Leda C

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines











Non-concurrence et non-sollicitation : comment protéger votre entreprise après le départ d'employés — Lutter pour dénicher son premier emploi — Intensification de la concurrence — Conserver une longueur d'avance sur la compétition — Favoriser un contexte de vente à haut rendement

La compétition : une force motrice





La rareté des ressources, un enjeu quotidien!

La protection de notre environnement est une responsabilité qui nous incombe à tous et Adecco Canada fait tout en son pouvoir afin de minimiser l'impact environnemental de ses activités quotidiennes en diminuant la quantité d'émissions et de déchets néfastes qu'elle produit. Comme gage de notre engagement, le papier sur lequel ce document est imprimé est dérivé de sources qui supportent le développement d'une gestion responsable des forêts ainsi que le respect des droits civils et traditionnels.





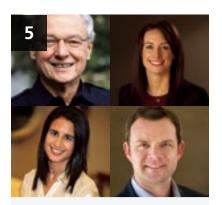






Lēad Numero 17









En vedette Non-concurrence et non-sollicitation: comment protéger votre entreprise après le départ d'employés Par Jennifer Heath, B.Sc., LL.B



Tête-à-tête

Lutter pour dénicher

son premier emploi

Avec Liza Calhoun







Tête-à-tête Favoriser un contexte de vente à haut rendement Avec Paul Mann



Par Shalini Mitchell

Rédactrice en chef Sandra Hokansson

Rédacteurs Jean-Christophe Bilodeau

Romie Parmar Zoe Poulias Jessica Rowen

Collaborateurs Peter Andersen, PhD

Jennifer Heath, B.Sc., LL.B.

Paul Mann, B.B.A. Shalini Mitchell, B.A.

Concepteur principal Brendon George

Publié par Adecco, Services de

Ressources Humaines Limitée 10, rue Bay, bureau 330 Toronto ON M5J 2R8

Abonnements can.marketing@adecco.ca





Tous droits réservés. Aucune section de cette publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement explicite de l'éditeur. LEAD[™] accueille favorablement les collaborateurs, mais n'assume aucune responsabilité à l'égard de manuscrits, de photographies et de tout autre matériel soumis et non sollicité. Les opinions exprimées dans ce bulletin appartiennent aux auteurs et ne sont pas nécessairement celles partagées par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée ou ses succursales. LEAD[™] est publié deux fois l'an par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée et distribué au Canada.



'ENDURANCE, L'AGILITÉ ET LA BONNE TECHNIQUE sont les éléments qui distinguent les grands athlètes et les grandes entreprises des autres. Avec la venue des Jeux panaméricains et des Jeux parapanaméricains de 2015 à Toronto cet été, la ville trépigne dans l'attente d'accueillir quelque 7 000 athlètes en provenance des pays d'Amérique latine, d'Amérique du Sud, des Antilles et d'Amérique du Nord. Ces sportifs et sportives incroyables mettront des années d'entraînement à l'épreuve dans un stade, démontrant ainsi toute la ferveur de la compétition. À la lumière de ces événements, nous avons demandé à des professionnels de diverses sphères d'activité d'orienter les discussions portant sur la concurrence en milieu de travail et sur les mécanismes mis en place pour imposer sa domination dans un domaine ou une profession.

Qu'est-ce qui distingue les grands champions du lot? Avec quelle pression faut-il composer pour offrir un rendement supérieur? Quelle est l'importance d'être un leader d'opinion dans votre secteur d'activité? Ces questions jetteront les bases de notre discussion sur le thème de la concurrence ou, si vous préférez, de la compétition. Des spécialistes de divers domaines tels que l'économie, le droit, le marketing et les RH nous feront part de

leurs réflexions éclairées et proposeront des pistes de réponse.

Nous sommes ravis de vous présenter des articles d'éminents collaborateurs de Marketplace Events et de Bell Aliant, ainsi que de la récente diplômée Liza Calhoun, qui traiteront des façons dont la compétition a influencé leur entreprise et leur carrière dans la grande arène du monde du travail. De plus, avec la firme Rubin Thomlinson LLP, nous explorerons les diverses mesures à prendre afin de protéger votre entreprise contre les activités de sollicitation et de concurrence pratiquées par vos employés actuels ou ceux qui sont partis, tandis que l'économiste Peter Andersen a préparé un rapport exhaustif sur l'état de l'économie, marquée par l'intensification de la concurrence.

La capacité de mener votre entreprise et votre carrière à la victoire est entre vos mains.

Êtes-vous prêts à attaquer cette édition de *Lēad*? À vos marques, prêts, lisez!

Bonne lecture.

Offrez-vous une solution de dotation. Laissez nos spécialistes en acquisition de talents recruter les ressources dont vous avez besoin et concentrez-vous sur le développement de votre entreprise. Un chausson avec ca?

Collaborateurs



PETER ANDERSEN, PHD Co-fondateur et associé Andersen Economic Research Inc.

Peter Andersen est un économiste-conseil indépendant qui se spécialise dans le domaine de la prévision en économie appliquée. Il a obtenu son doctorat en économie de l'Université de Harvard. Peter fournit des conseils stratégiques en économie aux équipes de direction en participant à des réunions de conseil, à des vidéoconférences et à des appels téléphoniques, ainsi qu'en leur transmettant des rapports sur l'économie ou des commentaires par courriel. Il est fréquemment invité comme conférencier dans plusieurs congrès au Canada et aux États-Unis. En outre, Peter a enseigné l'économie financière ainsi que l'économie monétaire et bancaire à l'Université du Texas, à Austin, de 2001 à 2010.



