



## **C**rise économique : *reprendre son souffle pour demeurer dans la course et repartir de plus belle!*

### Dans ce numéro...

**Leaders en eaux troubles...** 2  
Entrevue de Pierre Gauthier  
par Sophie Meunier

**Passez à l'action** 3  
Entrevue de Louise Beaudoin  
par Geneviève Robitaille

**L'approche** 4  
**CoachingOurselves**

**Agilité et vigilance dans la** 6  
**révision de vos processus de**  
**sélection**  
par Marie-Hélène Daigle et  
Catherine Dagenais

**Un phare dans la** 8  
**tourmente**  
par Normand Vachon  
Vice-président ressources  
humaines - Vidéotron

Depuis plusieurs mois, les médias épluchent et analysent tous les aspects de la crise économique. Celle-ci est même devenue un sujet dont on se sert pour entrer en contact les uns avec les autres. Nous en convenons, parler de crise économique en cette période n'a rien d'original...

Toutefois, pour nombre d'entreprises, les dommages, les appréhensions et les défis engendrés par le contexte économique sont réels et méritent qu'on s'y attarde. À la Société Pierre Boucher, nous considérons que les entreprises bénéficient d'une certaine marge de manœuvre, et ce, bien qu'elles disposent de moyens limités. C'est souvent dans ces instants critiques que les entreprises les plus performantes parviennent à se démarquer.

Dans ce numéro spécial, nous avons voulu vous fournir quelques pistes pour traverser la crise. Vous trouverez ainsi, dans le premier article, un résumé des 8 actions clés préconisées par **Pierre Gauthier, président de SPB**, pour gérer efficacement en période d'incertitude. Dans le deuxième article, vous trouverez les conseils de **Louise Beaudoin, associée Développement du leadership**, sur le développement des talents en temps de crise. Nous vous invitons également à prendre connaissance d'une nouvelle approche de développement que nous offrons en partenariat avec **CoachingOurselves** et qui s'avère une façon efficace et rentable de stimuler les apprentissages des individus en situation de gestion. Comme le contexte économique actuel pose également son lot de défis aux responsables de la dotation, nous vous présentons un article dans lequel **Marie-Hélène Daigle, associée Solutions de sélection et e-solutions**, propose des pistes de solutions pour optimiser les pratiques de sélection en contexte précaire. Finalement, dans le dernier article de cette édition spéciale, **Normand Vachon, vice-président Ressources humaines chez Vidéotron**, nous fait l'honneur de nous confier sa vision du rôle stratégique de la direction des ressources humaines en ces temps incertains.

Bonne lecture!

**Mathieu Guénette, rédacteur en chef**  
**Consultant en psychologie organisationnelle**  
[mguenette@spb.ca](mailto:mguenette@spb.ca)



Société Pierre Boucher  
La psychologie au service des affaires

## Leaders en eaux troubles...

*Entrevue avec Pierre Gauthier, président de la Société Pierre Boucher*

*En mer calme, tous sont pilotes (Publius Syrus, 85-43 av. J.-C.).* Par contre, lorsque la tempête éclate, c'est le commandant à bord qui doit s'assurer de garder le cap et de bien guider ses matelots... De la même façon, les leaders sont également fortement sollicités lorsque leur organisation traverse des temps de crise et d'adversité.

*« Faire preuve de créativité et transformer les difficultés et les défis en occasions de changement et de développement. »*

Pierre Gauthier, président de la Société Pierre Boucher, propose aux leaders 8 actions clés permettant de gérer efficacement une période d'incertitude semblable à celle que nous vivons en ce moment, tout en maintenant le moral des troupes et en préparant le futur.

### **1-Faire preuve de transparence et d'honnêteté**

Considérer ses employés comme étant assez matures pour connaître et accepter la vérité et leur donner l'heure juste quant à la situation actuelle. Communiquer les faits et les nouveaux éléments d'information le plus rapidement possible.

