

POUR SURMONTER LES PERTURBATIONS IL faut passer sans contredit par l'innovation. Adecco a mis sur pied son propre laboratoire d'innovation en 2012 et mis son équipe au défi d'inventer de nouvelles technologies de pointe et de trouver des idées audacieuses pour l'industrie de la dotation en personnel. Depuis, les brillants concepteurs, technologues et ingénieurs d'Ignite ont créé des applications inédites, des solutions numériques et des ateliers originaux pour Adecco et nos clients. Chaque jour, candidats, employés associés, recruteurs et professionnels des RH utilisent leurs produits pour simplifier la recherche d'emploi, améliorer les méthodes de recrutement, augmenter l'efficacité, rehausser les moyens de communication et soutenir la transition de carrière. Autrement dit, Ignite aide à mettre en rapport les bons candidats avec les bons emplois grâce à ses outils numériques personnalisés – et ce n'est qu'un début.

Nous avons rencontré le stratège d'Ignite, Jon Bosworth, afin de nous entretenir sur la façon dont les entreprises peuvent miser sur l'innovation à l'interne et sur les enseignements que nous pouvons tirer des perturbations.

Ignite a été fondé non seulement pour concevoir des logiciels innovants pour Adecco, mais aussi pour aider nos clients à atténuer les perturbations en favorisant l'innovation à l'interne. Croyez-vous avoir atteint votre but?

Il est vrai qu'Ignite a été fondé pour contrecarrer la menace des perturbations du marché, mais nos actions ne sont pas motivées par cette crainte. Nous trouvons plutôt notre motivation dans les bienfaits qu'Adecco apportent aux gens et par le pouvoir de transformation que procure un nouvel emploi.

Nous désirons aider nos gens à se concentrer sur ce qu'ils font le mieux : gérer les relations avec d'autres personnes. Un logiciel ne peut gérer des relations. Toutefois, les ordinateurs sont plus rapides et plus efficaces pour gérer des données. Alors, si la technologie peut enlever ce fardeau de leurs épaules, ces gens peuvent ainsi focaliser leurs efforts sur les relations. Et c'est justement ce qui nous motive.

Pour ce qui est de protéger votre entreprise des perturbations, il suffit d'examiner de plus près vos méthodes et procédés, et de remettre en question toute hypothèse qui a été formulée sans tenir compte du numérique. Dans un article de blogue à paraître prochainement, Matthew David – chef de produit de *Fetch* et *TxtOut* – défend le recours à l'automatisation des tâches de gestion des données actuellement effectuées par votre personnel. Non seulement cette façon de faire aura-t-elle une incidence immédiate sur vos résultats nets, mais elle permettra aussi à votre entreprise de se prémunir contre les perturbations. Votre équipe sera alors en mesure de se concentrer davantage à établir des relations et à comprendre vos clients.

Avons-nous accompli notre mission? Nous ne considérons pas que notre mission ait un objectif final. Bâtir une technologie, ce n'est pas comme bâtir une maison. Il n'y a pas d'étape où l'on peut enlever notre casque et déposer nos outils en s'exclamant que l'ouvrage est terminé. Les produits technologiques sont en perpétuelle mutation. Nous devons constamment ajouter des caractéristiques, améliorer les produits et les adapter pour répondre aux changements concrets. Au lieu de percevoir les produits technos comme un film ou un livre, il conviendrait davantage de les comparer à *Facebook* ou *Twitter*. Est-ce que *Facebook* sera « achevé » un jour? Pourra-t-on dire à quel moment *Twitter* aura atteint son objectif? Les produits numériques devraient toujours évoluer et prendre de l'ampleur afin de répondre aux besoins des utilisateurs. Il y aura toujours plus de problèmes et de meilleures façons de les résoudre.

Au cours des dernières décennies, surtout, nous avons vu les immenses perturbations que la technologie a pu causer. Des industries entières ont vu une nouvelle application leur damer le pion. La technologie est-elle toujours la première source de perturbations et d'innovations, ou pourrait-elle arriver à un point de stagnation?

La technologie a toujours été la solution privilégiée pour résoudre les problèmes des êtres humains. Lorsque les hommes avaient du mal à façonner la pierre, ils ont créé la technologie dont ils avaient besoin pour régler le problème : des marteaux et des ciseaux. Quand Adecco a mentionné à Ignite qu'elle avait de la difficulté à communiquer ses offres d'emploi à ses employés, nous avons inventé *Fetch*. Nous avons analysé le problème, validé son existence, exploré son origine, puis fabriqué un outil qui a permis de le résoudre à la source. Et nous continuons d'améliorer cet outil afin que ses utilisateurs puissent régler d'autres problèmes éventuels. Il y a fort à parier que tant qu'il y aura des êtres humains, il y aura des problèmes, et que ces derniers seront résolus par la technologie. Nous sommes une espèce très inventive.

Cela dit, l'innovation numérique a ses limites. Plusieurs exemples démontrent que, par le passé, des problèmes ont tenté d'être résolus par des techniques analogues et qu'aujourd'hui, ces solutions sont discutables. Par contre, lorsque nous aurons converti ces présumées solutions analogues en réalité numérique, il y aura moins de cas de perturbations dans ce domaine.

Uber a grandement perturbé le secteur du transport personnel parce que l'industrie reposait sur des bases analogues. Vous deviez héler un taxi avec vos mains et payer comptant. Uber est arrivé et a constaté que tout ça pouvait être fait en mode numérique pour le plus grand bonheur de l'utilisateur – perturbant ainsi le monde du transport personnel. Donc, il est vrai que le numérique est source de perturbation en ce moment, mais avant longtemps il y aura de nouvelles technologies qui rendront les systèmes numériques actuels obsolètes, et le cycle recommencera.

Tout change si rapidement qu'il y aura toujours une demande pour de nouvelles idées et pour les esprits progressistes. Si vous estimez qu'un secteur d'activité stagne ou que l'innovation est arrivée à un point mort, c'est que, à mon sens, vous n'êtes pas suffisamment observateur. L'innovation aura toujours sa place.

Alors qu'est-ce qui rend la culture d'une entreprise favorable ou défavorable à l'innovation? Quelles étapes les entreprises peuvent-elles suivre pour encourager l'innovation à l'interne?