JENNIFER HEATH, B.Sc., LL.B. Associée Rubin Thomlinson LLP

Jennifer Heath est associée chez Rubin Thomlinson LLP, cabinet d'avocats spécialisé dans les problèmes touchant au droit du travail et aux droits de l'homme. Jennifer représente les employeurs dans divers secteurs d'activité et connaît à fond la jurisprudence et la réglementation actuelles du droit du travail, mais se montre très sensible aux conséquences pratiques de la loi sur ses clients et leurs employés. Elle excelle notamment dans la rédaction de contrats de travail et de contrats avec des travailleurs autonomes, d'ententes de non-concurrence et de non-sollicitation, de lettres de cessation d'emploi et de politiques d'entreprise. Au cours de ses sept années de pratique, elle a participé à de nombreuses médiations et audiences portant sur des questions telles que les congédiements injustifiés et l'invalidité.



SHALINI MITCHELL, B.A. Directrice marketing, Canada Marketplace Events

Shalini Mitchell a beaucoup de métier dans le domaine du marketing, car elle compte plus de 15 années de service dans l'industrie. À titre de Directrice marketing du Canada, Shalini a la responsabilité de superviser tout ce qui touche au marketing pour plus de 10 expositions commerciales (B2B) et consommateurs (B2C) dans tout le Canada, s'occupant notamment de publicité traditionnelle et numérique, des campagnes dans les médias sociaux, des relations publiques, du développement stratégique, des commandites, des ventes, de la rédaction et la négociation de contrats ainsi que la gestion de partenariats. En 2002, Shalini a commencé sa carrière chez Foote, Cone & Belding à titre de chargée de compte pour HGTV, découvrant du coup sa passion pour le marketing des salons d'habitation et de jardinage. Au cours des 10 dernières années, Shalini a perfectionné ses compétences et livré des résultats supérieurs pour Marketplace Events, le plus important producteur d'expositions Habitation et jardinage en Amérique du Nord.



PAUL MANN, B.B.A. Directeur des ventes – marchés consommateur et PME Bell Aliant

Paul a évolué de postes en postes dans le domaine de la vente en télécommunication et en TI depuis 20 ans. Ayant passé la majeure partie de sa carrière dans les ventes corporatives, on lui a demandé de diriger les initiatives de vente pour le secteur résidentiel au moment où Bell Aliant a investi dans un nouveau réseau de fibre optique jusqu'au domicile appelé FibreOP. Depuis les quatre dernières années, il a grandement aidé Bell Aliant à réaliser son potentiel de vente. Paul est en charge de la planification stratégique des ventes à Bell Aliant et y dirige quatre équipes de ventes différentes (directe, au détail, en ligne et centres d'appels sortants).

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Liza Calhoun d'avoir accepté d'être interviewée par Adecco pour la présente édition du magazine Lead. Liza poursuit actuellement des études de premier cycle à l'université Trent en vue d'obtenir un baccalauréat spécialisé en biochimie et en biologie moléculaire. Pendant l'été 2014, Liza a travaillé dans l'usine de confiserie de Nestlé, où elle a évolué comme stagiaire au sein de l'équipe d'essai des produits du Product Application Group (PAG) de l'entreprise.



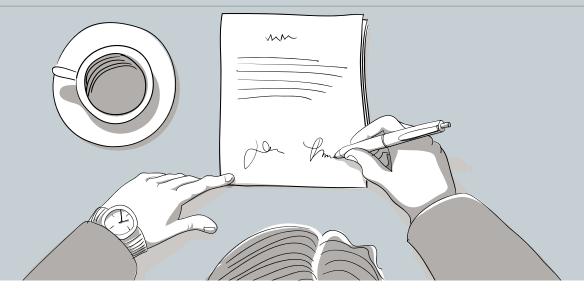
NONCONCURRENCE ET NONSOLLICITATION: COMMENT PROTÉGER

COMMENT PROTÉGER VOTRE ENTREPRISE APRÈS LE DÉPART D'EMPLOYÉS

Par Jennifer Heath, B.Sc., LL.B

Le plan de contingence constitue un aspect essentiel de la croissance future d'une entreprise. L'un des éléments souvent négligés d'un plan de contingence est l'incidence qu'auront les départs d'employés sur la réussite à long terme d'une entreprise. Plus précisément, les employeurs devraient se poser la question suivante : est-ce que le départ d'un de nos meilleurs employés entraînerait de fâcheuses répercussions sur l'entreprise si ce dernier, après avoir quitté, entrait en concurrence avec nous en fondant sa propre entreprise ou s'il sollicitait nos principaux clients? Si la réponse est oui, alors l'employeur doit déterminer s'il peut contraindre l'employé dans sa tentative de s'engager dans une activité concurrentielle après son départ et, le cas échéant, comment limiter une telle action.

En vedette



ORSQU'UN EMPLOYEUR DÉCIDE APRÈS UNE cessation d'emploi de prescrire des restrictions (aussi appelées clauses restrictives), il doit considérer de nombreux facteurs quant à l'utilité et l'applicabilité de telles restrictions. En voici un bref aperçu :

- Qu'est-ce qu'une clause restrictive?
- Quelles sont les types de clauses restrictives les plus courantes?
- Quelles sont les portées légales et juridiques des clauses restrictives?
- Comment augmenter les chances d'applicabilité?

Qu'est-ce qu'une clause restrictive?

Incontestablement, un employé a un devoir de loyauté envers son employeur lorsqu'il travaille pour ce dernier. Les clauses restrictives imposent des limites quant aux activités d'un employé une fois son emploi terminé. Contrairement à l'obligation de loyauté, les clauses restrictives exigent généralement un accord explicite entre l'employeur et l'employé.