### **2-Démontrer de l'humilité**

Demeurer réaliste, ne pas essayer de cacher ses craintes et partager ses préoccupations avec ses employés. Inviter ses employés à exprimer leurs émotions.

### **3-Décupler les communications**

Multiplier le nombre de communications avec ses employés. Éviter de laisser ces derniers dans l'ambiguïté et l'ignorance, afin de diminuer leur niveau de stress.

### **4-Rester connecté**

Demeurer près du « plancher » et s'efforcer d'être visible. Sonder régulièrement ses employés afin de connaître leur état d'esprit et de cerner le climat général de son équipe.

### **5-Penser différemment**

« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. » (Winston Churchill). Faire preuve de créativité et transformer les difficultés et les défis en occasions de changement et de développement.

### **6-Maintenir le cap**

Réduire le nombre de priorités et diriger les efforts vers les activités qui permettront de passer au travers de la crise.

### **7-Susciter l'engagement**

Trouver des façons créatives de reconnaître et de mobiliser ses employés afin d'assurer une productivité constante.

### **8-Rester dans la course**

Gérer efficacement les ressources. S'assurer de retenir et de mobiliser les employés talentueux.

Enfin, malgré les désagréments que peuvent susciter les périodes de crise, il est important de ne pas avoir peur d'affronter l'adversité. Bien souvent, c'est dans les moments les plus difficiles que sont accomplies les plus grandes réalisations.

**Sophie Meunier, M.Ps.**

Psychologue organisationnelle

Société Pierre Boucher

[smeunier@spb.ca](mailto:smeunier@spb.ca)

## *Passez à l'action...*

### *Le développement des talents en temps de crise*

*Entrevue avec Louise Beaudoin, associée Développement du leadership*

Avec la crise économique qui les frappe, les entreprises peuvent-elles poursuivre le développement des talents? Louise Beaudoin, associée Développement du leadership à la Société Pierre Boucher, croit non seulement que c'est possible, **mais que la situation elle-même représente, pour les entreprises, une occasion d'apprentissage** et de remise en question. Selon elle, les organisations doivent saisir l'opportunité de gérer le développement de leurs ressources, afin de se retrouver dans le peloton de tête lorsque les affaires reprendront. Voici la perspective de madame Beaudoin sur le sujet... et quelques précieux conseils. Faites-en bon usage!

#### *Des objectifs clairs*

Il est évident qu'en période de restriction budgétaire, tous les choix doivent contribuer à **l'atteinte des objectifs d'affaires** de l'organisation. Il importe de consacrer du temps au développement des talents et d'entreprendre des actions qui seront **des leviers à la réalisation des stratégies d'affaires**. Ainsi, si un processus de travail est modifié, il sera nécessaire de former le personnel de façon à s'assurer de réussir l'implantation du processus.

#### *Nouveau contexte, nouvelles approches*

Lorsque le contexte change et que l'insécurité grandit, ce sont non seulement les employés, mais aussi les gestionnaires qui doivent adapter leurs façons de faire. Les gestionnaires font face à de nouvelles situations et il est important de les appuyer car ils ont une influence directe **sur la mobilisation des personnes et sur la productivité**.

Par ailleurs, il s'avère nécessaire, par les temps qui courent, de renouveler nos approches de développement. Toutes les études démontrent que les stratégies les plus efficaces ont un point en commun : elles visent à amener les personnes à prendre conscience des apprentissages effectués dans l'action. C'est pourquoi, chez SPB, nous innovons constamment en développant **de nouvelles formules d'accompagnement dans l'action, qui demandent moins de temps et d'investissement et qui font toute la différence**. Nous accompagnons nos clients et nos ressources internes dans la conception et la mise en place de stratégies et de moyens de développement novateurs. Nos approches de développement à distance facilitent les échanges, limitent les déplacements et permettent de sauver du temps.