La culture d'une entreprise prend racine chez ses employés, et cette culture dicte la façon dont les activités sont menées. Un gestionnaire forme une équipe; le type de personnes qu'il ajoute à son équipe détermine le type de culture, et cette dernière façonne les résultats de l'entreprise. La culture est à la base de l'image de marque de l'entreprise. Si l'entreprise embauche des personnes qui croient en sa mission fondamentale et qui se passionnent pour leur travail, la culture de l'entreprise n'en sera que plus stimulante, tout comme son milieu de travail, peu importe la configuration des bureaux et la qualité des collations offertes.

Chaque entreprise doit intégrer l'innovation dans sa culture si elle espère pouvoir régler les problèmes plus rapidement, travailler de façon plus intelligente et compter parmi les meilleures dans son domaine. En somme, il s'agit de faire une place de choix aux nouvelles idées et de les laisser éclore sans crainte des représailles ou des conséquences. Anthony Catanese, chef de produit pour nos ateliers

Catalyst, a écrit récemment sur l'importance d'entretenir une culture de l'innovation⁷ en donnant plusieurs détails sur la façon dont nous avons aidé des équipes – tant au sein d'Adecco qu'à l'extérieur – à remodeler leur schème de pensée de façon à favoriser la créativité, l'innovation et une expérience de travail plus valorisante pour les employés.

On entend parler que de plus en plus de lieux de travail offrent des avantages sociaux des plus originaux tels des horaires de travail non structurés, des aires de sieste, des zones de jeux, et même des semaines de travail de 4 jours. Ignite propose certaines de ces initiatives afin de susciter la créativité chez son personnel. Croyez-vous que ces types d'environnement de travail de la prochaine génération ne conviennent qu'aux « jeunes » entreprises et aux firmes technos, ou s'il faut carrément jeter par-dessus bord les modèles traditionnels?

À Ignite, nous croyons fermement que plus vous donnez aux gens d'occasions de se recharger les batteries, plus ces travailleurs pourront être efficaces et concentrés dans leur travail au bureau.

[Note de la rédaction : Adecco adopte la même ligne de pensée. Dans le numéro précédent du magazine *Léad*, Santé et mieux-être, nous avons exploré cette corrélation.]

Nous misons beaucoup sur la collaboration, et parfois nos meilleures idées jaillissent lors d'un match de football ou en marchant pour aller prendre un café. Selon notre expérience, quand vos équipes dépendent l'une de l'autre pour réussir, vous pouvez être assuré qu'elles géreront leur temps en conséquence et qu'elles obtiendront les résultats désirés.

Notre environnement de travail découle de notre culture. Nous faisons tous des suggestions et des demandes liées à l'environnement que nous désirons avoir afin de pouvoir effectuer le meilleur travail possible. Il faudrait aussi noter qu'Ignite est le laboratoire d'innovation de la plus grande entreprise de recrutement du monde, de telle sorte que nous voulons nous doter d'une culture et d'un lieu de travail qui soient aptes à attirer les meilleurs talents.

Au bout du compte, les milieux dans lesquels nous travaillons devraient refléter la culture de nos équipes et faciliter le travail que nous accomplissons. Cependant, nous devons aussi respecter et apprécier notre main-d'œuvre, en plus de lui faire confiance. La plupart des gens passent plus d'heures au travail qu'à la maison; c'est pourquoi le lieu de travail devrait être un endroit où les employés



Trouvez la faille qui ralentit votre processus et attaquez ce problème de front.»

se sentent le plus à l'aise possible. Après tout, c'est à eux que vous confiez votre image de marque chaque jour.

Les entreprises fûtées reconnaîtront que cette situation les amènera à changer leur mode de pensée et à offrir à leur personnel un lieu de travail plus confortable et plus attirant; les entreprises qui refuseront de s'adapter à cette nouvelle réalité finiront par voir leurs meilleurs talents migrer vers ces entreprises plus intelligentes. En somme, il est plus sage et plus rentable de créer une ambiance que vos employés adorent. Cette tâche peut se révéler plus facile pour les jeunes entreprises qui démarrent que pour les grandes sociétés. Par contre, dans ces dernières, l'impact n'en sera que plus grand – ce qui justifie amplement l'investissement.

Certaines des premières initiatives proposées par Ignite n'ont pas décollé tout de suite ou se sont heurtées à un mur. Qu'avez-vous appris par rapport à « l'échec », à l'innovation et à la perturbation? Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui vivent actuellement dans un climat de perturbation ou ont subi des revers?

L'innovation n'est pas un phénomène ponctuel, c'est un processus permanent et l'échec fait partie de ce processus. Nous avons subi quelques revers, mais nous en avons tiré des leçons qui nous ont amenés à concevoir certains de nos meilleurs produits. Voilà comment les échecs finissent par constituer un élément important de la réussite. Nous préconisons la sobriété dans nos projets, parce que nous savons que, plus souvent qu'autrement, nos tentatives se solderont par un échec, et nous avons besoin de passer par cette étape pour réussir. Nous avons notamment appris de nos anciens produits infructueux qu'il fallait les tester davantage, et ce, dès les premières étapes. Aujourd'hui, nous concevons d'abord une version minimaliste d'un produit afin de le mettre à l'essai, ce qui nous aide à décider s'il vaut la peine d'investir davantage dans le projet. Nous saisissons mieux maintenant la signification des données et déterminons plus rapidement les chances de réussite ou d'échec d'un projet,

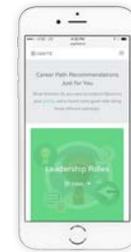
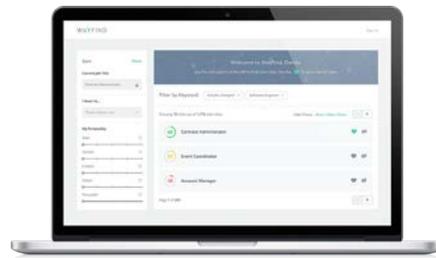
de telle sorte que nous ne persistons pas trop longtemps avec un produit qui ne semble pas gagner d'adeptes.

Quant aux sociétés aux prises avec des perturbations, je leur conseillerais d'examiner leurs méthodes et procédés afin de trouver ce qui retarde leur progression. Pourquoi les éléments perturbateurs prennent-ils le pas sur leurs réalisations? Trouvez la faille qui ralentit votre processus et attaquez ce problème de front. En numérisant le plus possible vos méthodes et procédés, votre personnel sera mieux armé pour exécuter plus efficacement ses tâches premières. Dans la plupart des cas, le simple fait de numériser vos procédés vous mettra à l'abri des perturbations.