Quelles sont les types de clauses restrictives les plus courantes

Les types de clauses restrictives les plus courantes sont :

Non-concurrenc

Une clause de non-concurrence interdit à l'employé de se placer en position de concurrence avec son ancien employeur pendant une période déterminée à la suite de son départ. Le terme «concurrence» peut prendre diverses formes, y compris fonder une nouvelle entreprise dans le même secteur d'activité ou aller travailler pour une entreprise concurrente.

Non-sollicitation

Une clause de non-sollicitation contraint un employé à ne pas solliciter de clients, d'employés, de fournisseurs, etc., de son ancien employeur. Par sollicitation, on entend, par exemple : un employé qui communique avec un client pour lui offrir des services semblables à ceux de son ancien employeur; un employé qui aborde un ancien collègue en le persuadant de donner sa

démission; et, cas plus rare, un employé qui fait des représentations auprès d'un fournisseur afin de lui demander de cesser de fournir à son ancien employeur des ressources limitées.

Autre

D'autres types de clauses restrictives comprennent la non-acceptation (c.-à-d. le refus d'accepter de faire affaire avec d'anciens clients, même si l'ancien employé n'a pas sollicité les clients en question) et le non-dénigrement (c.-à-d. éviter d'émettre des observations pouvant discréditer l'ex-employeur ou ses employés).

Quelles sont les portées légales et juridiques des clauses restrictives

Les tribunaux hésitent à entériner les clauses de non-concurrence et de non-sollicitation. Fondamentalement, ces types de restrictions représentent une atteinte à la liberté du commerce, ce qui est contraire à la politique publique. Toutefois, lorsqu'un employeur peut prouver qu'une telle clause se révèle raisonnable et qu'elle s'inscrit dans les limites nécessaires pour protéger son droit de propriété, un tribunal pourra déterminer que de telles restrictions sont exécutoires.

De plus, une clause de non-concurrence doit être jugée raisonnable sur les plans :

- de la région géographique;
- de la durée: et
- du type d'activité sur laquelle porte la contrainte.

Ainsi, une clause qui empêcherait un ancien vendeur de bananes en Ontario d'aller vendre des bananes, des mini-bananes et des bananiers partout en Amérique du Nord pendant cinq ans serait déclarée non exécutoire. Par contre, une restriction plus pointue interdisant, par exemple, à un représentant vedette de bananes de vendre des bananes sur le territoire de la Ville de Toronto jusqu'à six mois après son départ, constitue une clause plus raisonnable, qui serait plus susceptible de recevoir l'approbation d'un tribunal.

En vedette

...les clauses restrictives exigent généralement un accord explicite entre l'employeur et l'employé. »

Comment augmenter les chances d'applicabilité?

Si les clauses restrictives risquent tant d'être contestées par les magistrats, comment alors les employeurs peuvent-ils s'assurer qu'elles puissent être mises en application? Une clause restrictive béton, ça n'existe pas! Toutefois, on peut prendre certaines mesures sensées pour améliorer ses chances de voir sa clause passer avec succès l'examen juridique :

1. Couchez l'entente par écrit

Il est rare que les tribunaux vont imputer à un employé des obligations de non-concurrence ou de non-sollicitation sans que celles-ci fassent l'objet d'une convention écrite. Comme vous ne pouvez compter sur la seule bonne volonté de l'employé qui quitte votre entreprise, stipulez par écrit les conditions d'un tel accord.

2. Donnez une contrepartie

Énoncer par écrit les conditions d'une clause restrictive est un bon point de départ en vue de sa mise en application, mais cela ne suffit pas. Il doit y avoir contrepartie – c.-à-d. que l'employeur doit donner à l'employé quelque chose en retour de son consentement à respecter les restrictions qu'il lui impose. Le maintien d'un emploi ne constitue pas une contrepartie. Idéalement, l'offre d'emploi initiale expose d'emblée les restrictions, et ainsi la contrepartie devient l'emploi même. Toutefois, une prime ou une autre forme exceptionnelle de rétribution pendant l'emploi peut faire office de contrepartie. Sans contrepartie, même une convention écrite n'est pas exécutoire.

3. Assouplissez les restrictions

Une clause de non-concurrence est plus restrictive qu'une clause de non-sollicitation : la première empêche l'employé de travailler dans le même secteur d'activité, tandis que la seconde autorise l'employé à travailler dans le même domaine, mais dresse une barricade autour de certains clients ou employés. Lorsqu'une clause de non-sollicitation

suffit à protéger les intérêts commerciaux d'un employeur, celle-ci devrait alors être utilisée plutôt qu'une clause de non-concurrence. Un tribunal contestera une clause de non-concurrence qu'il trouvera «exagérée» en matière de protection de l'employeur ou de limites en termes de durée, de portée géographique ou de types d'activité. Les employeurs ne devraient avoir recours qu'aux restrictions minimales nécessaires pour protéger leurs intérêts.

- 4. Les tribunaux ne rédigent pas les restrictions
 Souvent, les employeurs croient que si la restriction est trop
 contraignante, le tribunal réécrira ou atténuera la clause.
 Dans le contexte de l'emploi, il y a très peu de cas, sinon
 aucun, où le tribunal changera le libellé restrictif: il maintiendra le libellé de la clause tel quel, ou alors il jugera cette
 clause nulle et inapplicable.
- 5. Autre son de cloche dans le cas de la vente d'une entreprise
 Nonobstant la réticence générale des tribunaux à mettre
 en application des clauses restrictives, ceux-ci seront plus
 ouverts à maintenir de telles restrictions dans le cadre de la
 vente d'une entreprise. Lorsqu'un acheteur acquiert un bien
 ayant une valeur liée à l'engagement du vendeur à ne pas
 lui faire concurrence, il y a plus de chances que l'accord soit
 entériné.

