

Cahier
spécial

LES AFFAIRES

Au Québec, la gestion des compétences a été principalement adoptée par la grande entreprise et les institutions mais elle profiterait tout autant à la PME

p. B2

La mobilité du personnel est devenue un impératif pour la grande entreprise, mondialisation des marchés et hausse de la productivité de la main-d'oeuvre obligent

p. B6

Ressources humaines

Naissance d'un nouvel Ordre

Les professionnels en ressources humaines et les conseillers en relations industrielles fusionnent pour renforcer leur visibilité

Michel
De Smet

Le 1^{er} juillet 1997, l'Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec (OCRIQ) et Les professionnels en ressources humaines du Québec (PRHQ) unissaient officiellement leur destin.

Toutefois, les noces ne furent pas consommées totalement sur-le-champ. Au cours de ces derniers mois, des représentants des deux regroupements ont passé au peigne fin les candidatures de tous les professionnels qui souhaitaient joindre les rangs de la nouvelle organisation baptisée provisoirement Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec (OCRHIQ).

« Le problème était de fusionner une association avec un ordre professionnel, précise Michèle Perryman, présidente-directrice générale de

l'OCRHIQ, dont le conseil d'administration compte 20 membres.

« À la base, par exemple, il fallait que tous les membres disposent soit d'un baccalauréat en administration, option ressources humaines, soit d'un diplôme de premier cycle universitaire en relations industrielles. »

La convention de fusion a eu pour effet de dissoudre les PRHQ. D'ici le printemps prochain, la nouvelle organisation devrait être reconnue officiellement par Québec aux termes de la Loi sur les Ordres professionnels et récupérera définitivement l'appellation d'OCRHIQ.

Fonction plus visible

Pour M^{me} Perryman, ce regroupement accentuera la crédibilité des professionnels en ressources humaines.

« Il est fondamental de renforcer notre visibilité auprès

des entreprises à une époque où de plus en plus d'entrepreneurs reconnaissent, du moins dans leurs déclarations officielles, que la qualité de leur personnel constitue la valeur ajoutée numéro un de leur entreprise. »

Grâce à cette fusion, l'OCRHIQ prendra la 16^e place parmi les 43 ordres professionnels reconnus au Québec pour le nombre de ses membres. L'Ordre, ancienne formule, comptait 1 200 membres alors que les professionnels en ressources humaines totalisaient un effectif de 2 500 membres.

Selon M^{me} Perryman, le nouveau regroupement a suscité un élan d'enthousiasme qui

■ Michèle Perryman :
« Notre conseil d'administration compte un nombre égal de professionnels en ressources humaines et de conseillers en relations industrielles. »

s'est traduit par l'adhésion de 300 nouveaux membres, de sorte que le membership s'établit actuellement autour de 4 000 professionnels travaillant au sein de 1 500 entreprises.

De ce total, environ 10 % de l'effectif ne seront pas immédiatement reconnus comme membres agréés, mais plutôt comme associés. Il s'agit d'une catégorie provisoire qui coiffera les professionnels qui ne peuvent satisfaire pour l'instant aux exigences de formation académique décrites plus haut.

Harmonisation sans douleur

« Je n'ai pas noté de problème particulier d'harmonisa-

tion entre les deux professions lors de leur intégration au sein d'un même regroupement, affirme M^{me} Perryman.

« En réalité, cela fait une dizaine d'années que la fusion est devenue un thème récurrent dans nos conversations. L'idée, quant à elle, a fluctué notamment au gré des humeurs des différents conseils d'administration qui se sont succédé à la tête de chacun des deux organismes. »

Il est à noter que les professionnels en ressources humaines comptaient dans les rangs de leur défunte association davantage de femmes que les consultants en relations industrielles, cette dernière profes-

sion attirant traditionnellement plutôt les hommes.

L'OCRHIQ, nouvelle version, compte organiser annuellement une trentaine d'activités majeures visant à développer les connaissances spécialisées de ses membres.

« Nous demeurons des généralistes. D'où l'importance de renforcer nos initiatives de formation sur des thèmes de spécialisation, insiste M^{me} Perryman.

« La fusion devrait nous servir en ce sens, puisque nous allons nous enrichir du vécu de membres qui ont jusqu'ici appartenu à deux organisations professionnelles différentes. » ■



La gestion des compétences instaure un climat organisationnel dynamique

Au Québec, la gestion des compétences a surtout été adoptée par la grande entreprise mais profiterait autant à la PME

NON SEULEMENT SOMMES-NOUS DES ARCHITECTES



MAIS NOUS POSSÉDONS AUSSI LES OUTILS

Depuis 30 ans, DBM a démontré son expertise en «Architecture de compétences». Nous savons ce que veut dire «leadership, attributs organisationnels et changement». Nous possédons plus de 150 bureaux à travers le monde dont 14 au Canada et notre relation d'affaires avec Lominger Limited Inc. porte ses fruits.



Pour de plus amples informations, veuillez communiquer avec
Denis St-Amour, Président,
Joseph Anstett, Vice-président exécutif, associé au (514) 843-6886

Drake Beam Morin (Montréal) Inc.
999, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 600, Montréal (Québec) H3A 3L4
Télécopieur: (514) 843-6107 Internet: www.dbm.montréal.qc.ca

GESTION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLE ET ORGANISATIONNELLES

Michel
De Smet

Les bons travailleurs aux bonnes places avec des compétences optimales. Ce pourrait être le slogan promotionnel de la gestion des compétences, une approche qui séduit de plus en plus les entreprises.

Selon Jacques Boies, vice-président, services-conseils, de la firme **Drakkar ressources humaines**, le phénomène a pris son envol au Canada voici quatre ou cinq ans. Sa popularité actuelle, tant auprès des dirigeants d'entreprise que des responsables des ressources humaines, s'explique facilement. La formule, en effet, est séduisante. Elle accroît la polyvalence du personnel et donne aux employés un plus grand sens d'auto-accomplissement.

« Dans le contexte présent d'aplatissement des structures hiérarchiques, les promotions se font rares et ne constituent plus, comme par le passé, l'outil par excellence utilisé par les employeurs pour mobiliser leurs employés. »

En d'autres termes, si la promotion professionnelle se réalisait autrefois par une montée verticale vers le sommet de la hiérarchie, les employeurs doivent désormais prêter davantage attention à valoriser la mobilité horizontale de leur personnel.

