



Société Pierre Boucher

La psychologie au service des affaires

SPB CONTACT

Automne 2003

Volume 1, no 9

SPB EN MOUVEMENT!

DANS CE NUMÉRO :

- L'enjeu de la relève
- Les nouveaux rapports
- Le prochain numéro
- Les nouvelles rapides
- Conférences à venir

N'HÉSITÉZ PAS À COMMUNIQUER AVEC NOUS :

RÉGION DE
MONTRÉAL :
(450) 646-1022

RÉGION DE
QUÉBEC :
(418) 658-7887

SANS FRAIS :
(800) 798-1022

spbr&d@spb.ca

Suivant les saisons, l'automne est maintenant à nos portes, amenant avec lui son lot de changements. En effet, Société Pierre Boucher vit un automne plus chaud que jamais avec l'ouverture, depuis le 1^{er} septembre 2003, d'un bureau dans la région de Québec. Ce bureau offrira les mêmes services que ceux du siège social de la région de Montréal et témoignera du même professionnalisme ayant fait la réputation de la firme. Par l'ouverture de ce nouveau bureau, Société Pierre Boucher désire se rapprocher de sa clientèle de la vieille capitale et de ses régions avoisinantes.

Mais il n'y a pas que dans la région de Québec où il y a du mouvement! En effet, le bureau de la région de Montréal s'apprête à déménager ses pénates dans de tout nouveaux locaux situés à quelques pas de l'emplacement actuel. Ce déménagement se fera le 24 octobre prochain.

Malgré tout, ce remue-ménage ne nous a pas empêchés de vous concocter un autre numéro de SPB Contact. En ce trimestre d'automne, nous avons le plaisir de vous présenter un article sur l'importance de planifier la relève au sein des entreprises. Dans les circonstances actuelles, la rareté des ressources qui pointe à l'horizon pourrait avoir des impacts majeurs sur l'économie de toute la planète, d'où l'importance d'une gestion proactive. Comment retenir ces ressources? En commençant par les attirer... et en connaissant les enjeux.

Aussi, pour faire suite à la présentation de notre référentiel lors du précédent numéro, nous vous introduisons la nouvelle gamme, en évaluation de potentiel, de rapports disponibles selon vos divers besoins.

Espérant que ce nouveau numéro de SPB Contact saura vous informer davantage sur un des grands enjeux de notre société et répondre à quelques-uns de vos questionnements, nous vous souhaitons bonne lecture.

N'hésitez pas à nous partager vos observations et suggestions en communiquant avec jlapointe@spb.ca.

JULIE LAPOINTE
Responsable de projets

INVITATION À UN 5 À 7

Pour souligner l'**ouverture du bureau de Québec**, nous vous invitons, le **12 novembre** prochain, à venir nous rencontrer et à assister à une **conférence** donnée par notre président, **Pierre Gauthier**, qui portera sur les défis de gestion associés à l'arrivée et l'intégration de nouvelles générations. Le tout se déroulera à l'**hôtel Germain des Prés** de Sainte-Foy, dans une ambiance décontractée.

Espérant que vous serez des nôtres,

Chantal Tardif et Dominique Magnan, consultantes - région de Québec

Les places sont limitées. Prière de confirmer votre présence avant le 7 novembre à Christine Blais à cblais@spb.ca ou au (450) 646-1022 / 1 (800) 798-1022.

L'ENJEU DE LA RELÈVE

L'EMPIRE ROMAIN

Alea jacta est, « le sort en est jeté », disaient nos ancêtres romains lorsque, conscients d'avoir atteint un point de non-retour et optant pour une ultime décision, ils s'en remettaient aux divinités et espéraient la meilleure issue possible quant à l'enjeu auquel ils faisaient face. Les défis rencontrés par l'empire furent évidemment nombreux, et il faut croire que les divinités ne furent pas toujours à l'écoute. L'un de ces défis nous intéresse particulièrement. César, chef des armées, bien que conscient du vieillissement de ses troupes et du manque de jeunes recrues pour assurer la relève des anciens, eut la désagréable surprise de constater que certaines batailles se perdaient pour cette raison (et non à cause d'une bande de joyeux gaulois ...). Il organisa alors une formidable campagne de recrutement qui, alliant un marketing avant la lettre (conditions d'emplois avantageuses, salaire stable) et un appel à des ressources étrangères, permit de ralentir cette perte de main-d'œuvre. Parallèlement, et parce que César était un empereur pragmatique, quelques sergents-recruteurs et planificateurs se sont retrouvés face aux lions du cirque.