Conclusion

Dans tout bon plan de contingence, les employeurs doivent se pencher sur le risque que court leur entreprise après le départ de certains employés. Si le fait que des employés, une fois leur emploi terminé, se livrent à des activités de sollicitation ou de concurrence qui menacent l'entreprise, l'employeur doit alors s'assurer que ces ex-employés ont signé un accord valide et applicable de non-sollicitation et de non-concurrence afin de minimiser tout danger.

8 Numero 17 Lēad 9

Lutter pour dénicher son premier emploi

ENTRETIEN AVEC Liza Calhoun Par Adecco

LE CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES est une réalité difficile à accepter. Les étudiants en subissent le contrecoup et doivent batailler ferme pour obtenir l'un des postes offerts dans leur domaine. En janvier 2015, le taux de chômage chez les jeunes Canadiens s'élevaient à 12,8 %¹. C'est mieux qu'en 2012, année où il a grimpé à 14,3 %, soit le double de la moyenne générale nationale qui se situait alors à 7,2 %². Chaque année, on enregistre une baisse, mais, dans l'ensemble, nous faisons face à un chômage endémique chez les jeunes.



🤜 N MATIÈRE DE CHÔMAGE, L'AMÉRIQUE DU NORD se situe quelque part dans le milieu de l'échelle; les États-Unis affichant un taux de 12,20 % – ce qui est inférieur au taux de certains pays européens, comme l'Espagne (51,4 %) et l'Italie (42 %)³. Les difficultés rencontrées par les jeunes Espagnols et les jeunes Italiens sont représentatives des défis auxquels font face les pays de la tranche supérieure de l'échelle. Pourtant, certains pays, comme l'Allemagne et l'Autriche, peuvent se targuer d'exhiber des taux aussi bas que 7,1 % et 8,2 % respectivement4.

Le chômage chez les jeunes s'inscrit bien au-dessus des moyennes nationales, ce qui signifie que les étudiants et les nouveaux diplômés forment la majorité des citoyens sans emploi qui luttent pour se trouver un poste. Qu'est-ce que cela révèle sur la situation économique? Cela indique tout d'abord que nous disposons d'une grande ressource inutilisée de candidats qui souhaitent travailler. Mais comment pouvons-nous commencer à mettre à profit cette ressource sous-utilisée? Il est temps d'apprendre par l'exemple. Observons les systèmes mis en place en Allemagne; nous pouvons assurément tirer des apprentissages des méthodes employées par le pays qui présente le plus faible taux de chômage chez les jeunes.

Le Mowat Centre, un groupe de pratique en politiques gouvernementales de l'École de politiques publiques et de gouvernance de l'Université de Toronto, a examiné les excellents résultats observés en Allemagne pour cerner les apprentissages que le Canada pourrait en tirer. Dans l'article intitulé Youth unemployment in Germany is much lower than in Canada. How do they do it and what can we learn? (en anglais uniquement), le Mowat Centre révèle que l'Allemagne utilise un système à deux volets qui comprend une formation professionnelle à l'intention des étudiants. En vertu de ce système, les élèves partagent leur temps entre les salles de classe et le marché du travail. Les participants au programme se présentent en classe une ou deux journées par semaine, ce qui leur permet d'apprendre la théorie propre à leur profession. Ils complètent cet enseignement par une formation pratique en entreprise, à raison de trois à quatre jours par semaine⁵. En outre, ils sont rémunérés en guise d'incitatif pour le travail accompli. Vous vous demandez comment ce programme est financé? Selon l'article, le coût des placements et les salaires des étudiants sont payés par le gouvernement et des entreprises privées6. Toutefois, l'article du Mowat Centre conclut que ce type de programme serait difficile à instaurer au Canada, car il faudrait alors transformer notre marché du travail, notre système d'éducation et nos relations industrielles.7 Même si le Canada et d'autres pays ne sont actuellement pas en mesure de

proposer ce type de système à deux volets, le message de l'Allemagne est clair : une expérience pratique jumelée à une formation théorique mène à une situation favorable au chapitre de l'emploi.

Comment les jeunes étudiants et nouveaux diplômés peuvent-ils alors acquérir cette expérience? Ils peuvent s'inscrire à des stages et à des programmes d'alternance travail-études, mais la concurrence y est vive, car le nombre de places offertes en entreprise est limité. Les jeunes qui remplissent les critères d'admissibilité de ces programmes doivent par la suite rivaliser pour obtenir l'une de ces rares places. Les autres doivent alors considérer d'autres options. Qu'advient-il aux jeunes étudiants retenus après l'obtention de leur diplôme? Ces programmes augmentent-ils leurs chances d'obtenir un emploi dans leur domaine? L'étudiante Liza Calhoun le croit : nous avons donc pris le temps de nous entretenir avec elle à la suite de sa participation au programme Way to Work d'Adecco, lequel vise à placer des étudiants dans une entreprise pour qu'ils y acquièrent une précieuse expérience pratique.

En 2014, Adecco Canada a affecté Liza Calhoun à un poste au sein du Groupe applications produits de Nestlé. Dans le cadre de son travail, elle a collaboré avec des équipes d'assurance qualité, des ingénieurs et des groupes d'exploitation responsables de produire les délicieuses confiseries de cette entreprise canadienne. Après son affectation, nous lui avons demandé quels avantages elle avait tirés de son emploi temporaire chez Nestlé.



Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans votre recherche d'un emploi pertinent avant de communiquer avec Adecco?

Le plus grand défi fut de trouver un emploi d'été. La plupart des entreprises veulent engager des personnes dotées d'un diplôme et d'une expérience pratique, et qui doivent, de plus, être en mesure de travailler à temps plein. Il était difficile, à titre d'étudiante, de trouver un emploi qui convenait à mon horaire.