Si le problème est d'un autre ordre, je vous recommanderais alors d'apprendre davantage de l'expérience de vos clients. En comprenant mieux leurs problèmes, leurs défis et la valeur que leur apportent les innovations de la concurrence, contrairement à vos produits. La réponse se cache toujours derrière les hypothèses. Vous êtes vulnérable aux perturbations seulement lorsqu'un de vos concurrents arrive à de meilleurs résultats, plus rapidement ou plus efficacement, grâce à des procédés plus simplifiés ou parce qu'ils en savent davantage que vous sur ce que les clients recherchent véritablement.

Ignite a récemment organisé un marathon interne de programmation – tendance provenant des sociétés technos de Silicon Valley mais qui s'est maintenant répandue jusque dans les sociétés plus traditionnelles. Même si cette activité semble plutôt aride, elle aide les entreprises à résoudre des problèmes et à créer des solutions innovantes à l'interne. Pouvez-vous nous expliquer comment fonctionnent ces marathons de programmation et s'ils peuvent être utiles aux organismes faisant face à des perturbations?

Je crois que toute entreprise pourrait bénéficier d'un marathon de programmation. Nous en organisons un tous les trois mois, d'une durée de 48 heures chacun, où



nous exposons les problèmes que nous voulons régler. Pour ce faire, nous formons de petites équipes interdisciplinaires pour réaliser en collaboration des prototypes de solutions potentielles qui seront mis à l'essai. À la fin, nous nous réunissons tous ensemble, présentons nos projets et montrons les résultats.

Nous tenons aussi régulièrement de mini-marathons de programmation dans le cadre de nos projets. Lorsqu'une personne bute sur un problème, on l'encourage à rassembler son équipe et à écrire sur un tableau blanc divers aspects des problèmes perçus, à ajouter des solutions possibles et à en discuter ensemble jusqu'à ce qu'on réduise le nombre d'options à quelques choix, ce qui amène l'équipe à trouver des solutions qu'elle pourra mettre à l'essai.

En fait, les ateliers *Catalyst* d'Ignite sont essentiellement des marathons de programmation, que nous reproduisons dans les entreprises. Nous les aidons à former une équipe, à démanteler la hiérarchie de leur organisation et à travailler collectivement pour liquider un de leurs problèmes.

À quelles solutions Ignite travaille-t-il en ce moment pour continuer de chambarder l'industrie du recrutement et aider les gens à dénicher un emploi qui leur convient?

Nous avons constaté que le taux de roulement dans les entreprises a atteint un nouveau sommet (15 %). Cette perte d'employés s'explique en partie par le fait que des outils numériques tels que *LinkedIn* et *Glassdoor* permettent aux employés de prendre connaissance de plus d'offres d'emploi d'autres employeurs. Nous avons aussi appris que les

travailleurs de la Génération Y ont tendance à changer d'emploi tous les trois ans, surtout parce qu'ils recherchent des entreprises qui leur donnent des raisons de s'engager, des cheminements de carrière plus clairs à l'interne, des possibilités d'avancement et des occasions de se perfectionner.

Pour aider à pallier cette situation, nous avons conçu *Wayfind* : il s'agit d'un outil Web qui aide les employés à trouver leur emploi de rêve au sein même de l'entreprise pour laquelle ils travaillent déjà. L'expérience conviviale offerte par *Wayfind* se compare davantage à celle de *Facebook* qu'à un sondage des employés. Les employés font une brève autoévaluation de leur personnalité, de leurs intérêts, de leurs façons de travailler et de leurs expériences professionnelles. *Wayfind* jumelle leur profil aux postes existants dans leur entreprise et les aide même à comprendre comment migrer de leur emploi actuel à un poste où ils pourraient exceller et qu'ils adoreraient. C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous nous attaquons aux problèmes de roulement du personnel et d'orientation professionnelle à l'aide d'une solution numérique qui favorise la fidélisation des employés.

Notre but consiste à aider Adecco à numériser le plus d'activités possible afin que nous devenions, pour les gens, le meilleur et le plus court chemin permettant de trouver l'emploi qu'ils désirent, et pour les entreprises de trouver les candidats qu'ils recherchent. Ce faisant, nous recueillons des tonnes de données qui nous aident à comprendre l'ensemble du cycle de vie professionnel. Nous espérons miser sur ces renseignements pour guider la démarche d'Adecco en matière d'emploi en cette ère numérique. ■

1. <http://blog.ignitewithus.com/cultivating-innovation/>

NAVIGUER EN EAUX PAISIBLES.

Tôt ou tard, les entreprises feront face à une mer agitée.
Le moment venu, assurez-vous qu'Adecco est à bord.

Que vous ayez besoin d'engager un chef de l'innovation
de manière permanente, de restructurer vos équipes ou
d'obtenir de l'information spécialisée sur le marché du
travail, Adecco sera votre chef de bord.

Adecco

Adecco

Ingénierie
et Technologies

Adecco

Professionnels

Les attentes des consommateurs et la technologie :

les éléments perturbateurs à l'origine des changements aux régimes de retraite et d'avantages sociaux

Par la Financière Sun Life



NOS ATTENTES À TITRE DE SOCIÉTÉ CHANGENT. Sous l'influence grandissante de la génération Y – et de la rapidité à laquelle les technologies évoluent – nous devons constamment accélérer et améliorer notre façon de répondre à nos besoins changeants. Bien que la technologie continuera incontestablement de transformer nos modes de traitement liés aux soins de santé et de planification financière, la nécessité d'offrir des régimes de retraite et d'avantages sociaux, elle, demeurera. Les employés devront encore épargner en vue de leur retraite et voudront aussi se faire rembourser leurs dépenses médicales et dentaires, tout en souhaitant toujours bénéficier d'une protection en cas d'évènement grave comme lors d'un accident causant l'invalidité, d'une maladie grave ou d'un décès.

Cela dit, les technologies comme la télésanté, les appareils portables et l'Internet des objets (IdO) – et les mégadonnées qui y sont associées – devraient mener à d'importants changements au chapitre des modèles d'assurances classiques. Nos besoins de base n'ont peut-être pas changé, mais nous ne nous attendons plus à ce qu'on se contente d'y répondre – et les Y figurent parmi ceux qui mettent le plus de pression à cet égard.

Ces derniers ont grandi avec l'Internet et veulent accéder instantanément à l'information et obtenir une satisfaction immédiate. À la lumière de cela, la Sun Life a décidé d'utiliser des technologies novatrices pour mettre en place des régimes d'épargne-retraite et de soins de santé préventifs tant pour les employés de la génération X que ceux de la génération Y.