La réorganisation du travail entraîne parfois des réductions de main-d'œuvre fort regrettables et ceux qui demeurent en poste en sont souvent profondément affligés. Dans un tel contexte, il importe de ne pas perdre de vue les occasions de perfectionnement ou même de préparation de la relève qui se présentent. Malgré les difficultés rencontrées, nous avons le défi, en gestion des talents, de transformer le contexte actuel en une véritable occasion d'apprentissage et d'innovation, afin d'en faire un levier stratégique qui permette d'accroître la performance actuelle et future de l'organisation.

*« Les gestionnaires font face à de nouvelles situations et il est important de les appuyer car ils ont une influence directe sur la mobilisation des personnes et sur la productivité. »*

**Geneviève Robitaille**  
Stagiaire  
Société Pierre Boucher  
[grobaille@spb.ca](mailto:grobaille@spb.ca)



## SPB forme une alliance stratégique avec CoachingOurselves afin d'offrir une nouvelle approche de développement en gestion

Le 22 avril dernier, SPB et **CoachingOurselves** annonçaient fièrement l'établissement d'un nouveau partenariat. Grâce à ce partenariat, SPB est en mesure d'offrir à ses clients une nouvelle façon efficace et rentable de stimuler les apprentissages des individus en situation de gestion. Mis au point par **Henry Mintzberg**, universitaire canadien et auteur de renommée internationale en matière d'organisation et de gestion et **Phil LeNir**, ancien gestionnaire expérimenté d'une entreprise internationale de haute technologie, **CoachingOurselves** est un programme de formation autodirigé, une méthode de développement des compétences extrêmement efficace utilisée partout dans le monde. Selon Henry Mintzberg, président de CoachingOurselves, cette approche « représente exactement la façon dont la gestion et le développement organisationnel doivent être conciliés : des gestionnaires engagés, qui apprennent, et qui dirigent le changement, dans leur propre environnement de travail. »

L'efficacité d'une équipe ou d'une organisation est en corrélation directe avec les compétences et l'attitude de ses gestionnaires. Chez SPB, nous sommes convaincus que la méthode CoachingOurselves constitue un ajout précieux à toute activité de développement mise en place par nos clients à l'intention de leurs gestionnaires et dirigeants. Son concept, celui de former une communauté d'apprentissage au cœur de l'organisation, favorise le transfert des connaissances à l'interne tout en s'inspirant des idées audacieuses conçues par les maîtres à penser contemporains en gestion. Parmi les auteurs collaborateurs, mentionnons :

**Henry Mintzberg**, professeur de gestion, Université McGill, Canada

**Quy Nguyen Huy**, professeur de stratégie à l'INSEAD, France

**Joseph Lampel**, professeur à la Cass Business School, Londres, Grande-Bretagne

**Jonathan Gosling**, professeur et directeur du Centre for Leadership Studies, School of Business and Economics, University of Exeter, Grande-Bretagne

**Karl Moore**, professeur associé à la Faculté de gestion (Stratégie et organisation) et professeur au Département de neurologie et neurochirurgie, Université McGill, Montréal, Canada

**Marshall Goldsmith**, professeur à la Marshall Goldsmith School of Management, Alliant University International, Fresno, États-Unis.

### En quoi consiste cette méthode et comment fonctionne-t-elle?

CoachingOurselves est une méthode d'implantation d'un modèle d'apprentissage autodirigé en groupe.

Les participants se réunissent régulièrement en petits groupes et discutent de leurs problèmes de gestion en utilisant une variété de modules servant de toile de fond ou de filtre, en vue d'améliorer leur rendement. Ils s'attaquent à de réels problèmes et ont la possibilité de mettre à l'essai la variété des approches présentées dans le matériel qui leur est fourni.

Les séances ont lieu de préférence aux deux semaines et durent entre 75 et 90 minutes. Chaque séance permet aux participants de partager leurs expériences, de discuter et de réfléchir au matériel proposé et même de participer à des exercices communs ou à des expérimentations dans l'action.