Cela signifie pour les travailleurs la possibilité d'augmenter leurs compétences afin d'acquérir une poly-

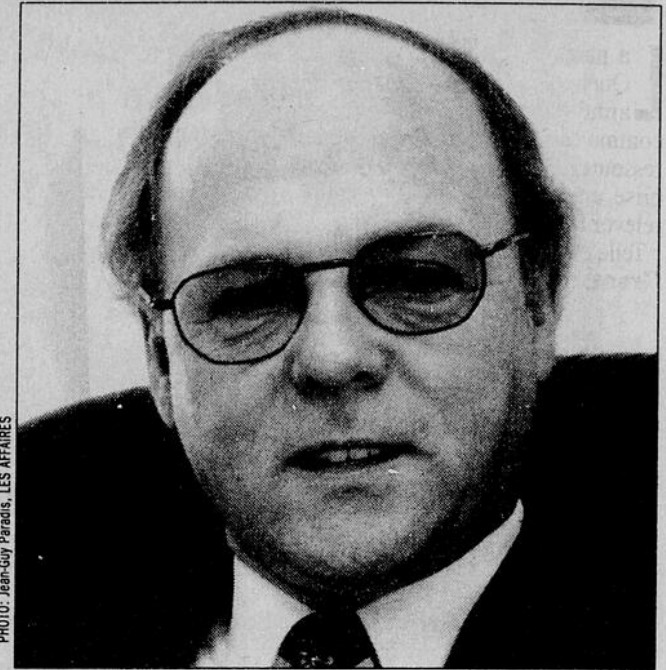


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

valence qui leur permettra d'occuper éventuellement plusieurs fonctions sur leur lieu de travail. Pour eux, cette approche est particulièrement valorisante parce qu'elle les responsabilise davantage, notamment par rapport à leurs efforts de formation, en leur permettant d'avoir une grande emprise personnelle sur leur plan de carrière.

Pour les entreprises, la gestion des compétences constitue un outil à usages multiples. Le plus populaire étant de s'en servir lors de l'embauche. Drakkar a, du reste, rempli un mandat de ce type auprès de la **Chambre de Commerce du Québec (CCQ)**. Dans ce cas, les recruteurs disposent d'une description quasi exhaustive des aptitudes nécessaires pour remplir le poste offert.

L'approche est aussi utilisée par les compagnies pour définir la formation additionnelle que tel ou tel employé devrait acquérir pour optimiser son travail dans la fonction qu'il occupe présentement. Plus rarement, parce que plus délicat, l'employeur pourra y avoir recours comme base pour déterminer la juste rémunération qu'il versera à ses employés.

Approche idéale pour la PME

« Jusqu'ici, la gestion des compétences s'est surtout implantée dans les grandes compagnies et institutions, qui y voient une occasion unique de donner davantage de flexibilité à leurs stratégies en ressources humaines, tout en ciblant mieux leurs objectifs de formation, a fait observer M. Boies. « Pourtant, s'il y a un type d'entreprise qui est susceptible de mettre en oeuvre une telle approche avec fruit, c'est bien la PME. »

À cet égard, il est difficile de trouver un chef d'entre-

■ **Jacques Boies :**
« Les entreprises apprécient la gestion des compétences parce qu'elle accroît la polyvalence de leur main-d'oeuvre. »

se plus convaincu qu'**Yves Gagnon**, qui préside aux destinées d'**I.T. Logistics**, une petite compagnie située à Saint-Laurent, spécialisée en mouvements stratégiques de marchandises.

« On offre des solutions de transport ou de distribution clés en main aux meilleurs coûts dans les délais les plus courts à des grandes entreprises, indique M. Gagnon.

« Nous ne sommes que 12. Pas besoin de préciser que cela demande beaucoup de créativité et de polyvalence à chacun de nous pour s'acquitter de mandats souvent très complexes. »

M. Gagnon a demandé à Drakkar de dresser un bilan des compétences pour tous les postes de son entreprise. Il estime que chaque PME devrait un jour ou l'autre faire le même exercice.

« Cela se comprend facilement. Quand vous démarrez une petite entreprise, vous allez engager généralement des gens que vous connaissez bien, peut-être même vos très bons copains, parce que vous trouvez qu'ils ont du talent et, surtout, parce que vous êtes convaincu que vous aurez du plaisir à travailler avec eux. »

L'intention est louable, mais recèle un piège, celui de se retrouver avec d'excellents collaborateurs... dans des fonctions qui ne leur conviennent pas, pense M. Gagnon.

Dans ce cas, un bilan des compétences s'impose afin d'être en mesure de mettre au jour les lacunes de chacun et d'y remédier. ■

UNE MISSION. UNE PASSION.

Travailler... à faire briller le monde

Gérer. Inspirer. Éclairer. Le nouvel **Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec**, c'est plus de 4 000 professionnels dynamiques qui contribuent directement à l'essor de leurs entreprises en développant le capital humain. Depuis sa récente fusion avec Les professionnels en ressources humaines du Québec, il s'agit en fait du seul regroupement consacré à l'avancement des ressources humaines et à la protection du public par un contrôle soutenu de la pratique.

Plus que jamais, les membres de l'Ordre disposent d'un réseau et de ressources à la hauteur pour performer dans le monde des affaires.



Ordre des conseillers
en relations industrielles
du Québec

1253, av. McGill College, bureau 820,
Montréal (Québec) H3B 2Y5
Tél. (514) 879-1636 ou 1 800 214-1609
Télec. (514) 879-1722
Courrier électronique : opcriq@opcriq.qc.ca

La relation patronale-syndicale : un modèle unique au Québec

Michel
De Smet

La paix industrielle que le Québec connaît depuis des années offre au syndicat comme aux responsables des ressources humaines en entreprise une occasion unique de relever de nouveaux défis.

Telle est l'opinion de **Michel Grant**, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Selon cet analyste averti des relations de travail, le Québec s'est construit au fil des ans un modèle spécifique où les acteurs du monde de l'emploi acceptent de plus en plus l'idée d'une interdépendance de leurs intérêts.

Pour ce dernier, il est loin aujourd'hui le temps du climat d'affrontement permanent patronal-syndical qui agitaient le Québec voici une vingtaine d'années.

Citant les données du ministère du Travail du Québec (MTQ), M. Grant relève qu'en 1979 encore 16,2 % des négociations de conventions collectives se terminaient par une grève ou un lock-out, en regard d'à peine 1,3 % en 1996.

Avec pour conséquence un nombre de jours/personne perdus au Québec en chute libre depuis le milieu des années 1980 : 3 480 14, en 1972, 4 314 999 en 1980, 1 143 768 en 1985, pour en arriver à moins de 400 000 en 1996.