Des soins classiques aux soins préventifs : changement des attentes en matière de régimes d'avantages sociaux collectifs

À titre de société, nous sommes de plus en plus intolérants face aux tâches administratives répétitives qui grugent notre temps. Cela était déjà vrai il y a 10 ou 15 ans. À l'époque, la préparation et l'envoi par

la poste des demandes de remboursement figuraient parmi les tâches que les employés cherchaient à éviter.

Voilà pourquoi, en 2001, notre entreprise a lancé les formulaires de réclamation en ligne pour permettre aux participants de demander le remboursement de leurs dépenses médicales et dentaires courantes par voie électronique. Une décennie plus tard – résultat de l'explosion des technologies mobiles –, nous offrons une application grâce à laquelle les participants au régime peuvent utiliser leur téléphone intelligent pour présenter leurs dépenses, faire instantanément approuver leurs demandes et vérifier le solde de leur régime de retraite.

Révolutionnaires à l'époque, ces innovations sont maintenant offertes par la quasi-totalité des joueurs de l'industrie et se sont même répandues à d'autres secteurs, comme celui des services bancaires. Des années plus tard, la commodité ne suffit plus aux employés et aux consommateurs modernes. Leurs attentes sont plus élevées.

À la Sun Life, nous croyons que les employés recherchent une certaine autonomie. Ils veulent des avantages sociaux qui les aideront à prévenir les maladies plutôt qu'uniquement les soigner. Au chapitre des régimes d'avantages sociaux collectifs, cela a mené à deux tendances :

- L'octroi accru d'avantages sociaux préventifs, prenant habituellement la forme de programmes de bien-être. Cela comprend, par exemple, des prestations pour un centre de conditionnement physique, la nutrition, la massothérapie, la méditation et le yoga.
- La capacité d'intégrer les renseignements sur la santé d'un employé à des plateformes qui font le suivi des mesures prises pour avoir une meilleure santé et assurer le bien-être, qui incitent l'employé à prendre de telles mesures et qui le récompensent quand il le fait.

En 2016, un éventail de facteurs se sont combinés pour créer une perturbation : le phénoménal essor des technologies permettant d'offrir une expérience de santé et de bien-être personnalisée et la rapide évolution des attentes des consommateurs en matière de prévention et



« Les environnements « ludifiés » leur donnent des objectifs à atteindre, leur permettent de faire le suivi de leur progression à l'égard de ces objectifs et leur fournissent une communauté pour compétitionner, collaborer et partager. »

de personnalisation découlent en partie - selon nous - de la présence croissante de la génération Y sur le marché du travail.

Les applications mobiles et les sites Web servent à appuyer les programmes de bien-être des employeurs, de l'enregistrement de statistiques sur la santé au suivi des objectifs de mise en forme, en passant par le suivi des progrès d'une personne à l'égard de son objectif de perte de poids. En outre, les technologies portables – comme les appareils *Apple Watch* et *Fitbit* – sont adoptées par un nombre grandissant de consommateurs et permettent le transfert numérique instantané des paramètres sur l'activité.

L'intensification des attentes en matière de sélection et de souplesse se traduit par une forte demande pour des comptes de gestion-santé souples qui permettent aux employés soit d'acheter la protection dont ils ont besoin, soit de se faire rembourser les dépenses médicales ou connexes au bien-être de leur choix. Pour cette raison, nombre d'employeurs modifient leur façon de concevoir et de financer leurs régimes d'avantages sociaux.

Ludification de l'épargne-retraite : une façon d'intégrer la satisfaction instantanée

En cette ère d'*iTunes*, de *Netflix* et d'*Amazon*, nous savons tous que les gens – et tout spécialement la génération Y pour qui c'est la norme – s'attendent à ce que tout soit « instantané ». Ils veulent du choix et tout doit être simple. En outre, ils s'attendent à recevoir les produits et les services qu'ils ont choisis sur-le-champ ou, à la rigueur, sans trop attendre.

Pour cet aspect, les promoteurs de régimes de retraite sont souvent désavantagés, car l'épargne ou le revenu de retraite qu'ils promettent ne peut se concrétiser que dans des décennies. Cela est difficile à vendre dans un monde de satisfaction immédiate, mais les fournisseurs et les promoteurs de régimes ont mis la technologie à profit pour contrer ce problème.

À la Sun Life, nous avons introduit les principes de ludification dans notre régime d'épargne-retraite, et cette tactique a porté ses fruits dès le départ : elle nous aide à faire connaître les avantages de l'épargne et à motiver les employés à agir. La ludification consiste à utiliser les mêmes éléments qui rendent les jeux naturellement amusants et invitants et à les appliquer à des outils et à des processus qui ne sont habituellement pas considérés comme des jeux. En 2013, la Sun Life a lancé un programme en ligne « ludifié » – *EnJeu Épargne* – pour accroître la littératie financière des employés qui bénéficient d'un régime de retraite au travail Sun Life par l'intermédiaire de leur employeur. *EnJeu Épargne* met les participants au régime au défi d'en apprendre plus sur leur régime de retraite en réalisant une série de missions et de jeux. Ce programme amusant et novateur permet d'augmenter les connaissances financières et aide en même temps les participants au régime à franchir d'importantes étapes relatives à la retraite et aux placements.

La ludification peut être efficace auprès de toutes les générations, mais celle des Y se sentira davantage interpellée par celle-ci. Les environnements « ludifiés » leur donnent des objectifs à atteindre, leur permettent de faire le suivi de leur progression à l'égard de ces objectifs et leur fournissent une communauté pour compétitionner, collaborer et partager. Bien que ces éléments soient essentiels à tout programme de motivation, ils s'avèrent particulièrement indispensables pour la génération des Y qui sont habitués



aux réponses rapides et à l'apprentissage en ligne.

La ludification a modifié les règles du jeu pour nous. Représentant 39 % des joueurs, les Y sont non seulement les utilisateurs les plus actifs d'*EnJeu Épargne*, mais ils sont aussi plus enclins à agir : 39 % d'entre eux ont ouvert un nouveau produit ou augmenté leurs cotisations.¹ En raison de son succès, la ludification devrait éventuellement être appliquée à une grande variété d'industries et de solutions pour accroître la motivation et la participation – de la fidélisation, formation et éducation des clients, à la durabilité, en passant par les ressources humaines, la santé et le bien-être.

La prochaine vague

L'explosion des technologies – et spécialement des technologies mobiles – semble actuellement exercer son plus fort effet perturbateur dans les industries à maturité qui ne reposent communément pas sur les technologies pour assurer leur croissance. Les industries, comme celles de l'imprimerie, des taxis et des boutiques de vidéos ayant pignon sur rue, ont toutes vécu de grands bouleversements et d'importants déclin.