Tête-à-tête





Votre expérience chez Nestlé vous a-t-elle permis d'acquérir des compétences pertinentes?

Chez Nestlé, j'ai appris à être une employée autonome et sûre de moi. Travailler dans une si grande entreprise m'a aussi permis de perfectionner mes aptitudes en organisation et ma capacité à établir la priorité des tâches.



À la suite de votre expérience, recommanderiez-vous cette formation pratique aux autres étudiants qui souhaitent acquérir une expérience de travail pertinente?

Je crois qu'une formation pratique est essentielle pour assurer la réussite des étudiants en entreprise. Elle permet de mettre la théorie apprise en pratique et de se préparer au marché du travail. Aucunes études, quel que soit le nombre d'années cumulées, ne vous permettent de développer les aptitudes pratiques et personnelles supplémentaires requises pour exceller sur le marché de l'emploi après l'obtention de son diplôme.



À la lumière de ce que vous avez appris chez Nestlé, avez-vous des conseils à dispenser aux autres étudiants ou diplômés pour les aider à obtenir leur premier boulot dans leur domaine?

Je leur conseillerais uniquement de tout faire pour dénicher un emploi qui leur permettra d'acquérir une certaine expérience dans leur domaine. Il peut s'agir de bénévolat, d'un emploi dans le cadre d'un programme d'alternance emploi-études ou d'un stage, comme celui qu'Adecco m'a permis d'obtenir. Il n'est pas nécessaire que ce soit leur emploi de rêve, mais si une occasion leur permet d'élargir

leurs connaissances et de se rapprocher de leur objectif, il vaut la peine d'en profiter.



Croyez-vous que votre affectation à Nestlé vous avantage par rapport aux autres jeunes sans expérience pertinente dans leur

Je bénéficie sans contredit d'un avantage supplémentaire par rapport aux autres jeunes sans expérience pratique grâce à mon affectation à Nestlé. Cette dernière m'ouvrira de nombreuses portes, grâce à cette affectation et aux autres occasions dont j'ai profité, je suis certaine que j'arriverai à atteindre mes objectifs professionnels. Mon stage Adecco m'a beaucoup apporté et constitue un atout qui m'aidera tout au long de ma carrière. L'expérience est essentielle, et plus tu en cumules, le mieux c'est.

La voie empruntée pour acquérir de l'expérience importe peu, car cette dernière pourrait s'avérer très utile lors de prochaines recherches d'emploi. Que les étudiants puissent acquérir de l'expérience pendant leurs études, comme c'est le cas avec les programmes offerts en Allemagne, ou qu'ils l'obtiennent grâce à des stages ou à des programmes d'alternance emploi-études ou d'apprenti, savoir saisir les occasions constituent inéluctablement le mot d'ordre pour doter les jeunes des compétences nécessaires pour survivre et progresser sur le marché du travail. En ouvrant des portes aux jeunes professionnels et aux étudiants et en leur offrant plus d'options, on contribue à réduire le chômage chez les jeunes et à élargir les occasions de placement dans un marché du travail fort concurrentiel.

- Taux de chômage des jeunes Canadiens, de 1976 à 2015. Trading Economics, 2015. Web.
- Diane Galarneau, René Morissette et Jeannine Usalcas. 2013. « Regards sur la société canadienne : La situation des jeunes a-t-elle changé au Canada? » Catalogue de Statistique Canada, nº 75-006-X
- Taux de chômage des jeunes Canadiens, de 1976 à 2015. Trading Economics, 2015. Web.
- « Youth unemployment in Germany is much lower than in Canada. How do they do it and what can we learn? » Le Mowat Centre, 12 sept. 2014. Web.

12 Numero 17 Lēad 13

Conserver une longueur d'avance sur la compétition

Par Shalini Mitchell

E VOUS ENDORMEZ PAS SUR VOS LAURIERS! Vous n'arriverez pas à devancer la concurrence en vous croisant les bras et en laissant venir les choses. Il est essentiel d'être actif et à l'écoute du marché pour croître, et la croissance est un aspect vital à toute entreprise. Les temps changent et vos méthodes doivent suivre cette évolution si vous n'obtenez pas les résultats espérés. Selon Albert Einstein, la folie consiste à faire toujours la même chose et à s'attendre à un résultat différent. Il n'a pas tort! Il faut savoir garder l'esprit ouvert et s'adapter aux changements pour bâtir une entreprise et mettre en place une culture qui vous permettra de vous positionner devant et non derrière vos concurrents. Par ailleurs, en faisant preuve d'un esprit d'innovation, vous pourriez découvrir de nouvelles façons d'améliorer votre entreprise. Vous vous demandez comment y parvenir?



Engagez les bons employés

Pour figurer en tête d'une industrie, engagez le bon personnel et respectez la culture ainsi que les valeurs fondamentales de votre entreprise. La seule façon de bonifier constamment vos résultats annuels consiste à vous doter d'équipes engagées, créatives et motivées qui travaillent toute l'année pour tisser des liens avec la communauté, qui collaborent avec des spécialistes et qui se tiennent informées des nouvelles tendances et des nouveaux produits. Mieux encore, engagez les experts de votre domaine ou de votre secteur d'activité; ils vous aideront à vous imposer comme le leader d'opinion de votre industrie. Au moment d'embaucher, songez au type de candidats que vous souhaitez engager et assurez-vous que ceux-ci respecteront inconditionnellement votre vision et vos valeurs. Vos employés sont vos ambassadeurs, alors veillez à ce que le message qu'ils véhiculent soit clair.