➔ SUIVE À LA PAGE 5

## **SPB forme une alliance stratégique avec CoachingOurselves afin d'offrir une nouvelle approche de développement en gestion** (SUITE DE LA PAGE 6)

Chez SPB, nous nous considérons comme les gardiens du processus.

- Nous contribuons à cibler les besoins de développement par le biais d'une simple consultation avec les intervenants, de groupes de discussion, d'évaluations 360, ou de toute autre façon jugée pertinente.
- Nous contribuons à choisir les participants et à former les groupes d'apprentissage.
- Nous pouvons former un groupe de ressources internes pour qu'elles deviennent des facilitateurs.
- Nous participons à l'animation des trois à cinq premières séances de chaque groupe – jusqu'à ce que les groupes se sentent à l'aise de poursuivre leur apprentissage sans soutien supplémentaire.
- Nous contribuons à l'évaluation des résultats et des répercussions de l'apprentissage.
- Nous tentons de répondre aux besoins qui peuvent naître des activités de CoachingOurselves.

### **Les avantages de la méthode CoachingOurselves**

En raison de la continuité des conversations et de la pertinence des sujets, l'apprentissage est significatif et les répercussions, durables. Utiliser CoachingOurselves procure ainsi d'énormes avantages, tant sur les plans individuel et collectif qu'organisationnel. Pour n'en nommer que quelques-uns...

Les gestionnaires participants en viennent à mieux comprendre les concepts de gestion, améliorent leurs compétences, jouissent d'une visibilité accrue auprès de leurs collègues et élargissent leur point de vue sur divers enjeux, ceux-ci leur étant présentés sous un nouvel éclairage.

Le groupe a l'occasion d'améliorer la qualité de la communication, de tisser des liens de confiance et de réduire les conflits, ce qui, en bout de ligne, crée un milieu solidaire propice à l'émergence ou à la consolidation d'une culture d'apprentissage.

L'organisation participante, quant à elle, implante une méthode qui plaît aux générations X et Y et met en place un programme de développement en gestion permettant de suivre les gestionnaires pendant une certaine période de temps. Elle se voit en outre offrir des solutions pratiques adaptées à sa propre situation et bénéficie d'un merveilleux mécanisme pour transférer les connaissances à l'interne. Enfin, CoachingOurselves permet, dans le climat économique actuel, de continuer à investir dans le perfectionnement du personnel pour une fraction de ce qu'il en coûterait normalement pour une telle méthode d'apprentissage.

### **Un partenariat prometteur et emballant!**

Au sujet du nouveau partenariat qui unit CoachingOurselves à SPB, Phil LeNir déclare : « Nous sommes très heureux d'annoncer ce partenariat. Je crois sincèrement que nos clients pourront grandement bénéficier de la combinaison de l'expertise de SPB et de celle de CoachingOurselves ». Pierre Gauthier, président de SPB, se dit lui aussi très emballé par ce partenariat avec CoachingOurselves. Il ajoute : « Depuis maintenant 30 ans, SPB démontre que le développement des gestionnaires revêt une importance capitale dans l'amélioration de la performance organisationnelle, particulièrement mise à l'épreuve ces jours-ci. Chez SPB, nous considérons primordial de demeurer à l'affût de tout ce qui se fait comme innovation dans le domaine et le fait de permettre à nos clients d'en bénéficier s'inscrit naturellement dans notre mission. »

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Pierre Gauthier, président SPB - (450) 646-1022 - [pgauthier@spb.ca](mailto:pgauthier@spb.ca)

ou Edyta Pacuk, présidente SPB Toronto Inc. - (416) 506-1809 - [epacuk@spb.ca](mailto:epacuk@spb.ca)