Le syndicat, un partenaire

Dans un ouvrage intitulé *Nouvelles formes d'organisation du travail*, publié à l'été 1997 aux Éditions de l'Har-

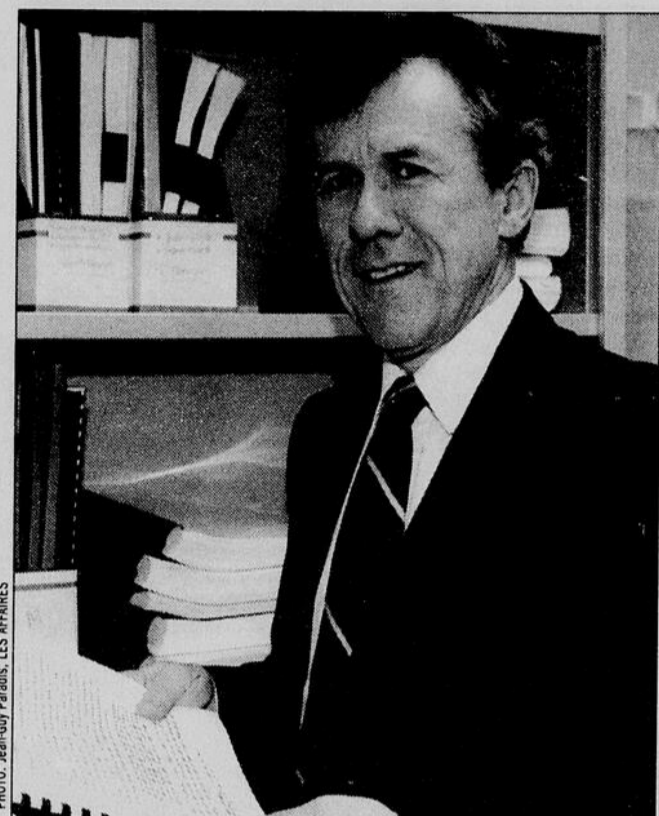


PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

mattan, réalisé conjointement avec deux professeurs de sociologie de l'UQAM, **Paul Bélanger** et **Benoît Lévesque**, M. Grant souligne la transformation de l'action syndicale, qui passe d'une idéologie de lutte à un rôle proactif qui fait aujourd'hui du syndicat un partenaire participant au processus décisionnel des entreprises.

« De plus en plus, dans l'entreprise syndiquée, on assiste à une forme de partage du pouvoir sur des questions liées à l'organisation de la production, au travail, à la nature et aux exigences des postes de travail ainsi qu'aux besoins de formation. »

M. Grant souligne que le terme de contrat social est apparu dans le vocabulaire québécois des relations de travail

au début des années 1990. Il a d'abord servi à désigner des conventions collectives dépassant la durée maximale de trois ans prévue par le *Code du travail*.

En mai 1994, face à la multiplication du nombre d'en-

■ **Michel Grant :**
« Au cours de ces dernières années, le vocabulaire syndical s'est enrichi de mots autrefois tabous tels que **productivité, compétitivité, collaboration et participation.** »

tentes de longue durée, le gouvernement du Québec décidait de ne plus imposer de durée maximale aux conventions collectives.

Toutefois, il ne semble pas que cette modification ait fondamentalement bouleversé la durée de vie des ententes collectives. Selon une recherche du MTQ portant sur 3 722 conventions collectives signées entre le 11 mai 1994 et le 10 mai 1996, 17 % d'entre elles dépassaient trois ans, mais à peine 2,4 % affichaient une durée supérieure à cinq ans.

Conventions moins contraignantes

« On aurait pu croire que, dans le contexte actuel, où les chefs d'entreprise ont le plus

souvent le gros bout du bâton, ces derniers auraient fait pression pour que se concluent des ententes collectives de longue durée.

« Or, il n'en est rien et c'est peut-être là un signe supplémentaire d'une modification de la nature des conventions collectives. »

M. Grant ne croit pas pour autant que la convention collective va perdre de son importance et, par ailleurs, constituer un affaiblissement du pouvoir syndical. En revanche, il note une tendance très nette vers moins de juridisme. Il observe, par exemple, que les entreprises comme les

parties syndicales hésitent à s'enfermer dans des conventions trop rigides.

« Les deux parties acceptent plus que jamais l'idée d'un compromis. On note une montée de la négociation raisonnée. L'importance de la convention collective demeure, mais les autorités syndicales comme les patrons, ou leurs responsables des ressources humaines, sont de plus en plus amenés à concevoir conjointement des solutions qui garantiront à la fois la qualité du travail et la préservation des emplois, en même temps que la croissance de l'entreprise. » ■

ABÉCASSIS

CONSEIL EN RECHERCHE DE CADRES

Pauline P. Abécassis, Adm.A., CMC

507, place d'Armes
Bureau 240
Montréal (Québec)
H2Y 2W8

Téléphone: (514) 842-8213
Télécopieur: (514) 842-8128
Internet: abecassis@aei.com

DRAKKAR
Services-conseils et placement
en ressources humaines

Pour des
compétences
sur
MESURE

Par le biais de l'assistance-conseil et de l'impartition,
nous vous proposons :

Les services-conseils

- Développement organisationnel
- Gestion des compétences
- Rémunération et avantages sociaux
- Santé et sécurité au travail

Les services de placement

- Recrutement de cadres et de professionnels
- Placement de personnel administratif
- Placement de travailleurs de l'industrie

DRAKKAR RESSOURCES HUMAINES INC.

MONTREAL
Tél.: (514) 733-6655
Télex.: (514) 733-2828
1-800-667-1988

TORONTO
Tél.: (905) 795-1397
Télex.: (905) 795-1391
1-800-465-1970

Can-Am Immigration Services inc.



(VISA AMÉRICAIN ET RÉSIDENCE PERMANENTE)

Le
Partenaire d'excellence
pour un chef des
Ressources Humaines

146, rue Principale Ouest, Magog, (Québec) J1X 2A5
Tél.: (819) 868-2441 Fax: (819) 843-9014
E-mail: can-am@interlinx.qc.ca

www.canamgroup.com



Impartition des ressources humaines : la formule reste à définir

Publifactum inc.
Communication en ressources humaines

Professionalisme et disponibilité, services innovateurs à la fine pointe de la technologie !

414, rue McGill, bureau 302, Montréal (Québec) H2Y 2G1
Téléphone : (514) 393-1311 • Télécopieur : (514) 393-8040

Apprenez l'anglais à Toronto !