Investissez en recherche et développement

Quel est votre public cible? Que fait-il? Quel usage fait-il des médias? Il est important de connaître les réponses à ces questions afin de vous assurer que votre message se rende bel et bien sur le téléphone intelligent ou dans la boîte de courrier électronique de votre public. Il est avantageux d'investir en marketing, même quand la situation est plus difficile. Pour produire des campagnes de promotions et de publicités efficaces et rafraîchissantes chaque année, misez sur des programmes publicitaires qui se démarquent, établissez de nouveaux partenariats promotionnels, investissez dans des bases de données en ligne, élaborez des programmes VIP pour vos clients fidèles et collaborez étroitement avec des agences de création, de publicité et de relations publiques. Faites des études et de la recherche auprès de votre public cible, puis soyez innovateur en mettant en place des plans personnalisés. Vous contribuerez ainsi à vous démarquer de la compétition.

Créez des expériences uniques

Les recherches vous aideront grandement à créer une expérience client distinctive. En interprétant et en analysant les résultats aux sondages envoyés à vos clients ou aux consommateurs, vous serez en mesure de développer des meilleures pratiques qui guideront vos processus, que ceux-ci aient trait à la création de contenu, aux programmes de vente ou à la publicité. Une fois que vous serez parvenu à quantifier ces données, il ne vous restera plus qu'à partager le fruit de votre analyse sous forme de grandes conclusions qui serviront à éduquer les actionnaires ou les clients. Les statistiques constituent de puissants outils. Alors, travaillez sur les aspects que vous devez améliorer pour apprendre de vos erreurs et vous approcher de la prestation d'une expérience unique et uniforme. Il est important de savoir s'adapter et de constamment changer. Sinon, vos concurrents évolueront sans vous. De plus, votre entreprise peut-elle se permettre de faire vivre une mauvaise expérience à un client? Vous risquez fort de le perdre à jamais.

Dépassez les attentes

Essayez de vous améliorer au fil des projets que vous réalisez. Créez des expériences et cherchez à ce que chaque nouvelle expérience surpasse la précédente. Ne vous contentez pas de répondre aux attentes. Dépassez-les en prenant le contrôle de votre entreprise et de votre message, et surtout en ne cessant jamais d'apprendre.

Renforcez votre position de chef de file de différentes façons, entre autres en engageant les bons employés, en menant des projets de recherche et de développement, en créant des expériences uniques et en dépassant constamment les attentes. Combinez ces moyens et votre entreprise sera propulsée à l'avant-scène de par sa forte culture marketing.



Intensification de la concurrence

Par Peter Andersen, PhD



Économie



A DÉFLATION MENACE DE PLUS en plus de dégrader l'économie mondiale. La chute du prix du pétrole a d'importantes répercussions sur les attentes, tout comme sur le prix des autres produits de base. Tant que le prix du pétrole continuera de dégringoler, une forte pression à la baisse s'exercera sur les prix de tous les autres produits de base et des matières premières. Cela aura incontestablement une incidence sur la pression concurrentielle sur les marchés du travail et exigera un changement fondamental des stratégies commerciales.

La menace d'une crise déflationniste mondiale a attiré l'attention des investisseurs et des dirigeants d'entreprise du monde entier. En Europe, par exemple, la baisse des prix à la consommation est assez évidente. Eurostat, l'Office statistique de l'Union européenne, estime que les prix à la consommation ont diminué de 0,6% en janvier dans les 18 états membres de la zone euro, par rapport à 12 mois plus tôt. Cela fait suite à un fléchissement sur 12 mois de 0,2% relativement au mois précédent.

Les prix du secteur de l'énergie ne sont pas les seuls à être en baisse; ceux des aliments, de l'alcool, du tabac et des produits industriels non énergétiques le sont également. Les plus récentes données

indiquent un abaissement des prix sur 12 mois dans 16 des 28 états membres de l'Union européenne.

Un risque de déflation plane aussi sur la Chine et le Sud-Est asiatique. Certains croient que la déflation est imminente en Chine, car les prix à la production dans ce pays ont affiché un déclin annuel pendant 35 mois consécutifs et une baisse sur 12 mois de 4,3%, et ce, en janvier seulement. Par ailleurs, les prix des facteurs de production en Chine ont chuté au même rythme que les prix des produits.

Les risques de déflation actuellement observés en Europe et en Asie sont liés aux dettes. Un tel type de déflation fait stagner l'économie. En Europe, la déflation est concentrée dans les pays débiteurs. Contrairement à la situation dans les pays européens, la dette élevée de la Chine menace plutôt la stabilité financière et l'éventuelle croissance économique du pays.

Depuis 2008, la Chine est l'élément moteur qui a contribué à la vive accélération de la mise à profit des économies de marché émergentes. La forte croissance économique de la Chine a été alimentée par l'augmentation de la dette. Depuis 2008, la dette totale de la Chine a grimpé bien plus rapidement que celle des États-Unis au

Économie



Les stratégies garantes de succès dans une économie inflationniste perdent leurs effets dans un monde déflationniste. »

cours des six années qui ont précédé la crise financière américaine. D'où la surcapacité et le problème de surinvestissement de la Chine, et la baisse des prix industriels.

On craint que la déflation en Europe, en Chine et dans le Sud-Est asiatique déborde en Amérique du Nord. En raison de la récente hausse du dollar, le prix des produits importés diminue, et la déflation qui frappe l'Europe et l'Asie pourrait bien franchir les océans pour atteindre les États-Unis.

Les stratégies garantes de succès dans une économie inflationniste perdent leurs effets dans un monde déflationniste. La concurrence s'intensifiera pour les entreprises sur les marchés des produits et des services, mais aussi sur le marché de l'emploi pour les candidats cherchant un nouveau poste.