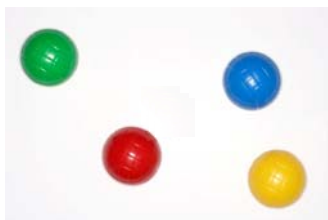


## *Agilité et vigilance dans la révision de vos processus de sélection*

Dans la période économique difficile que nous traversons, plusieurs organisations sont portées à geler les embauches ou encore à réduire leurs investissements dans leurs processus de sélection. Pour certaines, les mises à pied et les coupures de postes contribuent à renflouer le bassin de candidats à potentiel et représentent ainsi une occasion de faire de meilleures embauches. Pour d'autres, compte tenu des départs à la retraite imminents et de la pénurie de personnel qualifié dans certains secteurs, la demande demeure plus forte que l'offre, c'est-à-dire que le nombre de postes à pourvoir est supérieur au nombre de candidats intéressants. Enfin, tandis que certaines organisations souhaitent profiter de la conjoncture pour revoir leurs processus d'embauche, d'autres se voient en fait forcées de le faire.

Dans un tel contexte économique, il importe donc de se poser la question suivante : que pouvons-nous faire pour nous assurer d'avoir les meilleures personnes en place pour relever les défis qui se présenteront à court et à long termes? Il convient en fait de rester aux aguets et de cibler les personnes qui sauront faire face aux enjeux actuels et être à la hauteur des attentes après la crise. Dans cette optique, nous vous proposons de marier vigilance et agilité dans votre approche de dotation!

La **vigilance** vous amènera à effectuer certaines remises en cause et à revoir ce qui peut être amélioré dans vos processus. La réduction des coûts et la recherche de l'efficience prenant une place particulièrement importante en contexte d'incertitude, elles deviennent de belles occasions de repenser et d'optimiser les façons de faire. La vigilance est donc de mise si vous souhaitez que vos processus et outils de sélection produisent le rendement de l'investissement désiré. Toutefois, la vigilance à elle seule ne suffira pas à vous positionner comme employeur de choix. Il vous faudra faire preuve d'**agilité** pour être créatif et sortir du cadre établi. Profitez de ce moment pour faire les choses différemment et emprunter des avenues inexplorées. Mise sur l'innovation et la flexibilité tout en remettant en question vos pratiques actuelles.



➔ SUIVE À LA PAGE 7

(SUITE DE LA PAGE 6)

Voici quelques pistes à suivre pour évaluer et optimiser vos pratiques de sélection :

### Agilité

#### Distinguez-vous pour attirer les meilleurs candidats

1

Définissez votre personnalité en tant qu'employeur de choix. Cela vous permettra d'attirer des personnes de talent et de les amener à vous choisir pour les bonnes raisons. Quelle image projetez-vous et qui attirez-vous grâce à cette dernière? Optez pour une approche créative et faites-vous connaître. Amenez les candidats à évaluer leurs attentes envers vous par le biais d'une autoévaluation, par exemple. Amenez-les à se demander s'ils sont faits pour vous et s'ils peuvent endosser vos couleurs. Informez-vous sur les approches et les outils concrets que vous gagneriez à intégrer à vos processus pour attirer plus de personnes talentueuses, vous adapter aux nouvelles générations, favoriser le bien-être des employés et éveiller leur sentiment d'engagement, dès l'étape de la sélection.

#### Cernez les profils de talents qui contribueront à l'essor de l'organisation

2

Les talents recherchés sont-ils ceux qui permettraient réellement à l'employé nouvellement embauché de réussir dans sa fonction et d'aider l'organisation à se démarquer? Utilisez-vous des méthodes efficaces pour déterminer les profils des candidats qui seront la clé de votre succès? Voyez au-delà du poste et optimisez la valeur de contribution de chacun en favorisant des cheminements de carrière individuels optimaux, en tenant compte des objectifs d'affaires de l'organisation.

#### Optimisez vos processus de sélection et mesurez-vous

3

Remettez-vous en question les processus existants? Faites-vous accompagner pour revoir vos processus de sélection et pour en mesurer l'efficacité. Certaines organisations profitent aussi de ce moment pour développer les habiletés des gestionnaires et partenaires ressources humaines à reconnaître le talent dans un contexte où la diversité de la main-d'œuvre est riche.

#### Repensez vos structures et vos programmes pour faire émerger les talents

4

Les talents des individus en place au sein de votre organisation sont-ils utilisés à leur plein potentiel? Pensez « promotion » et « polyvalence » et faites émerger vos leaders formels et informels. Pouvez-vous changer certains programmes et structures? Ouvrez les discussions, faites tomber des murs, redéfinissez les responsabilités, créez de nouvelles occasions de développement pour permettre le déploiement des talents.

#### L'intégration : pour bien boucler la boucle après l'embauche

5

Votre processus d'intégration est-il optimal? Avez-vous un programme d'intégration? La phase d'intégration permettra au gestionnaire de se faire connaître et aux nouveaux arrivants de se familiariser avec leur milieu et d'être à l'aise afin de faire émerger leurs talents. Mesurez l'évolution des nouvelles ressources. Favorisez une meilleure intégration afin que celles-ci soient capables de contribuer et de progresser plus rapidement dans leur courbe d'apprentissage et qu'elles puissent consolider leur sentiment d'engagement. Cela vaut également pour les candidats internes que l'on délaisse parfois dans la phase d'intégration.

### Vigilance

Assurez-vous que la personnalité de l'organisation s'exprime. Vos employés ont-ils adhéré à votre culture organisationnelle et aux valeurs que vous véhiculez? Promouvoir une image qui ne correspond pas à la réalité pourra avoir l'effet contraire à celui qui est recherché. Cela aura également un impact sur la rétention de vos employés actuels et de vos nouvelles recrues. Soyez cohérent quant à l'image que vous projetez tant à l'interne qu'à l'externe et assurez-vous que la bonne information circule au sujet de l'organisation. Vous attirerez ainsi les employés que vous recherchez.

Prenez garde, une mauvaise évaluation des compétences recherchées engendre des coûts financiers et a des impacts sur vos équipes et sur votre organisation. Assurez-vous que les talents que vous recherchez sont des talents qui vous aideront à atteindre vos buts. Soyez cohérent avec vos objectifs d'affaires. Faites-vous accompagner afin de déterminer les meilleurs profils et de viser juste; vous sauvez temps et argent en établissant la bonne cible!

En contexte d'incertitude, la réduction des coûts prend une place importante et devient une belle occasion de repenser vos façons de faire. Vous pouvez opter pour demeurer autonome et gérer à l'interne l'évaluation de vos candidats à l'aide d'outils éprouvés. Mesurez-vous le rendement du capital investi? Il devient en effet primordial d'utiliser un tableau de bord qui nous donne un bon portrait de notre processus d'embauche et de mesurer la valeur ajoutée de chaque outil mis en

Accélérez le développement, tirez le meilleur de chacun. Assurez-vous que tous comprennent leur rôle et leurs responsabilités dans un contexte de changement. Évaluez-vous les candidats de l'interne? Examinez toutes les candidatures sérieusement, afin d'éviter les mauvaises décisions qui amènent parfois un excellent employé à se retrouver en situation de contre-performance, ce qui nuit à sa motivation et à l'atteinte des objectifs d'affaires.

Avez-vous ciblé les actions prioritaires qu'une personne nouvellement embauchée doit entreprendre dès son entrée en poste? Un mauvais processus d'intégration peut vous porter à croire que vous avez fait une mauvaise embauche alors que ce n'est pas nécessairement le cas. Cela peut même vous amener à perdre de bons nouveaux employés, ce qui peut être très coûteux. Les 90 premiers jours en emploi sont critiques et il importe que vous ayez un processus d'intégration rigoureux et adapté aux besoins de l'organisation et de la personne qui doit s'y intégrer.

En somme, rappelez-vous qu'en contexte d'incertitude, il est opportun de se questionner, de s'outiller et de prendre du recul pour ensuite mieux avancer. Cette mise au point permet aux organisations de demeurer à l'avant-garde et les aide, selon le cas, à se rattraper ou à conserver une longueur d'avance. Il appartient à chaque organisation d'agir de façon stratégique et rigoureuse, avec agilité et vigilance, afin d'avoir une place dans le wagon de tête lorsque le train reprendra la route à pleine vitesse!