Formation linguistique en situation d'immersion offerte aux professionnels par une école d'anglais reconnue mondialement.

- Enseignement personnalisé,
- Cours particuliers et en petits groupes,
- Horaires flexibles - disponibles toute l'année,
- Accréditée par le Ministère du Revenu du Québec.

Plus qu'un stage : c'est une expérience inégalable !

CANADIAN ENGLISH LANGUAGE CENTRE LIMITED

35 Euclid Avenue
Toronto, Ontario M6J 2J7
Tel: (416) 504-6226
Fax: (416) 504-2777

Brochure gratuite et liste des clients

Notre mission :
Vous aider à constituer des équipes gagnantes.

Notre force :
Allier notre réseau à la culture de votre entreprise.

Belle Isle Djandji

Recherche de cadres

1200, avenue McGill College, bureau 2250
Montréal (Québec) H3B 4G7
Téléphone : (514) 878-1991 • Télécopieur : (514) 878-3960
Membre de Penrhyn International

Services de personnel Olsten^{MC}

Une solution efficace[®]

LA DISTINCTION OLSTEN

- Des conseillers en placements des plus compétents
- Le système Profil[®] et Précision[®]
- Des candidats jumelés à un poste qui leur convient
- Une agence de placement responsable

Recrutement permanent et temporaire pour du personnel de soutien, cadre intermédiaire et industriel.

2000, rue Peel, bureau 680, Montréal (Québec) H3A 2W5
Téléphone: (514) 847-0448
Télécopieur: (514) 847-0481

3333, Côte Vertu, bureau 200, Ville Saint-Laurent (Québec) H4R 2N1
Téléphone: (514) 333-8400
Télécopieur: (514) 333-0041

Michel De Smet

Les consultants en ressources humaines en parlent abondamment. Les entreprises, malgré des signes évidents d'intérêt pour la chose, s'interrogent encore.

« L'impartition ! Oui, bien sûr, on a tous sa petite idée là-dessus. La mienne, je la définirais comme très réservée », confie Michèle Perryman, présidente-directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec.

M^{me} Perryman s'interroge sur l'intérêt pour une entreprise de se défaire d'un service aussi intime et stratégique que celui des ressources humaines. « Certes, l'entreprise peut être tentée de réduire ses frais, notamment au chapitre de la santé et sécurité du travail.

« Personnellement, je ne crois pas aux avantages d'une formule d'impartition totale, mais plutôt à des solutions hybrides qui permettront de confier des mandats très spécifiques à des ressources externes. »

Opinion partagée par Linda Plourde, directrice du développement d'Adecco, la plus importante société internationale de recrutement de personnel, née de la fusion récente des groupes Adia et Ecco. Au sens de M^{me} Plourde, il convient de faire une nette distinction entre l'impartition des processus de recrutement et celle de la gestion des ressources humaines.

L'avantage, a fait observer

la directrice, paraît évident pour les entreprises de s'en remettre à une ressource externe en ce qui concerne les procédures allant de la présélection des candidats à l'embauche.

D'autant plus qu'il s'agit là d'opérations extrêmement énergivores et paperassières pour les responsables des ressources humaines. « Si ceux-ci peuvent être soulagés de cette tâche spécifique, ils auront davantage de temps à mettre dans des dossiers plus stratégiques. »

Pour l'heure, l'impartition des services de ressources humaines se limitera à la dotation ainsi qu'à certaines opérations routinières.

Applications limitées

En revanche, et à l'instar de M^{me} Perryman, M^{me} Plourde émet de sérieux

réserves quant à une approche d'impartition totale. Elle note que les exemples dans ce cas sont très rares. « C'est tellement exceptionnel que, dans notre profession, nous cherchons encore à définir les conditions dans lesquelles une formule d'impartition complète s'appliquerait avec fruit. »

D'ores et déjà, M^{me} Plourde se dit persuadée que l'impartition totale ne s'appliquera que dans des conditions très spécifiques. Elle considère que les entreprises qui la pratiqueraient uniquement dans un but de réduction de coûts, ou encore pour contourner une syndicalisation possible des travailleurs, font fausse route.

Selon elle, l'impartition requiert une bonne dose de maturité sociale de la part des dirigeants de l'entreprise. « L'impartition, ce n'est pas de la déresponsabilisation. Se



Linda Plourde : « Comme il s'agit d'impartir la fonction la plus humaine de l'entreprise, il me semble que cette solution s'applique en priorité aux entreprises qui ont acquis une bonne maturité sociale. »

départir, en particulier d'un service comme celui des ressources humaines, cela prend une vision sociale. Quant aux coûts, les gains ne seront sensibles qu'à long terme. »

M^{me} Plourde souligne également que l'impartition est trop souvent confondue avec la sous-traitance.

Elle rappelle que l'impartition suppose l'idée de partage. Ainsi, la firme qui remplit le mandat l'exécutera en principe dans les lieux physiques de son client et ce dernier gardera la maîtrise d'oeuvre par rapport au service qu'il donne en impartition.

Il semble donc plus que vraisemblable que, pour l'heure, l'impartition des services de ressources humaines

des entreprises se limitera à la dotation ainsi qu'à certaines opérations routinières.

Les PME aussi

Le phénomène ne devrait pas se limiter toutefois à la grande entreprise. « Les PME font en général preuve d'une culture du type tout faire soi-même, explique Yves Gagnon, président d'I.T. Logistifs. « Forcément, à penser ainsi, il y aura un jour des choses que l'on fera mal. Pour celles qui en ont les moyens financiers, l'impartition s'impose donc comme une solution logique. »

La petite société, qui compte 12 salariés, propose à sa clientèle de grandes entreprises comme Alcatel, Bombardier ou encore la Société des alcools du Québec (SAQ), des solutions clés en main pour leurs opérations de transport, de dédouanement et de distribution.

« On est peu nombreux et nos mandats sont complexes. L'impartition nous permet de nous concentrer sur l'essentiel tout en n'étant pas obligé d'embaucher du personnel spécialisé pour des tâches ponctuelles, indique Yves Gagnon.

« Nous avons débuté par les fonctions du contentieux, d'une partie des opérations comptables, de l'informatique; maintenant, on est en train de finaliser l'impartition de la gestion des ressources humaines ». ■

Renée M. Goyette

AVOUCATE

Droit du travail et de l'emploi

- Congédiement
- Préavis et indemnité de départ
- Normes du travail
- Négociation

Une approche préventive et pratique

61 St-Charles Ouest, bur. 202, Longueuil (Québec) J4H 1C5
Tel.: (514) 651-5995 Téléc.: (514) 651-3931

La rémunération variable gagne du terrain au Canada

Michel
De Smet

Dans sa dernière étude annuelle portant exclusivement sur le sujet, et dont LES AFFAIRES ont obtenu la primeur, la firme Hewitt et associés souligne que le phénomène gagne de plus en plus la faveur des grandes entreprises.