Les attentes à l'égard des prix et des coûts futurs sont en mutation. L'argent d'aujourd'hui pourrait avoir une plus grande valeur demain. Par conséquent, les règles du jeu financier se renversent. Dans une telle situation, il est préférable pour tous de garder le plus de liquidités possible. La conservation d'espèces et l'autofinancement deviendront les principaux moyens d'accroître la valeur offerte aux actionnaires.

Les entreprises devront répondre à la menace de déflation en tentant de devenir hyperefficaces et hautement novatrices. La pression concurrentielle s'exerçant en permanence, les entreprises devront conserver de très faibles stocks et constamment contrôler leurs coûts.

Quand la déflation perdure, les prix poursuivent également leur chute. Cette tendance est difficile à renverser une fois qu'elle a été amorcée, car elle forge les attentes. Elle s'est implantée au Japon depuis des décennies. Le fardeau du coût réel de la dette devient plus lourd à porter. Les emprunteurs craignent de devoir rembourser la dette actuelle avec l'argent qu'ils gagneront plus tard, mais qui vaudra davantage. C'est un changement important

par rapport à l'économie inflationniste qu'ils connaissent où ils remboursent la dette actuelle avec de l'argent qui vaut moins (c'està-dire qui leur offre un pouvoir d'achat inférieur.)

En situation de déflation, si vous devez contracter une dette, assurez-vous qu'il s'agisse d'une dette à très court terme. Parallèlement, on accordera la priorité aux contrats à court terme dans les conventions de travail. Pourquoi une entreprise conclurait-elle une entente salariale à long terme si les salaires risquent d'être inférieurs dans le futur?

Ces conceptions ont probablement déjà ressurgi en Alberta, où les sociétés pétrolières ont fait pression sur leurs fournisseurs pour qu'ils abaissent leurs prix. Dans un même ordre d'idée, les entreprises seront vraisemblablement plus enclines à offrir des contrats à court terme aux travailleurs. En résumé, les provinces canadiennes qui produisent du pétrole font actuellement face à un marché d'acheteurs au chapitre de la main-d'œuvre.

La chaîne d'approvisionnement en énergie a une grande portée. Les revenus des entreprises du secteur de l'énergie et les investissements commerciaux connexes subissent d'importants resserrements. Au Canada, la crise du pétrole causera une baisse des salaires et des revenus du gouvernement. D'ailleurs, le gouvernement fédéral a déjà réduit de plusieurs milliards de dollars les rentrées qu'il prévoyait engranger pour l'exercice. On annonce également que l'Alberta perd 215 M\$ de revenus chaque fois que le prix du pétrole baisse d'un dollar et que cette baisse persiste pendant un an.

Même dans les secteurs non liés à l'énergie, les entreprises suspendent les dépenses jugées non essentielles aux opérations. Seuls les employés les plus productifs seront engagés. Par conséquent, les compétences, la formation et l'expérience auront encore plus d'importance pour les candidats qui voudront se démarquer.







Avoir un impact sur la vie des gens... Faire une différence dans l'avenir des jeunes.

L'initiative Win4Youth mobilise les employés d'Adecco de partout à travers le monde. Elle constitue l'un des fondements stratégiques de notre responsabilité sociale d'entreprise et s'articule autour des employés et des clients qui participent à des activités sportives pour amasser des fonds en vue de la réalisation de projets pour les jeunes partout dans le monde.

adecco.ca

entretien avec Paul Mann Par Adecco Canada





FAVORISER UN CONTEXTE DE VENTE À HAUT RENDEMENT

AUL MANN, DIRECTEUR DES VENTES CHEZ Bell Aliant, dirige l'un des plus importants effectif de ventes directes au Canada. Nous lui avons parlé afin de comprendre comment il maintient un environnement de travail sain et compétitif pour s'assurer que son équipe soit motivée et performante.

Dans notre société de plus en plus branchée où émergent les médias numériques et le commerce en ligne, pourquoi croyez-vous que la vente « porte à porte » fonctionne tou jours pour Bell Aliant?

Nous pratiquons cette méthode de vente sur le terrain depuis seulement quatre ans. Ainsi, on assiste aujourd'hui à un retour en force du contact direct avec le consommateur, tel le traditionnel démarchage porte à porte. Nous estimons que la vente directe, sur le terrain, crée un sentiment d'urgence tout en ayant un côté pratique – deux ingrédients vitaux dans un cycle de ventes. Lorsque des vendeurs sont face à face avec leurs clients, ils peuvent leur expliquer exactement ce en quoi consiste le service, ce à quoi il sert et comment ce service se différencie de ceux de leurs concurrents. Cette méthode nous permet de

bien comprendre ce qui est vraiment important pour tel ou tel ménage et d'adapter notre message en conséquence. Nous pouvons tout expliquer directement à la table de cuisine du consommateur. Il n'y a rien de mieux que d'avoir la chance d'entretenir une telle discussion face-à-face.

Comment motivez-vous vos équipes à atteindre leurs buts et à travailler à encore plus fort pour remplir vos objectifs d'affaires?

Nous avons la chance de pouvoir offrir un salaire de base aux professionnels de la vente que nous embauchons. Toutefois, ils ne se joignent pas avec nous seulement pour cette raison, ils entretiennent une réelle passion pour la vente. Il s'agit d'un effectif très motivé et performant. D'ailleurs, nous ne déterminons aucun plafond quant à la rétribution variable : plus ils réussissent, plus ils enrichissent leur famille et se remplissent les poches. Ils sont motivés parce qu'ils ont conscience de ce qu'ils sont en mesure d'accomplir et ils cherchent à atteindre les objectifs d'après les normes que nous établissons pour eux.