Mais toutes les industries – y compris celle des régimes de retraite et d'avantages sociaux collectifs – peuvent subir des changements perturbateurs. Nous en sommes les premiers témoins. Le monde progresse sur le plan technologique, avec ou sans nous. Et les attentes en matière de simplicité, de choix et de personnalisation ont franchi depuis belle lurette le point de bascule. Par conséquent, la Sun Life a plongé – et cherche constamment des façons de répondre aux besoins et aux attentes évolutives de cette nouvelle génération d'employés. ■

1. Résultats pour la période de décembre 2013 à mars 2016

Les régimes d'avantages sociaux et de retraite collectifs sont fournis par Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, membre du groupe de sociétés Financière Sun Life.

« Le monde progresse sur le plan technologique, avec ou sans nous. Et les attentes en matière de simplicité, de choix et de personnalisation ont franchi depuis belle lurette le point de bascule. »



ÊTRE PRÊT POUR LES PERTURBATIONS :

Pour SaskEnergy la solution repose essentiellement sur les employés et la planification

Par Kenton Olson, B.A. (spécialisé)

Le McKinsey Global Institute a récemment intégré les techniques poussées de récupération du pétrole et du gaz à sa liste des 12 technologies qui causeront des perturbations marquantes dans un avenir rapproché et qui transformeront profondément l'économie.¹ Les technologies, comme celle du forage horizontal, devraient permettre d'exploiter des gisements de gaz jusque là inaccessibles, d'améliorer l'exploitation des carburants fossiles et sa rentabilité, de permettre l'exploitation de nouvelles réserves et de potentiellement lancer une nouvelle révolution énergétique. En fait, selon McKinsey, les rentrées mondiales liées au gaz naturel générées par les nouvelles technologies devraient atteindre 800 G\$.

En qualité d'entreprise de distribution, de transmission et d'entreposage de gaz naturel, de fournisseur de services publics et de société d'État provinciale, SaskEnergy est présente dans différentes industries. Chacune de celles-ci est perturbée par des innovations, créant tant des occasions que des défis pour l'entreprise et ses employés qui doivent constamment élaborer des stratégies pour les gérer et mettre à profit les nouvelles technologies dans leur domaine.

Nouvelles attentes de la collectivité

Les consommateurs et les citoyens – et tout particulièrement ceux de la génération Y – demandent aux entreprises qu'ils appuient ou qui les emploient d'assumer une plus grande responsabilité sociale. Même en période de ralentissement économique, les consommateurs s'attendent à ce qu'il y ait un juste équilibre entre la responsabilité sociale et le rendement. La consommation plus responsable ou le « capitalisme inclusif »² – qui prend en compte les questions de culture, de sécurité, d'environnement et de société – est un perturbateur en croissance permanente dans tous les secteurs d'activité, y compris ceux des services publics essentiels.

La participation du public dans le développement des infrastructures figure constamment parmi les principaux risques auxquels SaskEnergy est exposé chaque année. Bien que cela ne soit pas vraiment une surprise, à la lumière de la surveillance réglementaire élevée dont font l'objet les projets énergétiques au Canada, ce regard scrutateur croissant a fondamentalement changé la relation entre les sociétés de pipeline et les parties prenantes des communautés.

« L'époque où les fournisseurs de services pouvaient élaborer le cadre de développement des infrastructures en vase clos est révolue, déclare Doug Kelln, président et chef de direction de SaskEnergy. Le temps, l'énergie et les efforts de planification investis dans les projets de pipeline ont fortement augmenté, mais le plus important changement s'est opéré sur le plan philosophique, comme le démontre notre approche évoluée de planification qui *intègre* maintenant les collectivités; nous n'essayons plus d'*imposer* nos plans à celles-ci. »

Pour SaskEnergy, ce changement fut payant, car la société a réussi à mettre en œuvre et à réaliser avec succès plusieurs projets majeurs au cours des dernières années. Cela comprend l'installation d'un réseau de distribution de 70 millions de dollars sur une distance de 132 kilomètres dans le centre-ouest de la Saskatchewan tout comme nombre de nouveaux pipelines destinés à élargir son offre de services de gaz à l'intention des clients industriels. En 2013, des fragments d'os humains – qui auraient environ 1 000 ans, selon les scientifiques – ont été déterrés lors de l'un de ces projets. Cette découverte a temporairement interrompu les travaux, le temps que SaskEnergy élabore une approche mutuellement acceptable avec les Premières Nations de la région et redessine efficacement le trajet du projet.

« La situation s'est dénouée favorablement, et cela, en grande partie grâce aux relations que SaskEnergy a déjà établies





avec les communautés des Premières Nations qu'elle apprécie grandement, explique Kelln. Ce lien nous fut très précieux, dans ce cas-ci, et a raffermi la décision des deux parties de maintenir leur relation à long terme. »

SaskEnergy met actuellement cette approche à l'essai pour les projets d'infrastructures à long terme qu'elle prévoit effectuer dans ou près de centres urbains, comme Regina et Saskatoon. Afin de mettre en place des couloirs de passage de services (installation de zones collectives – par plusieurs fournisseurs de services publics – au lieu de zones indépendantes en parallèle), l'entreprise aura besoin de l'approbation d'une grande variété de parties prenantes – propriétaires fonciers, municipalités rurales, associations communautaires, ministères provinciaux et autres sociétés d'État, pour ne nommer que ceux-là.

« Pour les projets d'infrastructure réalisés en collaboration, nous devons faire preuve d'une plus grande écoute et d'une plus grande patience, mais c'est ainsi que cela se passe maintenant, raconte Kelln. Si nous nous y prenons adéquatement – en maintenant le dialogue et en collaborant avec les communautés – nos projets seront des succès et notre système sera bien positionné pour fonctionner de manière sécuritaire pour de nombreuses années à venir. »

Pallier les prix des marchandises par l'innovation

Les économistes et les investisseurs prévoient que les cycles des produits de base fluctueront en fonction des conditions du marché, ce qui n'est pas nouveau. Cependant, avec l'amalgame toujours grandissant des économies mondiales par la signature de traités commerciaux et la création de zones économiques, les récentes fluctuations du marché ont grandement influé les industries et les économies nationales. Il incombe aux entreprises et aux gouvernements de prendre des mesures préventives et de réagir par le truchement de l'innovation afin de réduire l'incidence de ces fluctuations.