Sans vouloir pousser trop loin cette allégorie approximative avec le lointain empire déchu, constatons objectivement que notre paysage industriel est sur le point de vivre un changement amené par le volume décroissant de notre bassin de main-d'œuvre. Et, malgré l'éveil de nos recruteurs modernes ayant positionné le sujet au centre de leurs préoccupations depuis déjà quelques années, évitant ainsi les lions, force est de constater que l'enjeu de la relève, c'est déjà pour aujourd'hui et que certains employeurs vont devoir penser à des solutions à court terme.

Nous sommes face à une variable macro-économique qui a du poids, et personne ne doute plus qu'au-delà de l'actualité navrante, les guerres de ce début de millénaire se jouent aussi sur les plans économiques et industriels; le manque de ressources risque donc d'avoir un effet direct sur les productions nationales de biens et de services. Et malgré l'influence bénéfique du modèle romain sur certaines de nos institutions, le *Alea jacta est* risque de s'avérer rapidement vain face aux problèmes macro-économiques d'aujourd'hui. Il faut donc passer à l'action.

Par ce deuxième article de SPB Contact sur le sujet, nous voulons éveiller votre attention sur cette réalité qui modifiera en profondeur la donne économique du pays. Les employeurs majeurs, tant privés que publics, ont déjà sonné l'alarme et plusieurs d'entre eux ont mis en place des systèmes qui, avec plus ou moins de bonheur, ont pu attirer, former et retenir des ressources. Le soin apporté par plusieurs de ces grosses entreprises à implanter de tels programmes témoigne de l'importance de l'enjeu. Et nous croyons que, si pour une grosse entreprise, c'est une question de productivité et d'efficacité, parions sans sourciller que c'est sûrement une question de vie ou de mort pour certaines PME.

LE DÉFI DES RH : ATTIRER, DÉVELOPPER, RETENIR

Dans un tel contexte de rareté donc, la règle de l'offre et de la demande s'applique aussi, et les offreurs de services (par opposition aux demandeurs d'emploi) sont en situation quasi oligopolistique de négocier leurs conditions. Ne pouvant se limiter à ces ressources, les équipes RH doivent donc faire preuve d'une imagination sans limites pour trouver

« Le moment le plus important c'est le présent car si on ne s'occupe pas de son présent on manque son futur. »

-Bernard Werber

SUITE DE LA PAGE 2

des solutions parallèles et dénicher des candidatures en dehors des vecteurs traditionnels. L'entreprise elle-même doit jouer un rôle dans le maintien et l'accroissement du vivier de candidats en établissant des partenariats avec l'enseignement tout en ayant son mot à dire sur le contenu de certaines formations.

Sur le modèle des vigies des secteurs de la haute technologie, l'organisation peut concevoir un moyen de prévoir l'émergence de candidats en disponibilité (de la même manière qu'un chercheur d'emploi des années 90 créait son réseau), ce qui peut s'avérer opportun dans les situations de correction du marché de l'emploi où les secteurs touchés par un ralentissement soudain déversent rapidement et massivement des compétences opérationnelles sur le marché. De même, l'appel plus spontané à des ressources non traditionnelles (immigrants, handicapés, sportifs ou artistes de formation) peut être l'occasion d'enrichir la culture d'entreprise (en s'assurant toutefois de créer un terroir adapté).