Partant d'une base de données comprenant 146 grandes entreprises, la firme de consultants en relations industrielles et en ressources humaines en arrive au constat que plus de 70 % d'entre elles ont implanté une forme ou une autre de rémunération variable. Le rapport démontre que la pratique prend de l'expansion et ne se limite pas à certaines catégories de travailleurs, comme les cadres ou encore le service des ventes pour lesquels l'usage de versements de primes est monnaie courante. Précisons que les sociétés interrogées disposent pratiquement toutes d'implantations au Québec.

À l'origine, la rémunération variable a été utilisée par les entreprises pour orienter les comportements des employés et récompenser les plus per-

formants, explique André Dupras, associé chez Hewitt.

« Aujourd'hui, les programmes de rémunération variable sont davantage intégrés à ce que l'on appelle la gestion de la performance. »

Grande diversité

M. Dupras souligne toutefois qu'il est impossible de donner une définition satisfaisante du concept. L'étude fait d'ailleurs ressortir la grande diversité de nature des programmes de rémunération variable. Ainsi, 18 % des sociétés qui ont répondu au dernier sondage ont indiqué qu'elles versaient des primes basées sur le rendement individuel de leurs salariés. Par contre, la majorité d'entre elles ont plutôt tendance à accorder une récompense à une équipe ou à une usine méritante.

Enfin, la notion même de rémunération fait problème puisqu'il peut s'agir de montants en espèces tout autant que de récompenses sous forme de produits, d'activités sociales (billets de spectacle, tournois de golf, etc.) ou de voyages.

Jean-Charles Lima, directeur du bureau montréalais de



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ André Dupras et Jean-Charles Lima :
« Les programmes de rémunération variable sont un atout précieux pour la stratégie des ressources humaines en entreprise. »

Hewitt et associés, mentionne que le phénomène de la rémunération variable n'est pas limité à la grande entreprise.

Toutefois, la complexité d'une gestion efficace d'un tel programme nécessite des ressources, internes ou externes dans le cas de consul-

tants-importantes, pas toujours accessibles à la PME.

Outil de communication

Pour M. Lima, un programme de rémunération variable Best d'abord un outil de com-

munication. Par cette mesure, l'entreprise indique sans ambiguïté à ses employés les objectifs que la société veut atteindre ainsi que les éléments les plus importants de sa culture et de sa mission.

Le directeur n'hésite d'ailleurs pas à prétendre qu'un programme habilement communiqué qui comporte des lacunes dans sa conception atteindra malgré tout mieux ses objectifs qu'un programme bien conçu, mais mal diffusé auprès des travailleurs. « La réussite dépend de l'effort d'information que déploiera l'entreprise. Un petit mémo signalant l'existence du programme épinglé sur un coin de babillard, c'est le moyen le plus sûr d'aller droit à l'échec. »

Fragilité des programmes

L'étude souligne d'ailleurs la fragilité de tels programmes. Alors que 80 % des répondants rapportent avoir réussi à améliorer leurs résultats d'entreprise, à peine 47 % estiment que ces derniers ne furent pas à la mesure de leurs attentes. M. Dupras attribue en partie ce

désenchantement au fait que les sociétés qui pratiquent la rémunération variable lui prêtent des vertus excessives.

« Ce n'est pas la panacée universelle. Un tel programme ne doit jamais résumer, comme le pensent certains, toutes la stratégie de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Il vient en accompagnement, en soulignant d'autres mesures. »

M. Dupras relève enfin que la popularité grandissante de la rémunération variable a une incidence évidente sur le mode de rémunération global des travailleurs. C'est ainsi que les employeurs ont de plus en plus tendance à rétribuer leurs travailleurs en fonction du risque d'entreprise.

« Jusqu'à présent, outre le salaire de base, le travailleur voyait sa rémunération augmenter au gré de ses promotions, a rappelé M. Dupras.

« Or, cette portion du salaire, que l'on peut appeler *au mérite*, est de plus en plus liée au rendement de la compagnie. Une large majorité des répondants qui ont instauré cette formule de salaire à risque se déclarent très satisfaits des résultats obtenus. » ■

MIEUX COMMUNIQUER POUR MIEUX GÉRER LE CHANGEMENT ET LA CROISSANCE

Coefficiencie est le seul cabinet-conseil à prioriser systématiquement, depuis 15 ans, la communication interne : pour nous, les soins de l'âme passent avant ceux de l'image!

Le résultat? Nos clients (comme Labatt ou la Banque de développement du Canada) sont des champions du changement et de la croissance.

Nous venons de publier une réflexion à ce sujet. Pour en obtenir copie, il suffit de nous téléphoner.



COEFFICIENCIE

Mieux communiquer pour mieux gérer®
426, rue Sherbrooke est, bureau 100
Montréal (Québec) H2L 1J6

Tél. : (514) 982-0101
E-mail : coefficiencie@coef.com

Coaching de gestion

LA GESTION NOUVELLE GÉNÉRATION

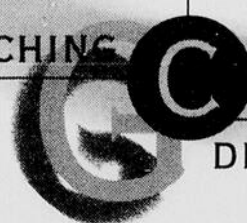
Coaching de gestion inc. est la première école de coaching au Québec à offrir une formation pratique sur cette nouvelle technique, qui transforme le patron en véritable «coach» en lui permettant de développer un leadership mobilisateur.

Notre programme exclusif, inspiré d'une approche américaine adaptée pour le Québec par un spécialiste du management, s'adresse à tout personnel d'encadrement, du superviseur de première ligne au pdg, peu importe la taille de l'entreprise.

La formation est donnée en trois journées ou six demi-journées non consécutives, le jour ou le soir, à notre école ou dans votre entreprise.

Inscrivez-vous. Vous consoliderez votre leadership et paverez la voie à une organisation nettement plus performante.

COACHING



DE GESTION INC.

Accréditation
SQDM N°693

425, rue Sherbrooke Est
Bureau 12, Montréal (Québec)
Téléphone : (514) 840-0404 • 1 888 764-3623
Télécopieur : (514) 840-0405
coaching@total.net

Les grandes entreprises ont tout avantage à gérer efficacement les transferts de leur personnel

Yves Plouffe & associés

- Diagnostic en gestion/ressources humaines
- Recrutement de cadres et spécialistes
- Réaffectation du personnel cadre
- Sondages: de rémunération; organisationnel A.D.O.