Bien que les prix du gaz naturel n'aient pas connu un déclin aussi rapide que celui des prix du pétrole, les prix affichés au cours des cinq dernières années furent très bas et relativement stables, ponctués par une baisse sous la barre des 1,30 \$ par million de pieds cubes en mars 2016 – le plus bas depuis la fin des années 90. Constituant un avantage économique pour les clients résidentiels, commerciaux et industriels de la

Saskatchewan, les bas prix ont soutenu la forte croissance de la province, comme en témoigne la hausse de près de 40 % du volume de gaz naturel utilisé en Saskatchewan entre 2009 et 2015.

Au cours de cette même période, le maintien des bas prix a réduit l'intérêt pour le forage classique de gaz naturel dans l'Ouest canadien – un seul nouveau puits de gaz a vu le jour en Saskatchewan en 2015, loin du nombre record de 2 138 établi en 2003 – alors que la demande a atteint un sommet historique. Pour continuer de répondre aux besoins des clients, SaskEnergy a donc augmenté le transport du gaz provenant de l'Alberta au moyen d'une innovation technologique.

Aujourd'hui, comme plus de 50 % de l'alimentation en gaz totale de la Saskatchewan provient de l'extérieur de la province, SaskEnergy a reconfiguré de grandes parties de son réseau de distribution pour pouvoir efficacement inverser le flot du système de gazoduc provincial. À cette fin, la prompt adoption d'une **technologie de compresseur mobile** dans son réseau de transport provincial de 15 000 km a changé la donne pour l'entreprise. Ces appareils de la taille d'une remorque pouvant être tirés par un camion classique et mis en place en quelques heures pour offrir une puissance de compression pouvant atteindre 1 150 ch sont devenus le symbole de l'approche agile et souple adoptée par SaskEnergy pour régler les problèmes.

Pour minimiser l'incidence des coûts plus élevés du gaz importé sur les tarifs imposés aux clients, SaskEnergy a canalisé ses efforts sur des projets visant à hausser sa productivité et son efficacité. Ces



« Il incombe aux entreprises et aux gouvernements de prendre des mesures préventives et de réagir par le truchement de l'innovation afin de réduire l'incidence de ces fluctuations...»

efforts – allant d'une collaboration accrue avec d'autres sociétés d'État de la Saskatchewan jusqu'aux projets d'optimisation de la technologie et des processus de service – ont permis d'engranger des économies de plus de 35 millions de dollars entre 2009 et 2015, auxquels s'ajouteront les économies supplémentaires de 4 millions de dollars prévus en 2016.

Préparer ses effectifs aux perturbations

Même lorsqu'une entreprise réussit à relever le défi que représentent pour elle les innovations de rupture, ces dernières se traduisent inévitablement par des changements au sein de l'entreprise (que les communicateurs qualifient habituellement d'« adaptation », d'« évolution » ou d'« innovation »). Et leur succès ou leur échec dépendra fondamentalement des personnes qu'ils touchent et de celles qui doivent les gérer.

Commander une flotte de nouveaux compresseurs mobiles pour renverser le flot de transport dans le système de gazoducs de la Saskatchewan était assez simple. Par contre demander à une large équipe d'employés de première ligne chevronnés de modifier leurs méthodes de travail des dernières décennies afin de mettre en place une nouvelle technologie s'est avéré un peu plus difficile.

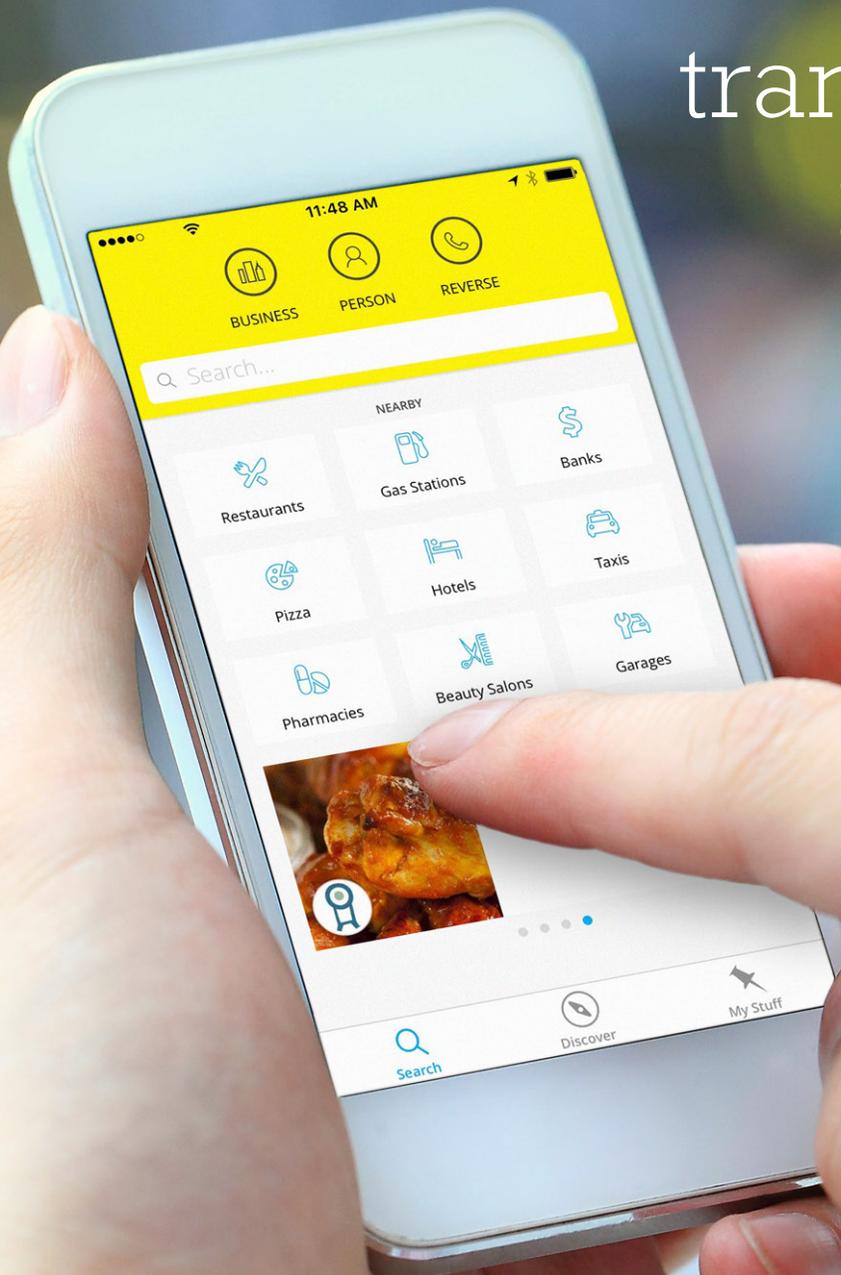
Pour y parvenir, SaskEnergy a introduit des pratiques de gestion du changement officielles en 2009 pour établir un cadre de travail commun pour l'ensemble de l'entreprise qui doit faire face à un nombre croissant de changements. En outre, les techniques de gestion du changement sont maintenant officiellement intégrées à tous les plans de projet de SaskEnergy et à tous les plans de perfectionnement des superviseurs.

