoir retrouvé sa vitalité.

Quand les décisions sont prises par un petit nombre d'individus ou qu'on décide pour les autres sans eux, on aurait beau inventer tous les bonis du monde, les gens ne se sentiront pas reconnus. Bien sûr, ils demeureront plus longtemps mais en bonne partie pour les avantages monétaires et non parce qu'ils se sentent profondément reconnus, aimés, appréciés.

Pour moi, aujourd'hui, la reconnaissance est avant tout de reconnaître que l'autre est là, à côté de moi... que j'ai le privilège de sa présence. C'est être à l'écoute de ses besoins, d'un non-verbal qui cache une inquiétude. La reconnaissance, c'est reconnaître que l'autre existe, qu'il côtoie comme moi la joie et la souffrance, qu'il a besoin de s'accomplir dans l'action mais également de temps pour réfléchir, partager, créer. C'est reconnaître qu'il souhaite qu'on discute avec lui des questions le concernant. La reconnaissance, c'est voir la lumière dans les yeux de l'autre, découvrir derrière ses fonctions tout le potentiel et les rêves qui sommeillent.

La reconnaissance est toute simple mais exige parfois ce qui est devenu presque révolutionnaire dans un monde de vitesse et de concurrence : le ralentissement. Prendre le temps de sentir la présence de l'autre, lui donner toute l'attention qu'il mérite. Et comme par magie, quand on prend ce temps de ralentir et d'être à l'écoute, tout le monde se met à être plus heureux et plus efficace. On économise des sommes folles dans les programmes de reconnaissance, et la performance s'accélère.

Et vous? Avez-vous le sentiment d'exister pour les gens autour de vous, votre patron, vos collègues, vos employés, vos fournisseurs, etc. ?

Et ces personnes, croyez-vous qu'elles ont le sentiment qu'elles existent et importent pour vous?

La reconnaissance est présence... Elle est amour ! ■