209, 9^e Rue, Rouyn-Noranda, (Québec) J9X 2C1
Téléphone (819) 764-6432, télécopieur 764-6888
E-mail: yplouffe@lino.com

Nouveau logiciel RH Affectation du personnel

Le logiciel RH-Affectation pour services de placement et firmes-conseil permet:

- une sélection précise des personnes à affecter à une tâche avec jusqu'à 99 critères pondérés de compétence, mobilité, disponibilité et rémunération
- des analyses de compétences par groupes d'employés
- une planification et un suivi rigoureux grâce aux diagrammes d'affectations

Un outil intégré de gestion des ressources humaines, des mandats et des clients.

Info GRH

infogr@sympatico.ca
Tél.: (418) 839-3376

ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION

UNE FORMATION COMPLÈTE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'UQAM vous offre :

**Une pédagogie active
favorisant le travail d'équipe**

Une diversité de programmes

- Certificat en gestion des ressources humaines I (fondements)
- Certificat en gestion des ressources humaines II (perspectives stratégiques)
- Baccalauréat en gestion des ressources humaines
- MBA recherche
Option : gestion du personnel et des relations de travail
Option : développement organisationnel
- Doctorat (interuniversitaire)

Un bassin de ressources pour l'entreprise

- Stages
- Jumelage études-travail
- Ententes de partenariat

RENSEIGNEMENTS : (514) 987-7095

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Michel
De Smet

Dans le contexte de mondialisation des marchés et d'efficacité accrue de la productivité de la main-d'œuvre, la mobilité du personnel est devenue un impératif incontournable pour la grande entreprise.

Sortir des employés de leur environnement géographique de travail pour les envoyer dans une succursale à l'étranger, ou encore déplacer un employé-cadre du siège social vers une unité de production située en zone rurale, occasionnent généralement des coûts considérables, tant pour les salariés que pour leurs employeurs.

« Les montants sont suffisamment importants pour inciter les entreprises à mettre en place une gestion des transferts de leur personnel, a fait observer **Monique Joyal**. « Une mutation mal assumée par le travailleur ou insuffisamment préparée par l'employeur peut avoir des effets néfastes considérables sur le rendement du personnel transféré. »

Après avoir passé une quinzaine d'années à l'emploi de diverses sociétés de consul-

tants en ressources humaines, M^{me} Joyal a décidé récemment de créer à Montréal sa propre entreprise, **Monique Joyal Services-Conseils**.

■
Les enjeux financiers ne sont pas que le lot des entreprises mais aussi celui des salariés transférés.

« Au fil des ans, j'ai exécuté nombre de mandats en transition de carrière et en coaching auprès de grandes entreprises et institutions comme le **Trust Général du Canada**, **Ispat Sidbec** ou encore le gouverne-

ment du Québec. « C'est ainsi que j'ai découvert l'importance de la gestion des transferts de personnel, une dimension presque totalement négligée par les professionnels des ressources humaines. »

M^{me} Joyal a pu ainsi prendre conscience des dépenses importantes que les entreprises engagent lors de la mutation de leurs travailleurs vers d'autres divisions de l'entreprise.

Les enjeux financiers sont également le lot des salariés transférés. Ainsi, en changeant de lieu géographique de travail, ceux-ci pourront être confrontés à un coût de la vie plus élevé, à des traitements fiscaux différents ou encore à une perte sur la valeur de leur résidence actuelle en cas de vente précipitée.



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

De plus, les coûts ne sont pas que financiers. De fait, un employé qui vit difficilement sa mutation donnera généralement un rendement médiocre dans sa nouvelle fonction. Sans compter qu'il aura sans doute la tentation de véhiculer dans son entourage de travail une image très négative de son expérience de transfert, au point de démotiver ses collègues susceptibles de vivre une situation semblable.

Informez dès l'embauche

Au dire de M^{me} Joyal, une saine gestion du transfert suppose que l'entreprise clarifie la situation dès l'embauche. Le travailleur devrait immédiatement être mis au courant de la possibilité de mutations et être préparé à les vivre positivement.

« Les compagnies responsables devraient être prêtes à soutenir leur personnel à tous les stades du transfert et de l'implantation dans leur nouvelle affectation. Elles pourraient aussi valoriser régulièrement les aspects positifs d'un transfert auprès de l'ensemble de son personnel. »

M^{me} Joyal suggère même aux entreprises de consigner des informations actualisées sur les employés les plus susceptibles de vivre des situations de transfert. D'autant plus que certains apparaissent d'emblée plus mobiles, alors

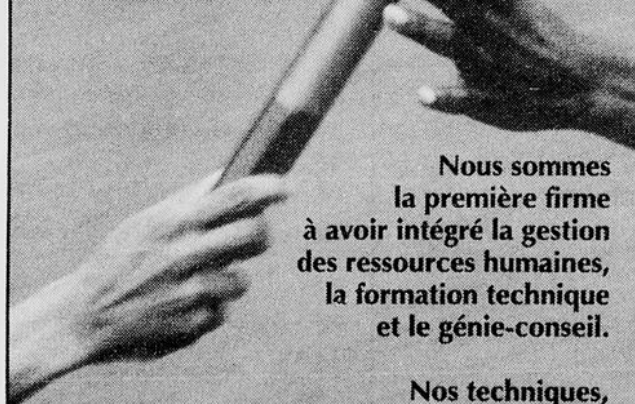
■ **Monique Joyal : « De plus en plus, la mobilité de certaines catégories de travailleurs s'inscrit dans la dynamique d'affaires des entreprises. »**

que d'autres, particulièrement les travailleurs en fin de carrière, peuvent avoir une grande motivation à retourner dans leur région d'origine, éventuellement loin d'un grand centre urbain.

« Actuellement, **Alcan** présente mon principal client en gestion du transfert. Comme on le sait, la compagnie dispose de centres de production dans tout le Canada et les mutations se produisent sur une base intensive. Il y a une volonté dans l'entreprise de préparer le personnel au transfert exactement comme d'autres offrent à leurs salariés des cours de préparation à la retraite. »

Dans sa démarche spécifique de conseillère en gestion du transfert de la main-d'œuvre, M^{me} Joyal propose à l'entreprise - ou à des clients individuel s - quatre rencontres d'une demi-journée auxquelles sont conviés la personne candidate au transfert ainsi que sa conjointe ou son conjoint. Le but est de provoquer une réflexion conjointe permettant de mieux clarifier les enjeux et les motivations du transfert. ■

FACILITER LE CHANGEMENT PLANIFIÉ



Nous sommes la première firme à avoir intégré la gestion des ressources humaines, la formation technique et le génie-conseil.