À ces stratégies externes peuvent se greffer des considérations tournées vers l'interne. Ainsi, puisqu'il y aura probablement plus de pression mise sur le recrutement que sur la sélection du personnel, il faut, d'une part, demeurer éveillé au respect des critères de sélection, surveiller les promotions hâtives et sans encadrement et, d'autre part, favoriser les initiatives orientées vers la rétention du personnel. Un récent colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre organisé par le Conseil du patronat fait le constat qu'il y a fuite anormale de main-d'œuvre par le « haut ». On constate en effet avec étonnement que 49 % d'entre nous prenons notre retraite avant 60 ans (comparés au 14 % d'il y a 25 ans), alors que notre espérance de vie est beaucoup plus élevée qu'alors. C'est

à se demander s'il n'y a pas crise du sens du travail. De plus, il est relevé que les travailleurs de 55 ans et plus ont 66 % moins d'accidents du travail que ceux âgés de 45 à 54 ans. Encore de vieux préjugés à mettre à la poubelle.

ENCORE UNE FOIS, LE FACTEUR HUMAIN

Les grands dirigeants industriels, politiques ou militaires de toute époque ont appliqué le « gouverner, c'est prévoir ». De par le nombre et le type d'interventions que SPB fait depuis plusieurs années à vos côtés et de par les apprentissages glanés dans différents contextes, tant pratiques que théoriques, nous pensons chez SPB que gouverner, c'est aussi attirer et retenir. Notre empereur romain de tout à l'heure avait pris soin de créer une aura autour de son organisation. Un projet mobilisateur, la valeur des membres de l'équipe, mais aussi l'attention qui leur est portée auront probablement plus d'effet pour attirer des ressources que n'importe quel programme de recrutement mal conçu. Nous croyons aujourd'hui que la valeur d'une organisation se mesure autant par le sourire des actionnaires que par les rêves de carrière que l'organisation fait naître chez les futures recrues.

Nous poursuivrons cette réflexion dans de prochains bulletins SPB Contact; entre-temps, n'hésitez pas à consulter votre conseiller SPB qui pourra partager avec vous nos dernières réflexions, d'éventuelles pistes de solution ainsi qu'un survol des meilleures pratiques en gestion de la relève.

THIERRY DEVISSE, M.Ps.

Psychologue industriel et organisationnel
tdevisse@spb.ca

MATHILDE BORSNERGER

Consultante en psychologie industrielle et organisationnelle

« ...si pour une grosse entreprise, c'est une question de productivité et d'efficacité, parions sans sourciller que c'est sûrement une question de vie ou de mort pour certaines PME. »

« Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer; prévoir, c'est déjà agir. »

-Henri Fayol

DE NOUVEAUX RAPPORTS

Dans notre dernier numéro, nous vous avons présenté notre nouveau référentiel ainsi que les différents changements que nous avons apportés à notre service de bilans afin de mieux répondre à vos besoins. Dorénavant, nous vous proposerons également différents types de rapports selon les objectifs de l'évaluation.

RAPPORT GRAPHIQUE

Le premier type de rapport comporte essentiellement des résultats graphiques et sera proposé dans les cas de sélection et lorsque le requérant désire un feed-back ciblé et rapide. Selon le profil type, une trentaine de compétences sera évaluée selon la nouvelle échelle en 5 points. Ces résultats seront présentés dans des grilles sommaires, semblables à ce qu'il y avait dans les anciens rapports. Par contre, le résultat de chaque compétence sera présenté à l'aide de grilles détaillées qui illustrent les comportements qui pourraient être observés quand le candidat se situe à ce niveau. De plus, une dizaine de compétences, dites clés, sera sélectionnée et illustrée dans une cible qui permettra de comparer le profil du candidat avec les attentes du poste. Par ailleurs, aucun rapport synthèse ni suggestions de développement accompagneront ce produit. Le feed-back verbal, tant au client qu'au candidat, viendra compléter et nuancer les résultats graphiques.

RAPPORT SPB CLASSIQUE

Le deuxième produit sera également utilisé dans les cas de sélection, comprendra les éléments du précédent auxquels s'ajouteront une synthèse écrite de l'évaluation et des suggestions de développement. La synthèse sera présentée sous forme de talents, de points de vigilance et d'une conclusion. Cette dernière pourra comprendre des éléments particuliers en termes d'intérêts et de motivations pour le poste et l'entreprise ainsi que l'adéquation entre le profil de la personne et le poste.

RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT

Le troisième produit sera proposé dans les cas de développement ou de gestion de la relève. Les résultats graphiques ne comprendront pas systématiquement une cible puisque, dans les cas de développement, nous n'évaluons pas nécessairement l'adéquation d'un candidat versus un poste mais plutôt le potentiel général de la personne. Les autres différences résideront surtout dans l'approche du rapport écrit. Le portrait sera fait en fonction du modèle du référentiel, soit ce qui ressort de l'évaluation par rapport à la gestion de soi, de ses relations et du travail. De plus, les intérêts et les motivations ainsi que la valeur de contribution de la personne seront explicités.

En somme, chacun des produits proposés se veut une réponse la plus ciblée possible à vos questions et attentes. Dans les cas de sélection, le bilan consiste à évaluer quel est le « fit » entre la personne et les attentes du poste et les valeurs de l'organisation. Selon l'urgence et les besoins de développement futurs du candidat, vous aurez le choix entre les deux premiers produits. Dans les cas de développement, en plus de servir à mieux comprendre la dynamique de la personne dans son ensemble, le bilan permet d'évaluer ce qui motive la personne et dans quels domaines celle-ci peut apporter le plus à l'organisation. Il accompagne donc à la fois le candidat dans la gestion de sa carrière et l'entreprise dans la gestion de sa relève et dans l'utilisation la plus adéquate des forces de ses ressources humaines.

L'introduction du nouveau référentiel et des nouveaux rapports a débutée il y a quelques mois et se continue au cours des semaines à venir. Si vous avez des questions ou des commentaires, n'hésitez à contacter votre conseiller de SPB.

MARTHE CARRIER, M.Ps.

Psychologue industrielle et organisationnelle

mcarrier@spb.ca

SAVEZ-VOUS COMMENT OPTIMISER LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT DE VOS EMPLOYÉS?

Dans le cadre de numéros précédents, nous vous avons parlé de notre outil TRIBAL et de ses nombreuses applications, notamment l'alignement des valeurs organisationnelles et le choix d'un partenaire en contexte de fusion et acquisition. Chez SPB, nous sommes à travailler sur une version qui sera utilisée en sélection afin de déterminer la compatibilité entre les valeurs d'un individu et la culture organisationnelle, un enjeu critique pour les organisations en matière de fidélisation et de satisfaction. Ainsi, nous sommes à la recherche d'un partenaire intéressé à mener avec nous une étude pilote sur cet outil. Ne manquez pas la chance d'obtenir gratuitement un diagnostic d'adéquation culturelle entre ce qui compte pour un échantillon de membres de votre organisation et ce qui caractérise votre environnement de travail.

Veuillez contacter Julie Grégoire si vous souhaitez avoir plus de détails sur cette offre.

jgregoire@spb.ca

ACCESSIBLES ET PRATIQUES, OUI, MAIS ONT-ILS UNE VALEUR PRÉDICTIVE?

... et apportent-ils une information pertinente lors du choix du prochain candidat à un poste de gestion particulièrement important pour l'entreprise?

Nous voulons bien sûr parler des tests génériques disponibles actuellement sur le marché, dont l'attrait, indéniable, ne peut cacher certaines de leurs limites.

À suivre dans le prochain numéro de SPB Contact.

SPB FAIT LE BILAN DE SES BILANS!

À la suite des milliers d'évaluations de potentiel effectuées par Société Pierre Boucher, il est maintenant temps de faire notre propre bilan! Pour ce faire, SPB a confié à M. Jacques Perron, professeur à l'Université de Montréal ainsi qu'à Nathalie Houlfort, assistante de recherche à l'Université McGill, le soin de développer une étude visant à mesurer l'efficacité de nos évaluations de potentiel. En d'autres termes, nous désirons connaître notre taux de réussite en ce qui a trait à l'adéquation entre l'individu, l'emploi et l'organisation; est-ce que nos prédictions se concrétisent? Ce projet de recherche s'inscrit dans une optique d'amélioration continue de nos services afin de toujours vous offrir une expertise inégalée dans ce domaine. Nous espérons vous présenter les résultats de cette recherche sous peu.

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

- Henry Ford

CLASSIQUE DE GOLF 2003

Le 22 septembre dernier se tenait, au magnifique Country Club de Montréal à St-Lambert, la troisième édition de la Classique de golf SPB. Ce tournoi, organisé en collaboration avec la Société canadienne du cancer, réunissait près de 125 golfeurs qui sont des membres influents du milieu des affaires de la région de Montréal et des environs. Société Pierre Boucher tient à remercier tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à cette journée. Grâce aux nombreux collaborateurs et partenaires, cette édition de la Classique SPB fut un immense succès et plus de 45 000 \$ furent offerts en don à la Société canadienne du cancer pour la recherche et l'amélioration de la qualité de vie des personnes touchées par cette maladie.

Encore une fois, nous remercions tous ceux qui ont contribué à cet événement et espérons pouvoir compter à nouveau sur votre appui l'an prochain.



Dans l'ordre habituel : Alain Reid, vice-président SPB, Julie Carignan, présidente directrice générale SPB Dimensions, Julie Lapointe, SPB, Pierre Gauthier, président SPB, Diane Gravel, SPB, Claudine Patry Boucher, SPB, Stéphane Robert, directeur général La Maison Darche et parrain d'honneur de l'évènement, Nicole Champagne, coordonnatrice SCC, région Rive-Sud et Edmond Côté, président SCC, région Rive-Sud

NOUVEAUX ARRIVÉS

C'est avec beaucoup de plaisir que nous vous présentons les nouveaux membres de notre équipe qui nous aideront à assurer un service professionnel de qualité. Les voici donc...

À titre de psychologue organisationnelle et de directrice, **Chantal Tardif** et son acolyte **Dominique Magnan**, consultante en psychologie organisationnelle, forment désormais l'équipe de notre nouveau point de service dans la région de Québec.

Quant à **Nathalie Houlfort**, elle vient appuyer l'équipe dans divers aspects de la psychologie industrielle et organisationnelle en effectuant

son stage chez nous.

Du côté du soutien, **Émilie Maheux** ainsi que **Murielle Pilon** se joignent à l'équipe pour appuyer les professionnels dans leurs différents besoins.

De plus, **Filipe Santos** se joint à l'équipe informatique.

Finalement, nous tenons à vous annoncer le retour de **Julie Bourbonnais** et **Kim**

Baron, toutes deux consultantes en psychologie industrielle et organisationnelle, qui reviennent de congé de maternité, à notre plus grande joie et celle de leurs clients.

Bienvenue à tous!



CONFÉRENCES À VENIR...

Aujourd'hui nous sommes inondés d'outils de tous genres pour appuyer les décisions d'embauche. Du test magique qui mesure tout en 10 minutes, aux centres d'évaluation passant au peigne fin les candidats pendant une journée complète, il devient facile de s'y perdre. La mesure de la personnalité est-elle vraiment utile en sélection? Comment choisir une solution d'évaluation qui correspond au besoin? Comment justifier de telles dépenses en ressources humaines? Les erreurs d'embauche coûtent cher : problèmes de performance pouvant résulter en perte d'efficacité et de clientèle, taux de roulement, climat de travail tendu, absentéisme et maladie. La question devrait plutôt être : peut-on se permettre de ne pas investir? Dans le cadre des **déjeuners-causeries** de Randstad Canada, **Julie Carignan**, présidente directrice générale de SPB Dimensions, vous invite à investir de votre temps dans une réflexion à la fois stratégique et pratico-pratique sur les meilleures pratiques de sélection.

Dates et lieux :

Jeudi le **30 octobre** au Queen Elizabeth, **Montréal** - **COMPLET**

Jeudi le **27 novembre** au Hilton Aéroport, **Dorval**

Vendredi le **28 novembre** au Queen Elizabeth, **Montréal**

Le déjeuner sera servi à partir de 7h45 et la conférence est prévue pour 8h30.

Information :

(514) 350-5309

Le **4 novembre** prochain, **Ingrid Kelada**, psychologue industrielle et organisationnelle chez SPB, animera, dans le cadre de la journée espace étudiant du **congrès annuel** de l'**Ordre des infirmiers et infirmières du Québec (OIIQ)**, un atelier intitulé : « **Savoir gérer son stress et s'affirmer pour favoriser votre intégration au marché du travail** ».

Information :

http://www.oiiq.org/evenements/evenements_formation/congres.asp

Dans le cadre du colloque « D'apprenti à vieux sage » de l'**APER santé et services sociaux**, qui se tiendra le **18 novembre** prochain au **Centre Mont-Royal** de **Montréal**, des représentants de SPB seront sur place afin de présenter les différents services offerts par la firme. Un rendez-vous à ne pas manquer au **kiosque #12**.

Information :

<http://www.aper.qc.ca/>

Dans le cadre du **congrès annuel** de la Société **Québécoise de la Psychologie du travail et des organisations (SQPTO)** ayant pour thème « Pouvoir être leader demain », **Pierre Gauthier**, président de SPB, présidera l'atelier « **Identifier et développer les talents du leader** ». Un rendez-vous à ne pas manquer le **27 novembre 2003** à l'**hôtel Holiday Inn Montréal-Midtown**.

Information :

www.sqpto.org

« Dans les conférences de cadres, il ne s'agit plus de travailler, mais de parler sur le travail. »

- René de Obaldia

SUITE DE LA PAGE 7


**SOCIÉTÉ
PIERRE BOUCHER**

Région de Montréal :
375, boul. Roland-
Therrien
Bureau 501
Longueuil, Québec
J4H 4A6

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

Télécopieur
(450) 646-5184

Région de Québec :
2600, boul. Laurier-
bureau 2700
7e étage
Sainte-Foy, Québec
G1V 4M6

Téléphone
(418) 658-7887
(800) 798-1022

Télécopieur
(418) 658-5225

**Retrouvez-nous
sur le web!**

www.spb.ca

Lors de la quatrième édition du **colloque-exposition des ressources humaines** de l'**Association des hôpitaux du Québec (AHQ)**, intitulé : « *Mobiliser... et si c'était simple!?* » qui aura lieu le 4 décembre 2003 à l'hôtel Sheraton de Laval, **Louise Beaudoin**, directrice des services professionnels chez SPB, animera l'atelier numéro 5 portant sur « **La relève** ». Comment une organisation peut-elle faire en sorte de s'assurer du transfert intergénérationnel des compétences et des expertises de façon à créer une synergie entre la relève requise et ceux qui désirent ralentir le rythme? L'animatrice partagera son expérience pratique en la matière. De plus, ne manquez pas la chance de venir nous rencontrer au **kiosque #24**.

Information :
<http://www.ahq.org>

Dans son programme de développement professionnel, l'**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (ORHRI)** offre une formation d'une demi-journée ayant pour titre : « **Mon ego : ami ou ennemi?** ». Comme nous sommes tous humains et travaillons avec différents types de personne, il arrive que certaines situations nous échappent et que notre ego dirige nos interventions professionnelles. Comment reconnaître la part de l'ego dans nos interventions et comment maîtriser notre subjectivité avant que ne s'aggrave la situation? **Alain Reid**, vice-président de SPB dirigera cette formation qui se tiendra le **23 janvier 2004** à **Montréal**.

Information :
<http://www.portail-rhri.com>

Dans le cadre de la semaine horticole de l'**Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH)** qui se tiendra à l'**hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe**, **Francine Roy**, psychologue industrielle et organisationnelle chez SPB, animera une conférence ayant pour titre : « **Le bonheur au travail** ». Le tout se déroulera le **5 février 2004**.

Information :
www.iqrhh.qc.ca

Alain Reid, vice-président de SPB, animera une conférence sur le développement des compétences en gestion ayant pour titre « **Un conflit, ça se gère!** ». Cette conférence, qui aura lieu le **17 février 2004**, vous permettra de découvrir comment gérer en situation de conflits et d'apprendre comment gérer une relation interpersonnelle.

Information :
www.rhri.org

Il nous fera plaisir de vous rencontrer à l'un ou l'autre de ces événements!

À COMPTER DU 27 OCTOBRE...

Nos nouvelles coordonnées à Longueuil :
555, boul. Roland-Therrien, bureau 300, Longueuil, Québec J4H 4E7