D'ailleurs SaskEnergy a récemment célébré le cinquième anniversaire de son réseau de leadership. Conçu principalement pour aider les gestionnaires et les superviseurs à acquérir et à appliquer les aptitudes clés lors de leurs interactions avec les employés, le réseau de leadership se fonde sur les principes fondamentaux de la gestion du changement. Les réunions périodiques du réseau constituent un précieux forum éprouvé où les participants proposent des façons de toujours garder une longueur d'avance sur la prochaine innovation importante à venir – équipes et gestionnaires compris. ■

1. <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/disruptive-technologies>
2. Wooldridge, Adrian. *The Great Disruption: How Business Is Coping with Turbulent times*. Economist Books, 2015

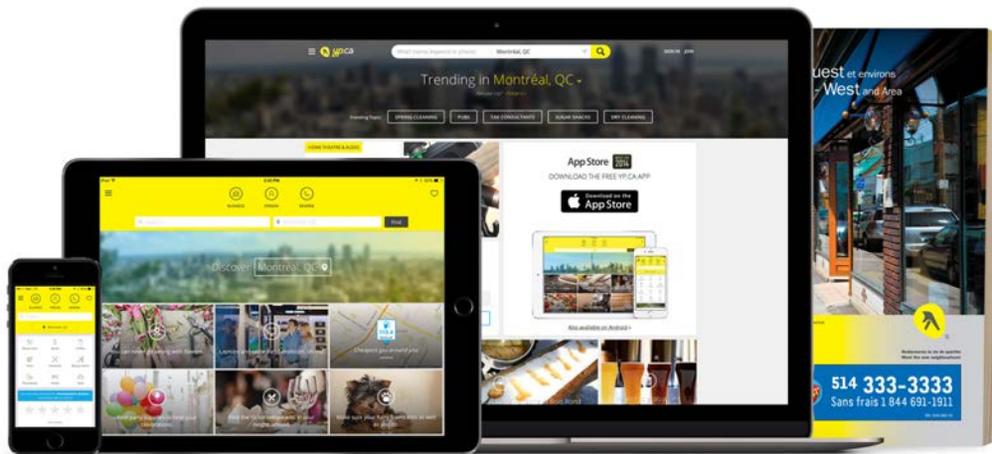
Pages Jaunes : Mener une transformation numérique

Par Fiona Story
et Justine Gagnon





DEPUIS PLUS DE 100 ANS, Pages Jaunes contribue à l'essor de l'économie locale canadienne en permettant aux petites et moyennes entreprises (PME) de nouer des relations avec les consommateurs. Par l'intermédiaire de son notoire annuaire téléphonique, la société a aidé les Canadiens à trouver de l'information sur les biens et services de proximité, tout en assurant une vitrine promotionnelle aux entreprises locales. La montée de la publicité en ligne et des nouvelles technologies, de même que l'arrivée de joueurs internationaux ont toutefois rapidement créé une perturbation dans l'industrie médiatique. Déterminée à traverser cette période, Pages Jaunes a décidé d'amorcer un virage numérique qui allait la transformer, du cœur de l'image de sa marque à sa culture d'entreprise. Aujourd'hui, le succès de ses solutions numériques et médias aide à nouveau les consommateurs à trouver des entreprises locales, et bien plus encore.



Dès le début des années 2000, Pages Jaunes a commencé à apporter des changements pour mieux établir sa stratégie numérique. Pour arriver à bien démarrer sa transformation, la société devait développer une équipe dont l'expertise pouvait servir adéquatement l'entreprise dans son virage numérique. Ainsi, la société a procédé au recrutement de plus de 300 personnes spécialisées en médias numériques et technologies de l'information. Puis en 2014, Pages Jaunes a mis en place une stratégie visant à réacquérir une croissance numérique, connue sous le nom de Plan de retour à la croissance. Basé sur quatre grands piliers de la société : la marque, les clients, les médias et les employés, le plan avait comme objectif de guider la transformation numérique de la société et faire en sorte que Pages Jaunes renoue avec la rentabilité et la croissance des revenus d'ici 2018.

La marque : La marque Pages Jaunes était bien établie au Canada et demeurait associée à la recherche locale. Cependant, les perceptions de Pages Jaunes étaient souvent ancrées dans le passé et non dans la réalité numérique de l'entreprise. Investir davantage dans la notoriété et la définition de la marque était donc essentiel. Dès 2014, il est donc décidé que le budget général pour la marque allait passer de quelques millions de dollars à plus de 15 millions \$. La marque d'une entreprise ne véhicule pas simplement son identité visuelle; elle représente également l'esprit de celle-ci. La perception externe et interne d'une entreprise est primordiale pour le renforcement des relations avec ses clients. Investir dans le positionnement de la marque Pages Jaunes dans le paysage numérique était donc essentiel à son évolution, de même que celle de ses opérations.

Les clients : Depuis sa création, Pages Jaunes a toujours été dédiée aux petites et moyennes entreprises Canadiennes. Faute de manque de ressources et de temps, les PME accusent

souvent un retard en termes d'adoption et d'utilisation de technologies numériques pour rejoindre des clients potentiels. Pages Jaunes était consciente que les médias et solutions numériques avaient une valeur pour sa base de clients et pouvaient les aider à mieux s'adapter à la réalité numérique, en plus de leur permettre de rejoindre de nouveaux clients. Pages Jaunes a ainsi développé une série de médias et solutions marketing numériques servant les besoins de ses clients pour afficher et faire la promotion de leur entreprise en ligne, être facilement trouvés et offrir des rabais. Ces plateformes et services permettent aux PME et clients de Pages Jaunes de forger de solides relations avec leur clientèle.