Marie-Hélène Daigle, M.A.Sc., CRHA

Associée, Solutions de sélection et e-solutions  
Société Pierre Boucher  
[mdaigle@spb.ca](mailto:mdaigle@spb.ca)

Catherine Dagenais, CRIA

Consultante en psychologie organisationnelle  
Société Pierre Boucher  
[cdagenais@spb.ca](mailto:cdagenais@spb.ca)

## *La fonction « ressources humaines » : un phare dans la tourmente*

Dans un contexte d'incertitude, de récession et de forte concurrence, il est essentiel pour la direction des ressources humaines (RH) de **bien identifier sa mission, soit sa destination**, et de la réaliser. Il va sans dire que celle-ci devra s'aligner sur la mission d'entreprise et contribuer d'une façon significative non seulement à la réalisation du plan d'affaires, mais également à la réalisation concrète des défis stratégiques et opérationnels de l'année en cours (ou pour la période couverte par le plan d'affaires). La mission RH fera la promotion des valeurs organisationnelles, soit des comportements attendus par chacun des employés de l'entreprise.

**La crédibilité de la fonction RH et de sa direction est directement proportionnelle à la réalisation de son plan d'affaires et à la ténacité de ses dirigeants** à démontrer les résultats accomplis et à influencer au quotidien les dirigeants, les gestionnaires, les représentants des syndicats et les employés de l'entreprise. La cohérence doit être au centre même de sa contribution.

**La direction RH doit contribuer à augmenter les revenus et la rentabilité de l'entreprise** en privilégiant la mise en place de programmes de gestion de la performance individuelle et collective dans chacun des secteurs de l'entreprise. Ces programmes favorisent l'attraction et la fidélisation des employés performants et le retrait, s'il y a lieu, de ceux qui ne le sont pas. La dotation, l'accueil des nouveaux employés, la formation, la mobilisation, la rémunération et l'analyse périodique des départs doivent être au centre des préoccupations de la direction RH et être constamment ajustés selon l'évolution de l'environnement interne et externe.

**La direction RH doit par ailleurs contribuer à la réduction des coûts de l'entreprise** en mesurant les taux et coûts de roulement et d'absentéisme. Selon les résultats, elle mettra en place des mesures concrètes globales et sectorielles dont l'objectif sera de diminuer les taux ainsi que les coûts. La direction RH cherchera également à diminuer son propre budget d'opération.

En outre, **la direction RH a la responsabilité d'initier la réalisation de projets porteurs qui amélioreront l'efficacité opérationnelle et diminueront les coûts de non-qualité dans l'entreprise**. De plus, elle fera preuve de leadership en contribuant au succès de ces projets en assurant une présence active auprès des équipes de travail qui en ont la charge.

Finalement, **la direction RH a l'obligation de mesurer sa propre performance, de sonder ses clients internes, de revoir sa structure organisationnelle, d'évaluer ses effectifs ainsi que sa raison d'être et, surtout, elle doit avoir le courage d'apporter les changements qu'elle juge appropriés**. Pour chaque action entreprise ou projet mis de l'avant, la communication auprès des employés, des représentants syndicaux, des dirigeants et des gestionnaires de l'entreprise doit être priorisée et intensifiée. **Savoir écouter et exposer son point de vue est primordial dans cette période d'incertitude**.

### **Normand Vachon**

Vice-président Ressources humaines, Vidéotron

Normand Vachon amorce sa carrière en 1972, chez Alcan, où il occupe divers postes de direction, jusqu'en 1994. En 1995, il devient vice-président, Ressources humaines et développement organisationnel chez Nova Bus, puis, entre les années 2001 et 2004, il dirige diverses entreprises par intérim et agit à titre de consultant en gestion. C'est en janvier 2005 qu'il se joint à l'équipe de Vidéotron, en tant que vice-président Ressources humaines. Au cours des deux années suivantes, il joue un rôle de premier plan dans la fusion de Vidéotron et de Vidéotron Télécom.

Chez Vidéotron, Normand Vachon vise à faire de son service un partenaire stratégique participant activement à la réalisation du plan d'affaires de l'entreprise. Pour ce faire, il réalise la vigie du marché, répond aux besoins des autres services et les conseille. Au cœur de ses priorités se trouve l'objectif de positionner Vidéotron comme employeur de choix. Enfin, Normand Vachon s'applique à instaurer des processus pour le renouvellement des conventions collectives, la mobilisation des employés et la gestion des ressources humaines.



## Le coin de la formation SPB

SPB offre une vaste gamme de services de formation personnalisés et basés sur **l'apprentissage dans l'action**. Tout est sur mesure; nous vous proposons une variété d'approches et de formats pour répondre à vos besoins. Nous offrons des programmes complets de formation, des sessions de développement de compétences en groupe, des ateliers-conférences, des formations privées et du coaching/suivi postformation.

Dans cette édition, nous vous présentons la session...

### RASSURER EN PÉRIODE DE CHANGEMENT

Saviez-vous que...

- Même en temps normal, les changements prennent généralement deux fois plus de temps et coûtent une fois et demie le budget prévu.
- Les deux tiers des changements imposés par la direction échouent. Les facteurs humains représentent une cause majeure de ces échecs.

#### 4 éléments intéressants

- Si une personne sent une menace, réelle ou non, elle n'écoute plus, donc ne comprend pas ce qui se dit. Elle se concentre sur ce qu'elle dira ou fera pour contrecarrer le changement.
- Dans un contexte de changement, il faut s'attendre à ce qu'il y ait de la résistance! Il peut être utile de se rappeler la règle du 20-50-30 : 20 % des employés seront toujours insatisfaits; 50 % sont plutôt du genre à attendre et voir; 30 % vont activement promouvoir l'initiative de changement.
- En général, les gens ne résistent pas vraiment, ils sont plutôt préoccupés : ils ont peur d'éventuels changements de statut ou changements dans les relations, peur de vivre dans l'incertitude, de manquer de compétences, de perdre de l'autonomie, etc.
- Lors de l'implantation de changements, si les résultats ne sont pas satisfaisants, considérez trois choses : y a-t-il un manque de savoir (connaissances, information), de pouvoir (compétences, habiletés) ou de volonté (motivation, intérêt)?

## NE MANQUEZ PAS NOS WEBINAIRES DÈS L'AUTOMNE 2010...

- Innovation : le terme clef en développement
- La gestion de la relève : au-delà du remplacement

**SURVEILLEZ NOS COMMUNICATIONS CET ÉTÉ**

#### RÉGION DE MONTRÉAL

555, boul. Roland-Therrien  
Bureau 300  
Longueuil (Québec)  
J4H 4E7

#### Téléphone

(450) 646-1022  
1 (800) 798-1022

#### Télécopieur

(450) 646-5184

2525, boul. Daniel Johnson  
Bureau 405  
Laval (Québec)  
H7T 1S9

#### Téléphone

(450) 687-7881  
1 (877) 687-7881

#### Télécopieur

(450) 687-7897

#### RÉGION DE QUÉBEC

Place de la Cité  
Tour Cominar  
2640, boul. Laurier  
Bureau 1170  
Québec (Québec)  
G1V 4M6

#### Téléphone

(418) 658-7887  
1 (877) 558-7887

#### Télécopieur

(418) 658-5225

#### RÉGION DE TORONTO

266 King Street West,  
Suite 501  
Toronto (Ontario)  
M5V 1H8

#### Téléphone

(416) 506-1809

#### OUEST DU CANADA

CALGARY  
#305, 1167 Kensington  
Crescent NW  
Calgary (Alberta)  
T2N 1X7

#### Téléphone

(403) 670-8883