Néanmoins, même si leur expérience de travail et leur formation sont très diversifiées, les candidats qui ont les meilleurs résultats ont tous les mêmes qualités : ils ont de l'initiative et sont déterminés. »

Avez-vous établi un programme de reconnaissance d'équipe?

Nous insistons grandement sur le perfectionnement professionnel et honorons les personnes qui offrent le meilleur rendement. Nous leur donnons l'occasion de partager avec les autres les secrets de leur réussite. Quand on a le vent dans les voiles, tous les bateaux naviguent à pleine vitesse, et c'est cette mentalité qui anime tous les leaders de notre organisation.

Sur la question de l'imputabilité des employés, ces derniers se sentent-ils responsables d'atteindre leurs quotas et objectifs? Si oui, comment faites-vous pour transmettre vos objectifs auprès de vos équipes?

Nous avons recours à une grille très facile à suivre. Chacun sait où il se situe dans le classement quotidien ou hebdomadaire. Nous avons investi dans une technologie que les représentants utilisent autant que nous et qui offre une représentation visuelle de leur position sur la grille des leaders, de telle sorte qu'ils savent quel rang ils occupent par rapport à leurs pairs, ce qui les incite à se surpasser s'ils traînent à l'arrière du peloton.

Nous cultivons la responsabilisation des employés et devons générer de bons résultats; cela est très clair pout tout le monde. Nous leur donnons les outils, la formation et les structures pour réussir, et en retour ils doivent s'approprier les objectifs de l'entreprise et travailler en fonction de ces attentes.

Pourquoi croyez-vous que cette structure d'équipe des ventes et cette structure de gestion fonctionnent pour vous?

Nous avons accompli beaucoup de choses au cours des quatre dernières années et avons connu une croissance phénoménale depuis que nous avons mis ce système en place. Aucun système n'est parfait et des erreurs se produisent, mais la clé de notre succès est que nous avons appris de ces erreurs, puis nous avons su adapter nos processus et notre structure en fonction de ces apprentissages.

Nous collaborons avec bon nombre de gens formidables qui s'engagent pleinement à faire évoluer l'entreprise et à bien servir les clients. Notre personnel mérite une grande part du crédit, car les ventes ne reposent pas uniquement sur une bonne structure, mais aussi sur le fait d'avoir les bonnes personnes qui vous aideront à réaliser vos objectifs. Vous ne pouvez réussir dans cette fonction à moins d'avoir un haut degré d'engagement et de compter sur des employés qui croient en ce que vous faites. Heureusement, nous avons établi un partenariat avec la bonne agence de recrutement qui nous a déniché ces employés vedettes qui croient en ce que nous faisons. Avec les bonnes personnes, un bon régime de rémunération et une culture de la responsabilisation, les bons résultats suivront.

Lorsque vous décrivez le candidat idéal pour vos postes de vendeurs à votre agence de recrutement, quelles sont les qualités essentielles qu'il doit avoir?

Lorsque nous avons amorcé notre association avec Adecco il y a quatre ans, nous avons tenté de dresser le portrait de notre candidat type afin de faciliter le processus de recrutement. Toutefois, en réalité, Adecco nous a trouvé des gens de tous les milieux avec des profils fort variés. Néanmoins, même si leur expérience de travail et leur formation sont très diversifiées, les candidats qui ont les meilleurs résultats ont tous les mêmes qualités : ils ont de l'initiative et sont déterminés. Ils aiment travailler dans le domaine de la vente, excellent dans le réseautage et ont des ambitions de croissance et de succès.

Comment installez-vous une atmosphère de collaboration entre les vendeurs?

Nous nous efforçons de mettre en place une culture de responsabilisation et encourageons les vendeurs à travailler comme une seule équipe unie.

On pourrait croire qu'il s'agit d'un domaine où chacun travaille en faisant preuve d'individualisme, mais il y a pourtant beaucoup de camaraderie entre les équipes. Les employés communiquent entre eux de diverses façons, ils utilisent entre autre la messagerie BlackBerry Messenger, et si quelqu'un a besoin d'aide les autres équipes sont prêtes à lui apporter leur soutien. Le lien qui a été créé entre tous les membres de l'équipe est très fort et on le ressent dans tout ce qu'ils font.

Adecco Groupe

Le Groupe Adecco offre aux entreprises et aux chercheurs d'emploi un éventail sans égal de services de dotation et de ressources pour les carrières. Découvrez-en plus sur nos divisions indépendantes et spécialisées.



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, et beaucoup d'autres.

adecco.ca



Adecco Professionnels est la référence du recrutement et du placement temporaire et permanent des meilleurs talents à des postes en ressources humaines, vente, juridique, administratif et bien d'autres. Adecco Professionnels fait bénéficier les employeurs de ses connaissances approfondies du marché de l'emploi et de son expertise des secteurs de pointe afin de les aider à trouver les meilleurs candidats.

adeccoprofessional.ca



Adecco Finance est le spécialiste du placement de professionnels des secteurs de la finance, de la comptabilité et de la tenue de livres. Les conseillers en dotation d'Adecco Finance sont de véritables experts du recrutement des secteurs de la finance et de la comptabilité; ils identifient non seulement les individus les plus qualifiés du marché, mais aussi ceux qui correspondent au mieux à la culture des entreprises.

adeccofinance.ca



Une grande entreprise commence par un bon personnel, c'est-à-dire des personnes avec une vision pur l'organisation et soucieuses des résultats et de l'entière satisfaction de la clientèle. Avec près de 40 ans d'expérience en recrutement professionel, Holloway Schulz et Partners se destingue par son vaste réseau de ressources pour découvrir et attirer des candidats de choix pour votre organisation.

hollowayschulz.ca



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 35 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