Pages Jaunes a aussi développé une stratégie d'acquisition et de rétention de clientèle, plus agressive et proactive. L'équipe des ventes devait donc suivre ce virage. Les compétences requises et le profil d'un vendeur à l'ère numérique ne sont pas les mêmes. C'est ainsi que depuis 2008, une grande majorité de la force de vente a changé pour faire place à une équipe audacieuse, dynamique et à l'affût des technologies.

Les résultats ont été au rendez-vous, puisqu'en 2015, Pages Jaunes a vu son taux de renouvellement des clients demeurer stable à 85 %, un des taux de fidélité les plus élevés sur le marché. De plus, l'entreprise a accéléré son niveau d'acquisition de clients avec succès. Elle a acquis 13 000 clients en 2013, 22 000 en 2014 et plus de 30 000 en 2015.

Les médias : Pages Jaunes a aussi opté pour une stratégie de verticalisation de ses propriétés médias. Les appareils mobiles connaissent la croissance la plus rapide en utilisation par les consommateurs. Pages Jaunes a ainsi décidé d'y centrer ses efforts pour le développement de plateformes numériques. La recherche sur un appareil mobile ne s'effectue pas de la même façon, ni pour les mêmes raisons, que sur un ordinateur

« L'environnement créé par la transformation de Pages Jaunes a également apporté un changement du profil de l'employé type. »

de bureau. Sur un appareil mobile, le consommateur cherche à obtenir une réponse locale à un besoin présent, pour effectuer une action dans l'immédiat. Cette réalité a ainsi fait place chez Pages Jaunes au développement d'applications mobiles optimisées pour permettre la recherche locale selon des thèmes précis, comme la restauration et les rabais.

Les employés : Le quatrième pilier est certainement celui qui constitue la force même de Pages Jaunes : ses employés. Une telle transformation dans une entreprise peut occasionner des incertitudes; certains aspects relevant des ressources humaines doivent être bien pris en charge pour assurer la formation d'une équipe performante, le maintien d'un environnement sain, et le recrutement de nouveaux talents qui pourront l'entraîner vers le succès. La transformation du modèle d'affaires d'une entreprise occasionne souvent de la perturbation chez les employés : inquiétudes, rumeurs, départs volontaires, etc. Pour assurer d'éviter ces situations, Pages Jaunes a opté pour une communication transparente avec ses employés. De plus, de nombreuses rencontres tout au long de l'année sont organisées entre la haute direction et les employés pour faire le point sur le plan de retour à la croissance et mobiliser les employés

dans les efforts de transformation. D'un point de vue organisationnel, Pages Jaunes a également procédé à la révision des valeurs d'entreprise pour mieux refléter son image actuelle, en mettant à contribution la participation d'employés de tous ses niveaux hiérarchiques. Aussi, les gestionnaires sont invités à adopter une attitude d'ouverture et d'écoute pour garder un dialogue ouvert au travers des différentes étapes et événements survenant au cours de la transformation.

L'environnement créé par la transformation de Pages Jaunes a également apporté un changement du profil de l'employé type. L'industrie numérique requiert des compétences et aptitudes qui diffèrent de celles de l'industrie de l'imprimé : il faut être plus agile, créatif, débrouillard et, bien évidemment, posséder des compétences numériques. Pages Jaunes a donc investi considérablement en recrutement. Pour les employés en poste, la société a procédé à l'offre de formations continues des compétences et aptitudes de travail dans différentes équipes afin d'optimiser le succès de sa transformation numérique. Pages Jaunes a eu un tel succès à livrer des résultats que le gouvernement du Québec lui a récemment attribué une contribution financière pour la formation continue et

la création de nouveaux postes dans le cadre de sa transformation numérique.

Chacun de ces éléments stratégiquement pensés, développés, implantés et évalués a permis à Pages Jaunes de réaliser des étapes importantes de sa transformation numérique qui a émergé des forces de la perturbation du marché. À ce jour, 62 % des revenus de Pages Jaunes sont tirés des médias et solutions numériques, comparativement à 20 % en 2009. En 2015, les médias de la société ont généré plus de 464 millions de visites. Le virage numérique de Pages Jaunes a également fait place à l'acquisition d'entreprises de choix pour renforcer sa position : Dine. TO et Bookenda, dans le secteur de la restauration, le réseau DuProprio/ComFree, plateforme numérique en immobilier, et plus récemment Juice Mobile, une entreprise de technologie publicitaire de premier plan dont les plateformes programmatiques exclusives facilitent l'achat et la vente automatique de publicité mobile entre les marques et les éditeurs. Somme toute, bien qu'elle soit au cœur d'une transformation, dans une industrie en constante évolution, Pages Jaunes se réinvente, redéfinit ses opérations et en ressort comme un joueur clé des services numériques pour les entreprises du Canada. ■

Adecco Canada offre une gamme sans pareille de ressources flexibles en matière de recrutement et de gestion de carrière pour ses clients et pour les chercheurs d'emploi, par l'intermédiaire de ses marques distinctives et spécialisées.

Adecco

Adecco est le leader mondial des solutions de ressources humaines, comptant plus de 60 années d'expérience et quelque 5 100 bureaux dans le monde, y compris plus de 40 agences établies au Canada.

Adecco est une entreprise offrant tous les services de recrutement professionnel dans de nombreux domaines d'activité tels : services administratifs, comptabilité et finances, marketing et ventes, génie et technique, métiers spécialisés, technologies de l'information, solutions de capital humain et bien d'autres.

adecco.ca

Adecco

Professionnels

Adecco Professionnels est un chef de file dans le recrutement de main-d'œuvre permanente et temporaire. Nos domaines d'expertise couvrent notamment les ventes et le marketing, les finances et la comptabilité, les ressources humaines et les services administratifs. Notre force consiste à recruter des talents supérieurs pour des postes de spécialiste, de gestionnaire et de cadre supérieur. Grâce à nos méthodes éprouvées et à notre démarche personnalisée, nous vous proposons seulement les meilleurs candidats.

adecco.ca/professionnel

Adecco

Ingénierie & Technologies

Adecco Ingénierie et Technologies est l'un des plus importants recruteurs d'ingénieurs, de personnel technique et d'experts des TI au Canada. Nous sommes les spécialistes du placement de talents dans les secteurs des métiers spécialisés, de la gestion de l'exploitation, de la gestion de chaînes d'approvisionnement et la logistique, des TI, de l'ingénierie et techniques, et de la construction. Comptant plus de 38 années d'expérience, Adecco Ingénierie et Technologies est le partenaire fiable et digne de confiance pour gérer le processus complet visant à mettre en rapport les candidats les plus compétents et les entreprises qui leur conviennent.

adecco.ca/it