Nos techniques, méthodes et approches maximisent la performance.

L'atteinte de vos résultats :
Notre objectif

1-800-268-1195
cem@saglac.qc.ca

• MAURICIE-BOIS FRANCO • MONTRÉAL • QUÉBEC
• SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN • TORONTO



SERVICE
de placement de personnel

- SECRETARIAT
- bureautique
- comptabilité
- assurance

Tél.: (514) 288-3178
Télec.: (514) 288-2264

E-mail: info@madeleinemartel-inc.ca

LA FORCE DE L'EXPÉRIENCE, LA FOUGUE DE LA JEUNESSE !

Kenniff Denis : d'abord comprendre la culture d'entreprise de ses clients

Michel
De Smet

Les services de recherche de cadres se portent bien. À Montréal, plusieurs grandes sociétés internationales spécialisées en recrutement ont d'ailleurs connu une croissance notable de leur personnel.

Ce contexte favorable, lié à une reprise de la croissance économique, devrait aussi inciter des consultants à l'emploi de ces grandes sociétés à démarrer leur propre entreprise.

« Quand on a des idées nouvelles, tôt ou tard, on voudra les mettre en pratique. Et pour cela, on n'est souvent jamais mieux servi que par soi-même », affirme **Micheline Denis**.

Cette dernière, après avoir passé 15 ans dans le domaine des ressources humaines et en recherche de cadres vient de mettre sur pied sa propre firme, **Kenniff Denis**. Son association avec **Patrick Kenniff** confère à la jeune entreprise

un atout particulier en raison de la complémentarité des expériences professionnelles des deux collaborateurs.

« M^{me} Denis a une expérience de terrain en recrutement. Quant à moi, j'ai pu saisir la réalité de cette profession de l'intérieur, a dit M. Kenniff.

« En effet, j'ai souvent fait appel aux services des sociétés de recherche de cadres. Parfois même, je me suis trouvé dans la peau du candidat présenté à leur client ! »

M. Kenniff a, au cours de sa carrière, exercé plusieurs fonctions de haut niveau en gestion : membre du conseil d'administration de la **Bourse de Montréal** et de la **Chambre de commerce du Montréal métropolitain**, sous-ministre ou encore recteur de l'**Université Concordia**.

Relation serrée avec le client

Pour faire leur marque, les deux associés comptent sur la multitude de contacts qu'ils

ont pu accumuler au cours de leur carrière. Les renseignements sur ces contacts se retrouvent aujourd'hui dans une banque de données informatisée, tout comme sur leur approche personnalisée de la relation-conseil qu'ils comptent entretenir avec leurs clients.

« Pour chaque entreprise qui nous confiera un mandat, nous rencontrerons la direction, mais aussi les collaborateurs immédiats, incluant les subalternes, constituant l'environnement de travail du candidat. »

M^{me} Denis considère cette démarche comme essentielle afin de saisir la culture et la vision de chaque entreprise cliente. Selon elle, les échecs que subissent plusieurs bureaux-conseils en recherche de cadres sont trop souvent attribuables au fait que l'on s'attarde longuement aux compétences techniques des candidats, mais que l'on néglige de faire une évaluation de la capacité de ces derniers à s'adapter au contexte de travail dans lequel ils auront

éventuellement à évoluer.

« Il en résulte souvent que la phase de la présélection comporte de sérieuses lacunes, a ajouté M^{me} Denis.

« La firme de recrutement présentera près d'une dizaine de candidats avec de bonnes qualifications professionnelles, laissant au client le travail de repérer l'intervé qui correspondra le mieux à la culture de l'entreprise. »

Un atout sérieux

Par ailleurs, les deux associés croient qu'une jeune PME en recrutement dispose d'un atout sérieux par rapport à des sociétés déjà solidement établies.

« Nous n'avons pas les mains liées. Ce qui n'est pas le cas de la concurrence, qui a déjà accompli de nombreux mandats et doit s'interdire de recruter des candidats de grande valeur... tout simplement parce que ces derniers travaillent déjà au sein d'entreprises qui figurent dans leur banque de clients. »



PHOTO: Jean-Guy Paradis, LES AFFAIRES

■ **Patrick Kenniff et Micheline Denis :**
« Nous ne présentons à nos clients que des candidats dont nous sommes persuadés qu'ils s'intégreront parfaitement à la mission de l'entreprise. »

La firme Kenniff Denis veut se positionner comme un bureau-conseil qui ne se cantonnera pas dans des secteurs spécifiques de l'activité économique. Si les deux associés entendent ainsi demeurer des généralistes, ils cibleront toutefois une clientèle de cadres intermédiaires-supérieurs et supérieurs pour la moyenne et la grande entreprise. ■



10^e édition 13 et 14 JUIN 1998 Parc Jarry

- Formez une équipe et vivez ensemble des moments inoubliables tout en aidant une bonne cause.
- Une activité hors pair pour tisser des liens durables avec vos collègues de travail ou amis.
- Une multitude d'activités vous attend!



24 HEURES
TIMBRES DE PÂQUES

INFORMATION :

CAROLE BOMBARDIER : 866-1969



Pour l'amour des
enfants handicapés

■ Dion Management

GRUPE CONSEIL inc.

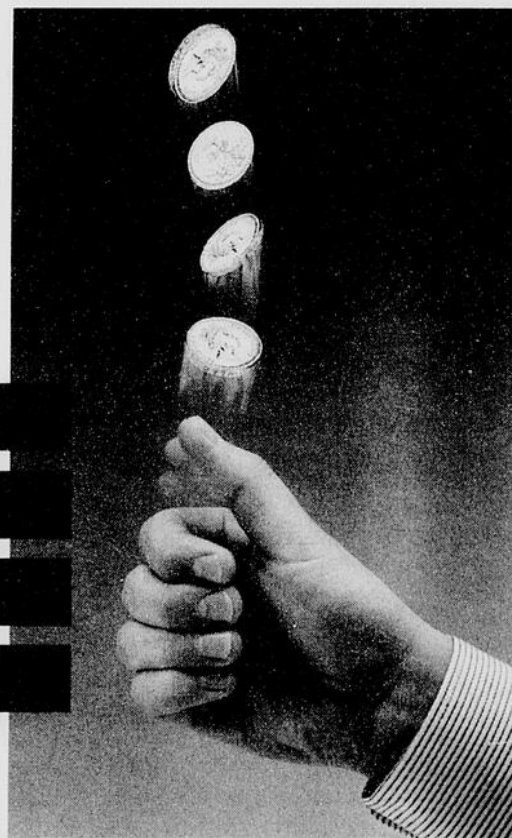
« Le recrutement de cadres est plus qu'une question de hasard »

Recherche de cadres

Conseil de direction et d'organisation

Gestion stratégique des Ressources Humaines

Profil de compétences



Montréal (514) 861-3331 • Québec (418) 657-6693 • Toronto (416) 867-1176

Membre de INTERNATIONAL SEARCH ASSOCIATES isa

PARIS • BOSTON • HONG KONG • LONDRES • NEW YORK • SAN FRANCISCO • TORONTO



Brochu et
Labre inc.

Réaffectation • transition de carrière
Counselling d'emploi
Accompagnement dans le changement
Redéploiement du personnel
Préparation à la retraite

Tél.: (514) 849-0534 Fax: (514) 849-1684
2050, Mansfield, bureau 1404, Montréal (Québec) H3A 1Y9

Informatique : des emplois sur Internet

Un lien privilégié entre les spécialistes et les entreprises

Danielle
Turgeon

Par les temps qui courent, les informaticiens, et tous ceux qui touchent de près ou de loin à ce secteur, ne souffrent pas d'une pénurie d'emplois. Le boulot ne man-

que pas et il est toujours possible d'aller voir ailleurs pour relever un nouveau défi ou se sortir d'un carcan devenu trop étroit.

Les informaticiens fréquentent Internet; c'est donc le moyen qu'a pris André Forest, président de **Recru-Direct**, pour les joindre. Ce spécialiste en informatique a voulu leur donner un lieu de rencontre qui les guiderait sur les mouvements du marché du travail. Sous **Recru-Direct.com**, ils sont informés des postes offerts.

« Les informaticiens sont indépendants. Ils ont des emplois et de bonnes conditions de travail, ce qui ne les empêche pas de vouloir connaître d'autres possibilités. Le site leur permet de se tenir au courant avec un minimum d'effort. »

Un service gratuit

Les professionnels peuvent laisser gratuitement leur curriculum vitae dans le site et indiquer leurs compétences sur chaque langage de programmation, chaque équipement ou système. Les formulaires préétablis sont faits pour recueillir l'information le plus précisément possible. Pour leur part, les em-

Netscape: **Recru-Direct : l'autre façon**

Netsite: <http://www.recru-direct.com/>

L'autre façon de recruter des professionnels en informatique

Nombre de professionnels	2087
Nombre d'employeurs	0230

ployeurs y trouvent des réponses à différents besoins, moyennant des frais pour chacune des options. Ils peuvent joindre les interlocuteurs qui comptent vraiment et négocier directement avec eux. **Recru-Direct** ne s'infiltre pas dans le contact entre l'employeur et l'éventuel employé.

Le *Diffuseur* leur permet d'afficher des postes à quelques heures d'avis et de recevoir directement des appels de professionnels intéressés à ce genre d'emploi.

Recru-Direct fait parvenir un message aux personnes qui ont spécifié leur intérêt pour ce type de poste.

Le *Tableau d'affichage* est un espace où l'on inscrit des offres d'emploi qui pourront être consultées par l'ensemble

des utilisateurs.

Enfin, grâce à **Recru-CV**, l'employeur pourra identifier ses propres candidats dans la banque de curriculum vitae en toute confidentialité.

Plus de 2 000 professionnels ont déjà déposé leur curriculum vitae au site depuis le lancement en avril 1997. Plus de 200 entreprises le visitent régulièrement pour combler des postes permanents ou contractuels. ■

■ **Recru-Direct est un site réservé aux informaticiens désireux de se tenir au courant des mouvements du marché du travail propres à leur secteur**

INFORMATIQUE



Le Groupe P.C.A. inc.
Courtiers en emploi
Temporaire • Contractuel • Permanent

- ▲ Spécialistes en recrutement de personnel informatique
- ▲ Postes Temporaires • Contractuels • Permanents
- ▲ Importante banque de candidats
- ▲ Service professionnel rapide et efficace, effectué par des conseillers d'expérience

- ▲ Bureau de P.C.A. Group (U.S.A.) à Fort Lauderdale en Floride
- ▲ Plusieurs postes contractuels et/ou permanents actuellement disponibles à Montréal, aux États-Unis et en Europe

Le Groupe P.C.A. inc., 6850, rue Sherbrooke Est, bureau 300, Montréal (Québec) H1N 1E1. Téléphone: (514) 256-8000
Télécopieur: (514) 256-8007 • Courriel: cv@groupe-pca.com
Internet: <http://www.groupe-pca.com> (documents format Word)

INFORMATIQUE



Il n'y a rien de meilleur.

Nos employé(e)s et notre formation garantissent les meilleurs résultats.

Vous avez besoin d'employé(e)s de bureau, de professionnels dans les domaines techniques ou de main-d'oeuvre industrielle, faites appel aux Services de personnel Manpower. Grâce à notre système alliant entrevue, tests et formation, nous pouvons vous trouver précisément l'employé(e) qu'il vous faut. Nous pouvons aussi former votre personnel qui désire utiliser les logiciels les plus récents ainsi que le personnel affecté au poste de service à la clientèle de votre centre d'appel.



MANPOWER

Montréal (514) 848-9922 Québec (418) 681-6244 Sherbrooke (819) 821-2427
Granby (514) 776-6630 Valcourt (514) 532-3466

Flexibilité

NOTRE MOT D'ORDRE POUR LA FORMATION DE VOS EMPLOYÉS

- Investissez dans les compétences de vos employés avec la loi 90
- Profitez d'un programme de formation adapté aux besoins de votre entreprise
- ✓ Choisissez parmi un vaste éventail de cours
- ✓ Débutez la formation en tout temps
- ✓ Créez l'horaire qui vous convient : jours, soirs ou week-ends

Le choix des consommateurs 1997 au Service de l'excellence

ISO 9001

Formation agréée par la SQDM et reconnue par la SOFEDUC, la DRHC, la CSST, la SAAQ et autres.

Le plus grand réseau privé de formation au Québec !

Consultez les Pages Jaunes pour connaître le centre de formation le plus près de chez vous.

CONFIEZ-NOUS VOS EMPLOYÉS DÈS MAINTENANT

1-800-746-4321



ACADÉMIE DU SAVOIR

FORMATION EN INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE