

Dialogue

ASSOCIATION OF CANADIAN SEARCH EMPLOYMENT & STAFFING SERVICES
ASSOCIATION NATIONALE DES ENTREPRISES EN RECRUTEMENT ET PLACEMENT DE PERSONNEL

BIENVENUE AU CONGRÈS 2009 MONTREAL

WELCOME TO CONFERENCE 2009 MONTREAL

DANS CETTE ÉDITION / INSIDE

Nos conférenciers
parleront entre autres
de comment gérer
vos affaires et relancer
l'économie dans une
récession économique

Conference
speakers address
ways to weather
the recession

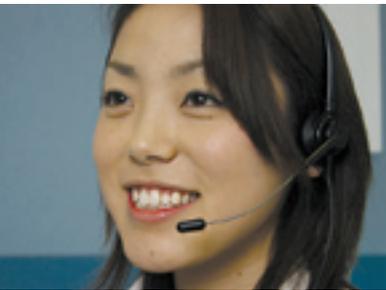


CANADIAN PUBLICATION
MAIL AGREEMENT: 41717012





staffguard | **canada**



Exclusive to the Canadian Staffing Industry, this comprehensive insurance program bundles all your insurance requirements into ONE simple and convenient package.

Paul Kako, Managing Director Staffguard Program is a 10 year insurance professional with 10 years of recruitment experience.

To learn more about what Staffguard can do for your company contact Paul at 888.777.6977 or by email at paul@ensurcoinc.com.

In Quebec please contact Jean-Francois Roy at 866.747.0004.

listen to what people are saying about the staffguard program

"Staffguard was able to provide a complete insurance solution including additional coverages not available to us previously. I encourage all recruitment professionals to learn more about the advantages of the Staffguard Business Insurance Program."

JACQUELINE POURREAUX
Managing Director, Hunt Personnel

"Being a Staffguard client we were pleased to take advantage of their enhanced coverages and competitive rates. We recently had to make a number of changes to our policy and the Staffguard team was quick to respond."

PAULINE KELTIKA
General Manager, Personnel by Elsie

BENEFITS OF USING THE STAFFGUARD INSURANCE PROGRAM

STAFFING SERVICES ERRORS & OMISSIONS

\$2,000,000 or \$5,000,000 Limits.

This policy covers your due diligence when selecting candidates for your clients.

COMMERCIAL GENERAL LIABILITY

\$2,000,000 and \$5,000,000 Limits.

This policy covers your office and your temps against lawsuits from Clients and other third parties. Unique to Staffguard, your "Temps" are specifically INCLUDED in the policy.

CRIME - EMPLOYEE DISHONESTY WITH THIRD PARTY FIDELITY

up to \$1,000,000 Limit.

This covers theft by employees, whether your own in-house staff or "Temps" on assignment. Many of your client contracts may require this. Higher limits as required for specific contract obligations may be available upon request.

PROPERTY/OFFICE CONTENTS - this covers your office contents, computers, phone systems, Leasehold Improvements. We also include Office Pak extensions to direct insurance dollars where they are needed most.

DID YOU KNOW

Most **ACCESS** members who request a Staffguard quote become a Staffguard client.

features | articles de fond

- 8 **Secrets to Success**
9 Les secrets du succès
BY | PAR PATRICIA DRAIN
- 10 **Relax... let things happen**
11 Détendez-vous... Lâchez prise.
BY | PAR TONY HAMWAY
- 14 **How to be calm in the middle of the storm!**
15 Comment traverser calmement la tempête!
BY | PAR KIMBERLEY CHESNEY, CPC
- 16 **Leading During Tough Times**
17 Diriger une équipe en période difficile
BY | PAR DR. JOHN IZZO, PH.D.
- 18 **Reinvent Your Sales**
19 Faites de 2009, l'année de la transformation de vos ventes!
BY | PAR COLLEEN FRANCIS
- 20 **Do you really know your candidates?**
21 Connaissez-vous vraiment vos candidats ?
BY | PAR DAN FALLOWS
- 22 **An Upturn in Our Future**
23 Une reprise nous attend
BY RICHARD WAHLQUIST
- 24 **The current state of Staffing and Recruiting**
24 État du marché des fusions et acquisitions dans le secteur des services de recrutement et de placement de personnel
BY | PAR BOB COHEN AND/ET SAM SACCO
- 26 **6 Risk Management Tips**
27 6 Conseils sur la gestion du risque
BY | PAR PAUL KAKO
- 28 **A Positive Word: Passion**
28 Un mot positif : Passion
BY | PAR JOEL ADELMAN



29 A Positive Word: Passion | Un mot positif : Passion

departments | départements

- 4 **President's Message**
5 Message du président
BY | PAR STEVE JONES, CPC
- 7 **Executive Director**
7 Directrice générale
BY | PAR AMANDA CURTIS, CAE
- 12 **Bill 139-Employment Standards Amendment Act**
BY MARY MCININCH, BA, LLB

Perseverance



STEVE JONES
NATIONAL PRESIDENT

“Patience and perseverance have a magical effect before which difficulties disappear and obstacles vanish”

—JOHN QUINCY

« La patience et la persévérance ont un effet magique devant lequel les difficultés disparaissent et les obstacles s'évanouissent. »

—JOHN QUINCY

I THOUGHT THAT BUSINESS MIGHT GET EASIER WITH TIME AND EXPERIENCE. Last year marked my 25th year in the Canadian staffing industry and my fourth tour as an industry association president, and yet “easier” is not how I would describe these unprecedented times. Although it’s difficult to predict the economy and short-term business outlook, my experience says that we should have tremendous confidence in our medium- and long-term futures.

The ACSESS organizational structure including our board, management, support staff, chapters and committees is stronger now than ever before. We have clearly established ACSESS as the highly respected single voice of the industry. We continue to develop greater expertise in the areas of government affairs, education, safety, business practices, ethics and conferences to a degree that we can all be very proud.

People continually ask me what I hear about in the industry and what I predict for our future. Here are a few of my predictions:

Prediction #1: The ACSESS conference to be held this spring in Montreal will be one of the best attended conferences ever. In these challenging economic times, good business managers and owners will take the opportunity to network, learn and prepare for a roaring recovery.

Prediction #2: Staffing companies will play an integral and critical role in Canada’s recovery within the global economy. We will be a significant contributing factor when Canada competes and wins post recession business. We will offer new, innovative and better services to match and deliver the best people for jobs. We will do all this quickly, efficiently and seamlessly.

Prediction #3: Technology will enable us to deliver advanced value-added customer services including integration to customer payment systems, time and attendance reporting, dashboards for key performance indicators, applicant tracking systems, job board and internet integration, order management and vendor management. Staffing companies will be among the fastest adopters of new technologies within the entire services sector; this will be critical to our ability to leap forward.

Prediction #4: ACSESS and the CPC designation will continue to improve to such a degree that our acronyms will become synonymous with professional standards, ethics, and quality services. They will resonate with credibility. Other associations in other industries will look to us as a model for establishing industry professionalism and recognition.

Prediction #5: We will continue to be confronted with segments of the media that are addicted to misguided, uninformed sensationalism. Some elected officials will astonish us with their inaccurate industry generalizations and their desire to regulate and intervene. Some unions will continue to support groups that propagate misinformation about non-unionized industries. Unfortunately, there will always be a questionable staffing company, somewhere, that provides fodder to these destructive forces. Nevertheless, ACSESS will be seen by the mainstream public, government and media as the industry experts who can be relied upon for balance, expertise, truth and meaningful solutions.

I hope to see you at ACSESS conference in Montreal on April 30. Your participation at our conference (Prediction #1) is important to making the balance of the predictions come true.

Steve Jones, CPC
ACSESS National President

Persévérance

PAR STEVE JONES, CPC

JE PENSAIS QUE LES AFFAIRES DEVIENDRAIENT PLUS FACILES AVEC LE TEMPS ET l'expérience. L'année dernière, j'ai célébré mes 25 ans dans le secteur du recrutement et placement de personnel au Canada et ma quatrième tournée en tant que président d'une association de ce secteur. Pourtant, je ne dirais pas que cette période sans précédent que nous traversons est « plus facile ». Il est difficile de prédire la situation économique et les perspectives commerciales à court terme, mais d'après mon expérience, nous devrions avoir une énorme confiance dans notre avenir, à moyen et à long terme.

La structure organisationnelle d'ACSESS, notamment le conseil d'administration, les membres de la direction, le personnel de soutien, les chapitres et les comités, est plus forte que jamais. Nous avons clairement fait d'ACSESS le porte-parole unique et respecté de notre secteur d'activité. Nous continuons à étendre notre expertise dans les domaines des affaires gouvernementales, de l'éducation, de la sécurité, des pratiques commerciales, de l'éthique et des congrès jusqu'à un niveau dont nous pouvons tous être très fiers.

Les gens me demandent continuellement ce que j'entends sur notre secteur d'activité et ce que je prédis pour notre avenir. Voici quelques-unes de mes prédictions :

Prédiction n° 1 : Le congrès d'ACSESS qui se tiendra au printemps à Montréal sera l'un des plus intéressants et des plus courus. En cette période d'incertitude économique, les bons propriétaires et dirigeants d'entreprise profiteront de l'occasion pour tisser des liens, apprendre et se préparer à une reprise en force de l'économie.

Prédiction n° 2 : Les entreprises de recrutement et placement de personnel joueront un rôle essentiel dans la reprise économique du Canada, au sein de l'économie mondiale. Nous constituerons un élément clé lorsque le Canada devra affronter la concurrence et s'imposera après la récession. Nous offrirons de nouveaux services avant-gardistes et améliorés qui nous permettront de trouver et d'offrir les meilleurs candidats à l'emploi. Nous ferons tout cela rapidement, efficacement et harmonieusement.

Prédiction n° 3 : La technologie nous permettra d'offrir des services à la clientèle évolués et à valeur ajoutée, notamment l'intégration aux systèmes de paiement des clients, l'établissement de rapports sur la présence et les heures de travail, les tableaux de bord sur les indicateurs de rendement clés, les systèmes de suivi des demandes, l'intégration des tableaux d'affichage d'offres d'emploi et d'Internet, la gestion des offres d'emploi et la gestion des fournisseurs. Les entreprises de recrutement et placement de personnel seront parmi les premières à adopter de nouvelles technologies dans le secteur des services; cet élément sera essentiel pour notre capacité à progresser.

Prédiction n° 4 : ACSESS et la désignation CPC continueront à s'améliorer de telle façon que ces lettres deviendront synonymes de normes professionnelles, d'éthique et de services de qualité. Elles rimeront avec « crédibilité ». Des associations d'autres secteurs s'inspireront de nous pour établir des normes de reconnaissance et de professionnalisme.

Prédiction n° 5 : Nous continuerons à nous heurter à certains médias qui carburent tous au même sensationnalisme malencontreux. Certains représentants élus nous étonneront par leurs généralisations inexactes sur le secteur et par leur désir de réglementer et d'intervenir. Certains syndicats continueront à soutenir des groupes qui font circuler des renseignements erronés à propos des secteurs non syndiqués. Malheureusement, il y aura toujours quelque part une entreprise de recrutement et placement de personnel dont les pratiques contestables offrent des munitions à ces forces destructrices. Néanmoins, ACSESS sera considérée par le grand public, le gouvernement et les médias comme les spécialistes auxquels on peut se fier pour obtenir le juste équilibre, l'expertise, la vérité et les solutions les plus probantes.

J'espère vous voir au congrès d'ACSESS à Montréal, le 30 avril. Votre présence au congrès (prédiction n° 1) est importante pour que mes autres prédictions se réalisent.

Steve Jones

Président national, ACSESS

Dialogue is published by BB&C Management Services on behalf of



PUBLISHER

Amanda Curtis, CAE

ASSOCIATE PUBLISHER

Mary McIninch, BA, LLB

EDITOR

Dianne Werbicki

ART DIRECTION & DESIGN

Claire Triassi

PREPRESS/PRINTING

Maracle Press

Dialogue, the official publication of the Association of Canadian Search, Employment and Staffing Services (ACSESS), is published 3 times per year as a medium of communication between the Association and its members and as a forum for fair comment and discussion on all matters of general interest to the employment community. Readers are invited to comment and express opinions on relevant topics. Views and opinions expressed do not necessarily reflect the policies of the Association and are strictly those of the writers. Publication of advertisements, contributed articles and letters does not imply endorsement of the opinions expressed therein, and ACSESS, Dialogue, its publishers and staff do not accept any responsibility for them. All material submitted and published remains the property of the publishers and/or the Association of Canadian Search, Employment and Staffing Services. No reproduction of this publication in whole or in part is permitted without the written authorization of the publishers.

Information and opinions printed in Dialogue are brief summaries of complex topics provided by the publisher and authors without any liability whatsoever. Readers should obtain expert advice in specific situations.

Dialogue is a controlled circulation professional trade publication distributed free of charge to members of ACSESS.

ADVERTISING INFORMATION

Advertising rates are available at editor@access.org

Other communications should be sent to:

The Editor

Dialogue

2233 Argentia Road, Suite 100

Mississauga, Ontario

L5N 2X7

Email: editor@access.org

Web: www.access.org

All reproduction rights reserved 2009.



When searching for the
 best funding solution
 there is more to it than
 rates & terms, it's about

economy?

that the forecast is particularly negative the next 3 years. Seeing an economic decline in a downturn longterm recession



How can you make a good decision if you don't have the whole picture?

In any economy, value and service are key factors behind solid decision making. Many funding companies talk about their competitive price and flexible terms - truth is there is much more to consider than just price and contract term.

Only Advance delivers industry leading rate programs, flexible advance rates, and the outstanding service level our clients enjoy. With over a decade of experience providing integrated funding solutions, **exclusively to the temporary and contract labor industries**, we understand the challenges that face your business.

Get the whole picture at advancepayroll.com or contact an Advance representative today at 888.651.6500.



advance 
funding with flexibility

Building relationships that grow and businesses that prosper.

3401 Enterprise Parkway, 5th Floor | Cleveland, OH 44122 | 888.651.6500

advancepayroll.com



MEMBER OF
 American Staffing Association



AMANDA CURTIS, CAE
EXECUTIVE DIRECTOR
DIRECTRICE GÉNÉRALE

Positive Outlook for ACSESS

BY AMANDA CURTIS, CAE

THIS ISSUE OF DIALOGUE WILL HIT DESKS AND SCREENS THREE weeks before the ACSESS National Conference in Montreal (April 30 and May 1). If you have yet to register for this annual event it is not too late! Visit www.acsess.org for details or call 905-826-6869 / 1-888-232-4962 – our staff will be pleased to help you. Conference speakers Dr. John Izzo, Tony Hamway, Patricia Drain, Colleen Francis and Richard Wahlquist have contributed to Dialogue and present compelling reasons for taking advantage of educational opportunities to position businesses for the future.

Despite all we read about the economy and challenges experienced in the business environment, the ACSESS outlook is positive. At a recent board meeting, national directors focused on short-term objectives that will enhance the image of our industry and improve services to our members and potential members. Committee initiatives over the coming months will address

the public relations plan, the look of the ACSESS website and communications outreach, review and additions to the scope of the CPC program, and of course our industry leadership awards. Government relations activities continue to dominate as ACSESS represents various sectors of our industry on a myriad of issues in provinces across Canada. Appreciation is extended to Mary McIninch for her leadership in this area. For details on various files please refer to www.acsess.org.

The Awards Luncheon on May 1 will honour companies and individuals who have made exceptional contributions to our industry and the community as a whole. There are, however, many others who give a great deal of their time and expertise to ACSESS. These members include chapter leaders, national directors, committee members and our membership.

Thank you all! ■

Des perspectives favorables pour ACSESS

PAR AMANDA CURTIS, CAE

Le présent numéro de Dialogue paraît trois semaines avant la tenue du congrès national d'ACSESS qui aura lieu à Montréal (les 30 avril et 1^{er} mai). Si vous ne vous êtes pas encore inscrit à cet événement annuel, il n'est pas trop tard pour le faire! Consultez le site www.acsess.org pour obtenir des renseignements détaillés à ce sujet ou encore composez le 905-826-6869 / 1-888-232-4962, et notre personnel sera heureux de vous aider. Certains des conférenciers du congrès, soit John Izzo, Tony Hamway, Patricia Drain, Colleen Francis et Richard Wahlquist, signent des articles dans le présent numéro de Dialogue. Leur contribution fournit d'excellentes raisons de profiter d'occasions d'apprentissage qui permettront de bien préparer les entreprises en prévision de l'avenir.

Malgré toutes les mauvaises nouvelles qui paraissent au sujet de l'économie et du contexte difficile dans lequel évoluent les entreprises, des perspectives favorables se dessinent pour ACSESS. À l'occasion d'une récente réunion du conseil d'administration, les directeurs nationaux se sont centrés sur les objectifs à court terme qui permettront de rehausser l'image de notre secteur et d'améliorer les services que nous offrons à nos membres et membres

potentiels. Dans les prochains mois, les comités s'attaqueront au plan de relations publiques, à la conception du site Web d'ACSESS et aux communications, à l'examen et à l'élargissement de la portée du programme CPC et, bien entendu, à nos prix de leadership de l'industrie. Les activités liées aux relations gouvernementales demeureront un thème prédominant, puisqu'ACSESS participe à un large éventail de dossiers dans différents domaines de notre secteur dans plusieurs provinces au pays. Nous aimerions d'ailleurs souligner le rôle de premier plan que joue Mary McIninch dans ce domaine. Pour obtenir des renseignements détaillés sur les différents dossiers, veuillez consulter le site www.acsess.org.

Au cours du repas de remise des prix le 1^{er} mai, nous récompenserons des entreprises et des personnes s'étant démarquées par leurs contributions exceptionnelles à notre secteur et à la collectivité dans son ensemble. Toutefois, de nombreuses autres personnes mettent une grande partie de leur temps et de leur savoir-faire au service d'ACSESS. Parmi celles-ci figurent les responsables des chapitres, les directeurs nationaux, les membres des comités et nos membres.

Merci à vous tous! ■

Secrets to Success

BY PATRICIA DRAIN

SECRET #1

CREATE A BUSINESS THAT WORKS FOR YOU RATHER THAN YOU WORKING FOR YOUR BUSINESS

Years ago when I was struggling to grow my business I read a book called *The E-Myth* by Michael Gerber. I have always heard when the student is ready the teacher appears. I didn't know my teacher would come in the form of a book. I was definitely the student and the book was my teacher.

I read one paragraph in the book that resonated with me, so I would like to share it with you:

"Pretend that the business you own – or want to own – is the prototype, or will be the prototype, for 5,000 more just like it. Not almost like it, but just like it. In other words, pretend that you are going to franchise your business."

Wow did that ever speak to me. You see I was going in every day putting out fires, having meetings that were way too long, answering phone calls that I did not want to be on, and then going home. When I read that paragraph, I decided that I needed to develop systems if my business was ever going to grow with or without me.

I took 30 minutes every day to work out of my home office and work on my business. I created 29 systems. Systems on how the phone was answered, how the invoices were sent out – I even attacked how our meetings were run.

Magic happened after six months. The company was a finely tuned instrument that would run with or without me. But until my teacher appeared I really didn't realize I bought myself a job and here I was the owner.

BUSINESS TIP #1 Start today to work on your business by putting yourself on your calendar each day. Be prepared to enjoy your business a lot more once you learn that your business is something apart from you, with its own needs, its own rules, and its own purposes.

SECRET #2

SYSTEMS CREATE SUCCESS

When I realized that the system runs the business and the people run the system, then I understood what I had to do. The greatest example of systems working with or without you is McDonalds. McDonalds is located all over the world serving the same hamburger while kids and retired people run the stores. If that could happen then it was time for me to get busy creating my own business systems.

I will share two of my systems with you in this article.

Meetings

Our meetings started right on time and ended right on time (whether anyone was in the room or not). There was always an agenda, and I was not the leader of each meeting. On our answering machine we had a message that said "Sorry you have reached this recording, but we are in a training meeting to better serve you, we will call you back at 9 a.m. when we are out of the meeting." We had such positive response to this message. Clients would say "I wish my company cared enough to train us."

Invoices

Our invoices were sent out with a gift (usually one of my books) with a message saying how we valued their business. It was sent

in a metallic coloured envelope so it could not resist being opened. We would get calls saying "thanks for the gift – the cheque is in the mail." We did not have a lot of issues with receivables because of that system.

As you can see these are two very simple systems that anyone can implement but they had an impact on our business the moment they were put in place

BUSINESS TIP #2 Start with the smallest system you can think of in your office, possibly the way the phone is answered and keep adding to your systems from there. ■



Patricia Drain is a speaker at Conference 2009, Driving the Economy.

Patricia Drain figure parmi les conférenciers du Congrès 2009, Des stratégies pour la nouvelle économie.



Les secrets du SUCCÈS

PAR PATRICIA DRAIN

SECRET N° 1

CRÉEZ UNE ENTREPRISE QUI TRAVAILLE POUR VOUS PLUTÔT QUE DE TRAVAILLER POUR VOTRE ENTREPRISE

Il y a des années, alors que je peinais à faire croître mon entreprise, j'ai lu un livre intitulé *The E-Myth* de Michael Gerber. J'avais toujours entendu dire que le maître se présente lorsque l'élève est prêt à accueillir son enseignement. Je ne savais pas alors que mon maître prendrait la forme d'un livre. Un paragraphe du livre m'a particulièrement fait réfléchir. Je vous en fais part :

Agissez comme si l'entreprise que vous possédez (ou celle que vous aimeriez posséder) est le prototype, ou le futur prototype, qui donnera naissance à 5 000 autres entreprises identiques. Non pas des entreprises semblables, mais identiques. Autrement dit, agissez comme si vous alliez créer des franchises à partir de votre entreprise.

Comme ce paragraphe m'a paru lourd de sens! Voyez-vous, chaque jour, j'éteignais des feux, j'assistais à des réunions qui s'éternisaient, je répondais à des appels auxquels je ne voulais pas répondre et je retournais ensuite à la maison. Lorsque j'ai lu ce paragraphe, j'ai décidé que je devais établir des modes de fonctionnement précis pour que mon entreprise prenne de l'expansion, avec ou sans mon apport.

Ainsi, pendant 30 minutes chaque jour, depuis mon bureau à la maison, je travaillais à mon entreprise. J'ai mis au point 29 modes de fonctionnement, allant de la façon de répondre au téléphone à l'envoi des factures. Je me suis même attaquée au déroulement de nos réunions.

La magie a opéré au bout de six mois.

L'entreprise était un système bien rodé qui fonctionnerait avec ou sans mon aide. Mais ce n'est que lorsque mon maître est apparu dans ma vie que j'ai réalisé que ce que j'avais fait c'était de me créer un emploi, tandis que j'étais maintenant propriétaire.

CONSEIL N° 1 : Commencez dès aujourd'hui à travailler à votre entreprise en vous accordant quotidiennement du temps pour vous. Attendez-vous à apprécier beaucoup plus votre entreprise une fois que vous aurez compris qu'elle constitue une entité distincte de vous et qu'elle a ses propres besoins, ses propres règles et ses propres objectifs.

SECRET N° 2

L'ÉTABLISSEMENT DE MODES DE FONCTIONNEMENT EST UN GAGE DE SUCCÈS

Lorsque j'ai compris que les entreprises reposent sur les modes de fonctionnement établis, qui eux-mêmes dépendent du travail des employés, j'ai su ce que je devais faire. McDonald's est l'exemple le plus éloquent d'une entreprise qui prospère, que le propriétaire soit présent ou non, grâce à des modes de fonctionnement précis. Les restaurants de cette entreprise servent les mêmes hamburgers partout dans le monde, grâce au travail des jeunes et des retraités qui y sont employés. Si ce système fonctionne, alors il était temps que je me mette à créer des modes de fonctionnement pour ma propre entreprise. Voici deux des modes de fonctionnement que j'ai établis :

Réunions

Nos réunions commençaient et se terminaient à l'heure prévue (que tous les participants se

trouvent dans la salle ou non). Elles se déroulaient toujours selon un ordre du jour, et ce n'était pas toujours moi qui les présidais. De plus, nous avions enregistré un message sur notre répondeur disant aux gens qui téléphonaient : « Nous sommes désolés de ne pouvoir vous répondre, mais nous tenons actuellement une réunion de formation afin d'améliorer les services que nous vous offrons. Nous vous rappellerons à 9 h, après notre réunion. » Nous recevions des commentaires très positifs au sujet de ce message. Les clients nous disaient qu'ils aimeraient bien que leur entreprise leur offre aussi de la formation.

Facturation

Nos factures étaient accompagnées d'un cadeau (habituellement un de mes livres) et d'un message dans lequel nous indiquions aux clients que nous leur étions reconnaissants de faire affaire avec nous. Le tout était envoyé dans une enveloppe de couleur métallique, de sorte que les clients ne puissent résister à la tentation de l'ouvrir. Ceux-ci nous appelaient pour nous remercier du cadeau et nous informer qu'ils avaient posté leur chèque. Grâce à ce mode de fonctionnement, nous n'avions pas beaucoup de difficultés à recouvrer nos créances.

Comme vous pouvez le constater, il s'agit de deux modes de fonctionnement bien simples que quiconque peut utiliser et qui ont eu des répercussions positives sur l'entreprise dès que nous les avons mis en place.

CONSEIL N° 2 : Commencez par le mode de fonctionnement qui vous paraît le plus simple, par exemple la façon de répondre au téléphone, puis établissez-en d'autres à partir de celui-là. ■

“Throne speech warns deficit”

– THE GLOBE & MAIL

“...more interest rate cuts may be needed as the economy falters”

– NEW YORK TIMES

“China pulls back on environmental efforts...”

– WASHINGTON POST

“Failing to bail out the auto industry could be catastrophic for North America.”

– FINANCIAL POST

Relax... let things happen!

BY TONY HAMWAY

IT MIGHT SEEM TO MANY BUSINESS executives that the hope of surviving, let alone thriving in this economic turmoil is slim. However, there is another body of thought that paints a different picture. This is more than a simple statement that when you are faced with the greatest challenge, you face your greatest opportunity for growth. Rather, a slight change in perspective can provide you with dramatic opportunities – real value-added money-generating opportunities. For example, many executives are wondering where they might cut costs, who they might let go, etc. to weather the storm. Others (and I will provide one of many examples in just a moment) look through another perspective – that of all their stakeholders – and seek to provide service to all.

And those opportunities are as unique for your organization as the people working there. And there are a couple things you can do to realize them. First, if you genuinely want your business to appreciate then you need to appreciate your business. See the value in your people, clients, suppliers, and prospective job hunters, etc. Secondly, let that feeling of appreciation settle your nerves and release the power of your cerebral cortex – most powerful part of the human mind that can only be accessed while relaxed and calm. The area of your mind that can come up with the creative solutions that your business requires.

Just look at a case of two companies selling

undifferentiated products – computers. They sell the same LCDs, the same breadth of computer models, same internal processes – the same. And yet, when one of the executives, we’ll call him Michael Dell, chose to relax and allow his creative mind to work, he took his company from \$5B in sales in 1996 to \$32B in 2001 and \$56B in 2006; whereas the performance of Dell’s biggest rival, Gateway, experienced \$5B in sales, \$6B in sales, and a stagnating \$4B in sales during the same periods. Though the revenue numbers might be different in your organization, the lessons to be learned apply to every organization.

When Michael Dell was more at ease, a surprising thing happened – his employees also became more at ease and that translated into greater collaboration, more confidence, and especially more creativity. The organizations that are led by individuals concerned about their organization’s future will actually fulfill that destiny. The intensity and duration of stress that an organization’s people feel is inversely proportional to engagement and creative genius they will inject into the organization.

Here are some final thoughts ...

An IBM research paper released in October 2007, indicated that across industry sectors, innovation is the key challenge executives are facing in their respective organizations. You are probably aware of the need to

innovate. However, how many of you feel creative when you are upset, stressed, and/or frustrated? What about your employees? Innovation is driven by creative people, not stressed people.

Many people are familiar with the name Elvis Stojko, the famous figure skater and his trademark move – quad axle (spinning around 4 times in the air). What was the secret behind his ability to perform such a feat while equally athletic competitors could not? Elvis was advised that a triple axle can be achieved by pushing through the move. However, a quadruple axle could really only be achieved by relaxing and letting it happen. If relaxing and letting things happen works in a physically demanding sport, imagine what the power of relaxing can do for the performance of your organization? ■



Tony Hamway is a speaker at Conference 2009, Driving the Economy.

Tony Hamway figure parmi les conférenciers du Congrès 2009, Des stratégies pour la nouvelle économie.

Détendez-vous... Lâchez prise.

PAR TONY HAMWAY

POUR UN GRAND NOMBRE DE CADRES, l'espoir de survivre à cette période de turbulence économique est mince et l'espoir d'y prospérer est encore plus ténu. Toutefois, une autre école de pensée vous fera voir la réalité d'une autre façon. Il s'agit bien plus que du simple cliché disant que, lorsque vous faites face à votre plus grand défi, vous faites face également à votre plus grande occasion de croissance. C'est plutôt qu'un léger changement de perspective peut vous fournir des possibilités remarquables, de réelles possibilités de générer des fonds qui vont créer une valeur ajoutée. Par exemple, pour résister à la tempête, beaucoup de cadres se demandent comment réduire leurs coûts, quels postes supprimer, etc. À l'opposé, d'autres, et je vous en fournirai la preuve dans quelques instants, ont une vision différente et se concentrent sur le service auprès de toutes les parties prenantes. Lorsque vous recherchez ce que les autres veulent ou ce dont ils ont besoin, vous voyez surgir de nouvelles possibilités d'affaires. Ces possibilités sont aussi exclusives à votre organisation que les personnes qui y travaillent; il existe un certain nombre de choses à faire afin qu'elles se concrétisent. Premièrement, si vous désirez réellement que votre entreprise prenne de la valeur, en contrepartie, vous devez bien la juger. Prenez conscience de la valeur de vos employés, de vos clients, de vos fournisseurs, des chercheurs d'emplois, etc. Deuxièmement, laissez-vous porter par ce sentiment et laissez votre système nerveux libérer le pouvoir de votre cortex cérébral, la partie la plus puissante de l'esprit humain, qui peut seulement se révéler lorsque vous êtes calme et détendu. C'est la partie de votre esprit qui vous fournira des solutions créatives dont votre entreprise a besoin. Examinons le cas de deux entreprises

« Le discours du Trône évoque la possibilité d'un déficit »

– THE GLOBE & MAIL

« ... d'autres baisses des taux d'intérêt seront peut-être nécessaires à mesure que l'économie se dégradera. »

– THE NEW YORK TIMES

qui vendent des produits identiques, des ordinateurs. Elles vendent les mêmes écrans à cristaux liquides, la même gamme de modèles d'ordinateurs, les mêmes processeurs, tous pareils. Et pourtant, lorsqu'un des dirigeants, appelons-le Michael Dell, a décidé de se détendre et de libérer son énergie créatrice, son entreprise a vu son chiffre d'affaires progresser de 5 G\$ en 1996 à 32 G\$ en 2001 et à 56 G\$ en 2006; quant à la plus grande rivale de Dell, Gateway, son chiffre d'affaires était de 5 G\$, 6 G\$ et 4 G\$ au cours de la même période. Même si vos produits d'exploitation sont différents, chaque entreprise peut tirer des leçons de cette expérience.

Lorsque Michael Dell était plus détendu, une chose surprenante s'est produite : ses employés aussi sont devenus plus détendus, ce qui s'est traduit par une collaboration et une confiance accrues, et particulièrement par une plus grande créativité. Lorsque la haute direction informe ses employés d'une préoccupation au sujet de l'avenir de l'entreprise, elle pourra par la suite atteindre ses objectifs. L'intensité et la durée du stress que ressentent les employés d'une entreprise sont inversement proportionnelles au dévouement et à la créativité dont ils font preuve dans leur travail.

En terminant, voici quelques pistes de réflexion :

Une étude d'IBM publiée en octobre 2007 indique que, pour tous les secteurs d'activités confondus, l'innovation constitue la principale difficulté à laquelle font face les cadres au sein de leurs organisations respectives. Vous êtes probablement tout à fait conscients de la nécessité, pour votre entreprise, d'innover. Par contre, combien d'entre vous se sentent créatifs lorsque vous êtes préoccupés, stressés ou frustrés? Et du côté de vos employés? Ce sont les personnes créatives qui suscitent l'innovation, non les personnes stressées. Bien des gens connaissent Elvis Stojko, le célèbre patineur artistique canadien et le saut qui constitue sa « marque de commerce », le quadruple axel (soit de tourner quatre fois et demie dans les airs). Quel était son secret afin de pouvoir réaliser un tel exploit dont ses compétiteurs, tous dotés des mêmes capacités athlétiques, s'avéraient incapables? Elvis savait que pour effectuer un triple axel, il devait y mettre tous ses efforts et son talent. Par contre, il ne pouvait réussir un quadruple axel qu'en étant détendu et en lâchant prise. Si se détendre et « lâcher prise » donnent des résultats dans le cas d'un sport si exigeant physiquement, imaginez ce que la puissance de la détente peut apporter au rendement de votre entreprise? ■

BILL 139-EMPLOYMENT STANDARDS AMENDMENT ACT (TEMPORARY HELP AGENCIES), 2008

BY / PAR MARY MCININCH, BA, LLB, DIRECTOR OF GOVERNMENT RELATIONS,
DIRECTRICE DES AFFAIRES PUBLIQUES

The following is an extract from the ACSESS Executive Summary concerning Bill 139. Extremely active representations are ongoing as we address this Bill, which if passed, could set new precedent for other provinces to follow.

OVERVIEW

Through Bill 139, the Ontario government specifically recognizes the importance of the staffing industry and the significance of the industry to job seekers, employees, employers, and industry. Bill 139 will establish a new part in the Employment Standards Act defining the relationships between parties and special rules for the staffing services industry. The Government objective is “to ensure that Ontario’s employment legislation recognizes the needs of temporary employees and staffing firms that employ them in a fair balanced way.”

To compliment the overall objectives of Bill 139 the government also passed a regulation in December 2008 to eliminate the pre-existing “Elect to Work” exemption that related to public holiday pay. This was an important step to ensure that all workers in the province, including those working in temporary employment arrangements, would have equal access to Public Holiday pay. The industry is supportive of this important initiative.

ACSESS SUPPORTING BILL 139

ACSESS supports the objective of government. We are all working toward a common goal. Most sections of Bill 139 are very positive and constructive yet there are three technical shortcomings within the bill which require improvement otherwise these areas will cause an overall failure to achieve the objectives. These shortcomings unintentionally create an overly complex set of rules that are administratively unmanageable for any employer and may be impossible to monitor and enforce. These shortcomings will also unintentionally cost thousands of jobs and cause significant hardship for the people the Bill was specifically designed to protect.

REQUIRED IMPROVEMENTS

1. Continuance of Employment while not working

ACSESS is very concerned with subsection 74.4 (2) which creates an implied Continuance of Employment while not on Assignment which constructs an inconsistency between the employer’s obligations and the reality of the employment context. This is inconsistent with every other jurisdiction within not only Canada but North America. The legislation fails to appreciate the nature of temporary employment and the staffing services industry, as illustrated in the example below. It creates a different and higher standard for staffing company employers and creates a higher cost of burdens and liabilities for temporary staffing companies compared to all other employers within every other industry.

ACSESS is very concerned that this proposed amendment will result in a significant reduction in the number of short-term employees being hired and will result in higher unemployment in the province of Ontario. This provision will cause the greatest harm to the thousands of employees who choose temporary employment and benefit significantly from the flexibility and training provided. Moreover, it imposes a higher legislative standard on staffing industry employers and contrasts existing provisions of the Ontario ESA.

Recommendations for continuance of employment while not working

Do not codify a continuance of employment and recognize/respect periods of active v. inactive employment. There is no “employment” when the assignment employee is inactive (not on assignment). Delete Clause (b) of Subsection 74.4 (2)

Do not impose a different and higher legislative standard on staffing firm employers. The notion of implied continuance of employment is contrary to well established principles of employment law and existing provisions contained in Regulation 288/01 to the Employment Standards Act. Regulation 288/01 respects

the nature of fixed term/temporary employment. Subsection 2 (1) provides that the notice of termination pay requirements of the ESA do not apply to an employee who was hired for a specific length of time or to do a specific task.

2. Termination & Severance

ACSESS is also very concerned with the proposed amendments in the area of Notice of Termination and Severance.

The amendments set up a general rule that an assignment employee will be deemed to be terminated and severed if he or she is not assigned work for a period of thirty-five (35) consecutive weeks (subject to some limited exceptions). The amendments also set out detailed rules respecting how to calculate termination and severance pay for assignment employees.

As is the case with the issue of Continuance of Employment, the amendments proposed within Bill 139 constructs an inconsistency between the employer obligation and the reality in the employment context. This is inconsistent with every other jurisdiction within Canada and North America. The legislation fails to appreciate the nature of temporary employment, term contracts and the staffing services industry. Section 74.11 amendments establish new obligations for staffing services employers in the area of notice and termination – this section creates a separate and higher standard for staffing company employers and creates a higher cost of burdens and liabilities for staffing companies compared to all other employers within every other industry.

ACSESS Recommendations for termination & severance

Delete “Clause 74.4 (2) An assignment employee of a temporary help agency does not cease to be the agency’s assignment employee because ... (b) he or she is not assigned by the agency to perform work for a client on a temporary basis.”

Do not impose a different and higher legislative standard on staffing firm employers. Respect well established and recognized employment principles and provisions contained in the Act. Ontario Employment Standards Act Regulation 288/01 identifies employees who are not entitled to notice of termination or termination pay under Part XV of the Act. Section 2 (1) states that the notice of termination and termination pay requirements of the ESA do not apply to an employee who was hired for a specific length of time or to do a specific task.

3. Regulating business terms and client fees within service agreements

Section 74.8, par.8 of subs. (1) and exception (2) limit a temporary help agency from charging a fee to a client in connection with the services provided. The client is always a company or organization and is NEVER the worker or candidate. Controlling financial business terms between a staffing service and client represents a

misapplication of Employment Standards legislation in the area of Consumer and Commercial transactions. The Employment Standards Act governs the relationship between employers and employees in Ontario. The Act should not be misused to interfere with established contractual business agreements between staffing firms and their clients. This provision fails to provide any meaningful benefit to low wage workers and will significantly damage the largest percentage of the industry providing important service in the areas of information technology, accounting, engineering, medical services and other professional services. These amendments will cause significant hardship and irreparable harm to staffing service companies and, by extension, clients and candidates.

Recommendation for regulating business terms and client fees within service agreements

a) Remove 74.8, par.8 of subs. (1) and exception (2) which interfere with business terms and refocus attention on the employment related issues such as employment agreements and employment terms so that a worker is never unfairly restricted from seeking employment with prospective employers.

CONCLUSION

ACSESS members continue to support initiatives that create a fair and balanced environment for all employees, all employers and all industries in Ontario. The staffing industry is supportive of Bill 139 in its objectives. Major concerns are limited to the three issues identified above. These issues must be addressed and improved otherwise the lowest wage earners including those who are challenged by underemployment will be harmed the most and the unintended economic and business consequences will result in irreparable harm to the staffing industry, clients, candidates and employees.

The positive recommendations outlined above address the issues ensuring “Ontario’s employment legislation reflects the realities of today’s labour market in a balanced and fair way”. Our recommendations will achieve the intended objectives and more specifically, will help to “create opportunities for more temporary employees to move to sustainable employment”. ■

FOR A COPY OF THE ACSESS EXECUTIVE SUMMARY, ACSESS MEMBERS ARE ENCOURAGED TO VISIT
<http://www.acsess.org/logincorp.asp?pageinfo=/government/bill139executivesummary.asp>

How to be calm in the middle of the storm!

BY KIMBERLEY CHESNEY, CPC

FOR THOSE OF YOU WHO ARE RELATIVELY NEW IN the business, you've never seen it like this before! You likely joined at a time where the most frustrating thing you had was assignments and no good candidates to fill these positions!

Well – you are in for the next phase of a recruiter's life! The pendulum in many industries has swung and now you have more good candidates than you have assignments for!! Welcome to the wonderful world of recruiting. Whether you are in staffing, contract, direct hire or executive search – no one is immune from this ailment we call "Recruiter's Life Cycle." I actually feel sorry for those folks who joined the business when everything you touched turned to gold. We all made it look too easy for you. So here's the thing – if you can focus and do the right things now, you will emerge from this phase relatively unscathed.

Here are some easy tips (easy to say but harder to do):

- ❑ Call all of your clients that you have dealt with over the past two years.
- ❑ Take the time to listen to them and find out what's going on in their world. Sure there are layoffs but what is their prediction as to timing? Do they need other services from you while the layoffs are happening? Try and understand the challenges that they are going through now so that you are prepared when their business turns around.
- ❑ Stop listening to the media and reading articles in newspapers, which are negative and very damaging to your own attitude. If you must read them make sure you are taking time to add "positives" to your day in order to minimize the negative affect these have on you and your work!
- ❑ Work every assignment like it's your last one. Don't take one thing for granted.
- ❑ Take time to call candidates and stay in touch with them because you will need them when this economy changes.



- ❑ Do more "courtesy" interviews – if your office actually conducts interviews face to face, all the better!
- ❑ Practice empathy. These candidates will be more demanding than ever but put yourself in their shoes and try and understand what they are going through.
- ❑ Learn to utilize your time in the most efficient manner. While you want to show empathy for candidates, you can't spend a lot of time with them because you should be busy cultivating relationships with your clients and future clients.
- ❑ Get a "positive" buddy – someone who lifts you up when you are down and in turn, you can lift them up. No "pity parties" for you!
- ❑ Believe that you will get through this – there is a silver lining in every cloud.
- ❑ Be thankful for every assignment or "win" you get – celebrate success more than ever.
- ❑ Take nothing for granted.
- ❑ Hone your skills in recruiting because now you have time to read, go to conferences (like the ACSESS Conference in Montreal April 30–May 1) and before you know it you will be too busy again to work on developing your professional skills!
- ❑ Look at ways you can save your company money – are you spending too much time on long distance calls? Are you wasting office supplies? Have you heard of a new service on the market that you can share with your boss where you know it's going to save money for the company. Are you wasting time when you should be spending it more wisely?
- ❑ Go back over all the successes you have had in the past two years – why were you successful? Ask those clients and candidates for testimonials.

I'm sure you have many other tips that have worked for you, and if you do – share them with others! Here's to the rest of 2009... Whatever it may bring!

See you in Montreal! ■



Kimberley Chesney, CPC, présidente de Prime Management Group Inc.

Kimberley Chesney, CPC, présidente de Prime Management Group Inc.



Comment traverser calmement la tempête!

PAR KIMBERLEY CHESNEY, CPC

SI VOUS AVEZ FAIT VOTRE ENTRÉE DANS LE SECTEUR DU recrutement il y a relativement peu de temps, vous n'avez jamais rien vu de tel! Jusqu'ici, la situation la plus frustrante que vous ayez pu vivre était sans doute d'avoir des postes à pourvoir mais aucun bon candidat en liste!

Eh bien, vous connaîtrez maintenant une autre réalité du travail de recruteur! Dans bon nombre d'industries, la situation s'est inversée et, maintenant, le nombre de bons candidats dépasse celui des affectations! Bienvenue dans le merveilleux monde du recrutement. Que vous soyez dans le domaine du recrutement et du placement de personnel, du recrutement de travailleurs contractuels, de l'embauche directe ou du recrutement de cadres, vous ne pouvez échapper aux aléas de ce qu'on appelle le « cycle de vie du travail du recruteur ». En fait, j'ai de la compassion pour ceux et celles qui, depuis le début de leur carrière, voient tout ce qu'ils touchent se transformer en or. Tout vous a paru beaucoup trop facile. Écoutez bien ceci : si vous arrivez à garder votre calme et à faire ce qu'il faut pour traverser cette période, vous vous en sortirez relativement indemne.

Voici quelques conseils simples (et plus faciles à donner qu'à suivre!):

- ❑ Communiquez avec tous les clients avec qui vous avez travaillé au cours des deux dernières années.
- ❑ Prenez le temps de les écouter afin de savoir ce qui se passe dans leur secteur. Ils vous informeront sans doute qu'il y a des mises à pied. Mais à quel moment prévoient-ils un redressement de la situation? Ont-ils besoin d'autres services de votre part en cette période de licenciements? Tâchez de comprendre quelles sont les difficultés auxquelles ils sont actuellement confrontés. Vous pourrez ainsi vous préparer à leur offrir les services adéquats lorsque le contexte changera.
- ❑ N'écoutez plus les mauvaises nouvelles dans les médias et cessez de lire les articles négatifs des journaux, qui ne vous apportent rien de bon et peuvent miner grandement votre moral. Si vous devez le faire, assurez-vous que vous aurez le temps d'agrémenter votre journée de choses positives, afin de minimiser les effets néfastes des mauvaises nouvelles sur votre attitude et sur votre travail! Abordez chacune des demandes qui vous sont confiées comme si c'était la dernière que vous aurez. Ne tenez rien pour acquis.
- ❑ Prenez le temps d'appeler les candidats et de maintenir le contact

avec eux. Vous aurez besoin d'eux lorsque l'économie redémarrera.

- ❑ Faites plus d'entrevues « exploratoires ». Si votre entreprise mène des entrevues en personne, c'est encore mieux!
- ❑ Faites preuve d'empathie. Les candidats auront des attentes plus élevées que jamais, mais tâchez de vous mettre à leur place et de comprendre ce qu'ils vivent.
- ❑ Apprenez à gérer votre horaire le plus efficacement possible. Même si vous éprouvez de l'empathie à l'endroit des candidats, vous ne pouvez pas leur accorder beaucoup de temps, car vous devez entretenir vos relations avec vos clients et vos futurs clients.
- ❑ Trouvez un compagnon avec qui cultiver votre optimisme, quelqu'un qui sait vous remonter le moral quand vous en avez besoin et pour qui vous pouvez agir de la même façon. Ne vous apitoyez pas sur votre sort!
- ❑ Gardez confiance en l'avenir; vous vous en sortirez. Toutes les situations difficiles sont des occasions d'apprendre.
- ❑ Sachez apprécier chaque demande qu'on vous confie et contrat que vous remportez. Réjouissez-vous plus que jamais de vos bons coups.
- ❑ Ne tenez rien pour acquis.
- ❑ Perfectionnez vos compétences en recrutement. Vous avez maintenant le temps de lire et d'assister à des congrès (comme celui organisé par ACSESS à Montréal les 30 avril et 1er mai). Avant même que vous ne vous en rendiez compte, vous serez à nouveau très occupé et n'aurez plus le temps de parfaire vos compétences professionnelles!
- ❑ Examinez les différents moyens par lesquels votre entreprise pourrait réaliser des économies. Pouvez-vous réduire vos appels interurbains? Utilisez-vous judicieusement les fournitures de bureau? Connaissez-vous un nouveau service pouvant se traduire par des économies pour votre entreprise et dont vous pourriez parler à votre patron? Pouvez-vous consacrer votre temps à des activités plus fructueuses?
- ❑ Passez en revue toutes vos réussites des deux dernières années. Qu'est-ce qui vous a permis d'obtenir ces bons résultats? Demandez aux clients et aux candidats concernés de vous transmettre leurs témoignages.

D'autres conseils vous ont sans doute aidés. Si c'est le cas, faites-les connaître aux autres! Profitons du reste de l'année 2009... peu importe ce qu'elle nous réserve!

Au plaisir de vous voir à Montréal! ■



Leading During Tough Times

BY JOHN IZZO, PH.D.

TIMES ARE TOUGH RIGHT NOW WITH the world economy in a funk and the Canadian economy barely holding on. We know that tough times always end, but how do leaders keep people engaged and motivated during tough times? How can you keep your people onside and productive? Having worked with over 600 companies through good bad times, here are six rules for leading during tough times:

1 | STAY FOCUSED ON SELLING YOUR LONG-TERM VISION.

In tough times it is tempting to focus on the current challenges. The CEO and other leaders must remain positive reminding people about the long-term vision. Show how you plan to weather the storm and come out ahead down the road. Keep having career conversations too even if the opportunities are delayed. Remember no one wants to work hard for a losing team or a sinking ship. Besides, your people are getting bombarded with negativity so working for a leader who remains positive will enhance their productivity.

2 | COMMUNICATE MORE THAN YOU THINK YOU NEED TO.

Remember that in tough times, employees get nervous about job security and employee insecurity means lost productivity. Wise leaders keep the channels of communication wide open, keeping people informed about what is happening and how the company is responding. When rumours do emerge, respond promptly.

3 | BE VISIBLE. During tough times it is tempting for leaders to “hide” away in the office. Do the opposite. People need to see more of you. Remember when the flight is going well, the pilot should let people enjoy the movie. When turbulence comes, they want to hear the soothing voice of a calm pilot telling them how long the turbulence may last. Make regular rounds putting it on your calendar as a priority.

4 | ASK YOUR PEOPLE FOR HELP. Tough times usually require belt tightening and your people are your best resource for finding ways to keep costs down and service/quality up. During change, people need to feel like they are doing useful things to help. Engage your people and ask for their ideas on how to reduce costs while keeping quality high. Instead of having people sit around worrying, get them involved in solving problems.

5 | FOCUS ON GAINING MARKET SHARE. Managing during tough times to get ready for the next up cycle. Studies show that downturns are often the best time to gain market share. Business may go down for a while but while your competitors lose focus and serve up disengaged people you can gain advantage. During the downturn, keep building client relationships even if people aren't buying as much, put time into profile raising activities, find ways to add value to your clients (information, resources), and take work you might not normally take to keep good staff. ■

Diriger une équipe en période difficile

PAR JOHN IZZO, PH.D.

NOUS TRAVERSONS ACTUELLEMENT UNE période difficile. L'économie mondiale vacille, et le Canada réussit à grand-peine à ne pas perdre pied. Nous savons que des lendemains meilleurs finissent toujours par arriver, mais, entre-temps, que peuvent faire les dirigeants pour motiver leurs troupes et faire en sorte qu'elles ne perdent rien de leur enthousiasme? Comment maintenir l'engagement et la productivité de votre équipe? Voici six règles pour exercer un rôle mobilisateur en contexte difficile, fondées sur mon expérience auprès de plus de 600 entreprises s'étant sorties avec succès de périodes troubles :

1 | CONTINUEZ DE PROMOUVOIR VOTRE VISION À LONG TERME.

Durant les périodes difficiles, il est tentant de centrer tous ses efforts sur les moyens d'affronter la situation actuelle. Le chef de la direction et les autres dirigeants doivent demeurer positifs et rappeler à leur équipe quelle est la vision à long terme. Informez vos employés de ce que vous prévoyez faire pour braver la tempête et poursuivre votre chemin. Continuez de tenir avec eux des conversations sur l'avancement de leur carrière, même si les possibilités en ce sens sont retardées. Personne ne souhaite travailler dur pour aider une équipe perdante ou sauver un bateau en train de couler, ne l'oubliez pas. Par ailleurs, vos employés sont bombardés de nouvelles négatives. L'attitude positive de leur chef les amènera donc à accroître leur productivité.

2 | NE SOUS-ESTIMEZ PAS L'IMPORTANCE DE LA

COMMUNICATION. Gardez à l'esprit que lorsque le contexte est difficile, les employés s'inquiètent de leur sécurité d'emploi et que l'insécurité des employés se traduit par une baisse de la productivité. Les dirigeants avisés maintiennent grandes ouvertes les voies de communication et informent leur équipe de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et des mesures que celle-ci entend prendre. Lorsque des rumeurs commencent à circuler, faites immédiatement le point sur la situation.

3 | MONTREZ-VOUS.

Au cours des périodes difficiles, il est tentant pour les dirigeants de se « cacher » derrière la porte de leur bureau. Faites le contraire. Les gens ont besoin de sentir davantage votre présence. Rappelez-vous que lorsque le vol se déroule calmement, le pilote doit laisser les passagers profiter du film. En revanche, lorsque l'avion traverse une zone de turbulence, les passagers ont besoin d'entendre sa voix rassurante qui leur indique calmement combien de temps ces turbulences devraient durer. Allez voir régulièrement les membres de votre équipe et faites de ces rencontres une priorité dans votre agenda.

4 | SOLLICITEZ L'AIDE DE VOTRE ÉQUIPE.

Lorsque le contexte est difficile, il faut habituellement se serrer la ceinture. Les membres de votre équipe constituent votre meilleure ressource pour trouver des moyens de réduire les coûts sans nuire à la qualité des services. En période de

Dr. John Izzo is a best selling author and one of North America's most sought after speakers and advisors on creating great workplaces. He is a speaker at conference 2009. www.theizzogroup.com

John Izzo, Ph.D, est un auteur à succès. En Amérique du Nord, il est l'un des conférenciers les plus recherchés et des conseillers les plus réputés dans la création de milieu de travail exceptionnels. www.theizzogroup.com

changement, les gens ont besoin de se sentir utiles. Mettez à contribution vos employés et demandez-leur de vous donner des idées sur la façon de diminuer les coûts tout en maintenant une qualité élevée. Ne laissez pas les membres de votre équipe se ronger les sangs en attendant de savoir ce qui se passera, intégrez-les dans la résolution des problèmes.

5 | TRAVAILLEZ À AUGMENTER VOTRE PART DE MARCHÉ.

Préparez votre équipe à la prochaine étape du cycle. Des études ont démontré que les périodes de repli sont souvent les meilleures pour accroître sa part de marché. Il est possible que les activités ralentissent pendant quelque temps, mais tandis que vos concurrents se replient et subissent les effets de la morosité du marché, vous pouvez tirer avantage de la situation. Pendant la période de repli, continuez de créer des relations avec les clients, même si ceux-ci n'achètent pas autant qu'à l'habitude. Prenez le temps d'effectuer des activités qui vous feront connaître davantage, trouvez des moyens de créer de la valeur pour vos clients (information, ressources) et acceptez des demandes que vous refuseriez normalement afin de pouvoir garder en poste vos bons employés. ■

Reinvent your sales

BY COLLEEN FRANCIS



RECENTLY I CONDUCTED A POLL WITH AGENCY owners for local staffing and recruiting companies to determine their biggest sales concerns. The overwhelming answer was sales productivity. In other words, how much revenue per period can each team member produce, and how can we make that better.

You can chart your sales productivity daily, weekly, monthly, quarterly or even annually by examining your sales capacity:

x (number of reps)
x (average hours you work per day)
x (number of weeks you work per year)
x (% of selling time)
(closing ratio)

For example, if you worked 10 hours per day, 52 weeks per year, spent 100% of your time selling, and had a 100% closing ratio, your sales capacity would be a whopping 520. This, of course, is an entirely unrealistic number, but it serves to illustrate how this kind of analysis is conducted.

Realistically, most sales people work an 8–10 hour day, up to 46–48 weeks per year. Selling time per day is a huge variable. The key question is how much time you spend talking to customers. Most sales people report 30% of their day is spent talking directly to customers – and I find it can be as high as 60% and as low as 10%. If you're unsure, estimate that 50% of your time per day is spent selling and the other half is spent in meetings, at lunch, driving, talking to coworkers, entering data into CRM, research or doing general administrative work. Enter this number as a decimal in the formula.

Closing ratios can be as low as .008 (125:1), and as high as 0.5 (1:2). It depends on whether you're cold

calling from the yellow pages (which has the lowest closing ratios), or growing your business based on referrals (which has the highest closing ratios). Be honest with yourself and make sure you consider your closing ratio from net new contacts to close – not just the closing ratio from proposal stage to close.

Now that you have your sales capacity number, you can set some goals to improve it. Try to get as close to the unrealistic 520 number we mentioned earlier!

What to improve first? For starters, don't think about increasing the number of weeks you work in 2009. That number should be decreasing not increasing. Also, there's no point in adding sales reps to the equation if your sales capacity is already too low. Instead, consider the following activities.

Optimize your number of hours selling – Can you outsource some non-sales work to others so that you can increase the number of hours you spend per week in front of customers? Consider outsourcing low-return tasks (e.g., expense reports, preparation of slide decks, editing).

Improve your closing ratio – Are you asking for referrals every day from clients? Can you target your market to a smaller niche? Can you improve your qualification steps? Do you have a targeted marketing program to help the right clients find you? Are you reaching out to your existing customers at least once per month?

Sure, we all want improved productivity, but if you don't know how productive you were last year, how will you know what to improve? To reinvent your sales in 2009, you must know your 2008 benchmark. Once that's established, you can choose the right activities to improve. You must measure results at every step, and make decisions based on the numbers – not your gut feeling. ■



Colleen Francis is president of Engage Selling Solutions based in Ottawa, Ontario. She is a speaker at Conference 2009.

Colleen Francis est présidente d'Engage Selling Solutions, à Ottawa, Ontario. Elle figure parmi les conférenciers du Congrès 2009, Des stratégies pour la nouvelle économie.



Faites de 2009, l'année de la transformation de vos *ventes!*

PAR COLLEEN FRANCIS

Dernièrement, j'ai mené un sondage auprès de propriétaires d'agences commerciales, pour le compte d'entreprises locales de recrutement et de placement de personnel, afin de savoir quelle était leur plus grande source de préoccupation. La très grande majorité m'a répondu qu'il s'agissait de la productivité de la force de vente. En d'autres mots, quel revenu peut produire chacun des membres de l'équipe par période donnée, et comment améliorer ces résultats.

Vous pouvez calculer la productivité de votre force de vente par journée, par semaine, par mois, par trimestre ou même par année en examinant votre capacité de vente :

(nombre de représentants) X
(nombre moyen d'heures de travail par jour) X
(nombre de semaines de travail dans l'année) X
(% du temps consacré à la vente) X
(taux de conversion)

Par exemple, si vous avez travaillé 10 heures par jour, pendant 52 semaines dans l'année, que vous avez consacré 100 % de votre temps à la vente et avez enregistré un taux de conversion de 100 %, votre capacité de vente s'élèverait à un impressionnant coefficient de 520. Ce résultat est bien entendu totalement irréaliste, mais il permet d'illustrer comment effectuer ce genre d'analyse.

De façon réaliste, la plupart des représentants travaillent de 8 à 10 heures par jour et de 46 à 48 semaines par année. Par ailleurs, le temps qu'ils consacrent quotidiennement à la vente varie considérablement. La principale question que vous devez vous poser est celle de savoir combien de temps vous passez à parler à vos clients chaque jour. La plupart des représentants affirment consacrer 30 % de leur journée de travail à des conversations directes avec les clients. À mon avis, ce pourcentage peut varier entre 60 % et 10 %. Si vous ne pouvez établir ce pourcentage avec certitude, supposez que vous consacrez 50 % de votre journée à la vente et l'autre moitié, aux réunions, aux repas, aux déplacements, aux conversations avec les collègues, à la saisie de données dans le système de gestion des relations-clients, à la recherche ou à des tâches administratives générales. Convertissez ce pourcentage en nombre décimal pour l'inscrire dans la formule.

Le taux de conversion peut aller de 0,008 (125:1) à 0,5 (1:2), selon que vous faites de la sollicitation au hasard à partir du bottin téléphonique (ce qui produit le taux de conversion le plus faible) ou que vous cherchez à accroître votre clientèle en misant sur les noms de clients potentiels qui vous ont été donnés (ce qui produit le taux de conversion le plus élevé). Soyez honnête envers vous-même; établissez votre taux de conversion en comparant les ventes que vous avez conclues aux premiers contacts que vous avez établis avec des clients potentiels – et non aux offres de service que vous avez présentées.

Maintenant que vous connaissez votre capacité de vente, vous pouvez vous fixer des objectifs pour l'améliorer. Essayez d'atteindre un coefficient se rapprochant le plus possible du nombre irréaliste de 520 que nous avons obtenu auparavant!

Que devriez-vous améliorer en premier lieu? Si vous êtes nouveau dans le domaine, ne tentez pas d'accroître votre nombre de semaines de travail en 2009. Ce nombre devrait en fait diminuer et non augmenter. De plus, ce n'est pas une bonne idée d'ajouter des représentants dans l'équation si votre capacité de vente est déjà faible. Vous devriez plutôt envisager les améliorations suivantes.

Maximisez le nombre d'heures que vous consacrez à la vente – Y a-t-il certaines tâches qui ne sont pas de la vente que vous pourriez confier à d'autres afin d'accroître le nombre d'heures que vous passez chaque semaine avec des clients? Vous pourriez confier à d'autres des tâches peu rentables (p. ex., préparation des notes de frais, rédaction des documents de présentation ou mise en forme de documents).

Améliorez votre taux de conversion – Demandez-vous chaque jour à vos clients de vous proposer des noms de clients potentiels? Pourriez-vous cibler un créneau plus précis? Des améliorations pourraient-elles être apportées aux étapes de qualification? Avez-vous mis en place un programme de marketing ciblé permettant aux bons clients de vous trouver? Communiquez-vous avec vos clients actuels au moins une fois par mois?

Pour transformer vos ventes en 2009, vous devez pouvoir les comparer à vos résultats de 2008. Une fois que vous avez établi votre indice de comparaison, vous pouvez choisir quelles sont les activités à améliorer. Vous devez mesurer vos résultats à chacune des étapes et fonder vos décisions sur les chiffres que vous avez et non sur votre intuition. ■

Do you really know your candidates?

It's time to get back to basics.

BY DAN FALLOWS

IN OUR INFORMATION-RICH AGE, IT IS TEMPTING to rely on simple Internet searches to perform some or all of the pre-employment screening process. With the proliferation of social media and the power of Google searches, obtaining information on job candidates would seem a simple matter. That abundance of information, however, can obscure as well as illuminate facts. The now classic cartoon of a dog sitting in front of a computer screen saying “On the Internet, no one knows you’re a dog” pretty much sums up the challenges of pre-employment screening.

Thanks to globalized markets, people are changing jobs much more frequently than ever before. Performing background checks on people is a multi-jurisdictional exercise across provinces, countries and continents. Simple Internet searches would yield overwhelming amounts of information but much of its reliability is suspect. A simple search on “John Smith” would yield 5,490,000 information “hits” – how would you tell what belongs to your “John Smith.” Industry statistics indicate that 22 per cent of resumes are falsified and seven per cent of applicants have criminal records. Weeding out the dishonest and deceitful should not be left to chance or cursory Internet searching.

Keeping your business secure and successful begins with comprehensive pre-employment screening for both your internal employees and external placements. Your company’s reputation in the recruitment industry depends on the quality and trustworthiness of each and every employee. Thoroughly screening applicants requires qualified professionals, efficient information networks and skills gained only through experience to maintain the effectiveness and integrity of the pre-employment and background screening process.

Hiring the right employee that fits your customer staffing needs is crucial for your business success. Effective pre-employment screening background reports should provide information vital to making an informed business decision. That information consists of criminal record checks, credit information, education verification, professional accreditation, employ-

ment history, I.D. verification, international security, comprehensive references, immigration status, and exit interviews. Pre-employment screening services can often be tailored to suit your needs and your customer’s background screening practices. A customized approach will provide you with accurate information to make an educated decision on the suitability of an individual to fill your internal or a customer’s staffing requirement.

To keep pace with our accelerated business environments, the pre-employment screening process needs to be both thorough and timely. By using experienced researchers who know where to go for the right information and how to ask the right questions, screening will not unduly delay your ability to meet internal client deadlines for candidate recommendations. This approach will also allow you to standardize the internal verification process, simplify procedures within the organization and provide an independent report (in compliance and conformity of governance rules of the corporation) to make the right decision.

In today’s volatile business environment, you have enough to worry about without the additional concerns about the honesty and trustworthiness of the employees you place. Comprehensive pre-employment screening services will help keep your employees, your customers and your business secure as you assist your clients in building a quality workforce, preserving their corporate reputation and maintaining a safe and productive work environment. ■

Dan Fallows, ALHC, is the managing director of pre-employment screening services for Garda. Garda is a sponsor of Conference 2009.

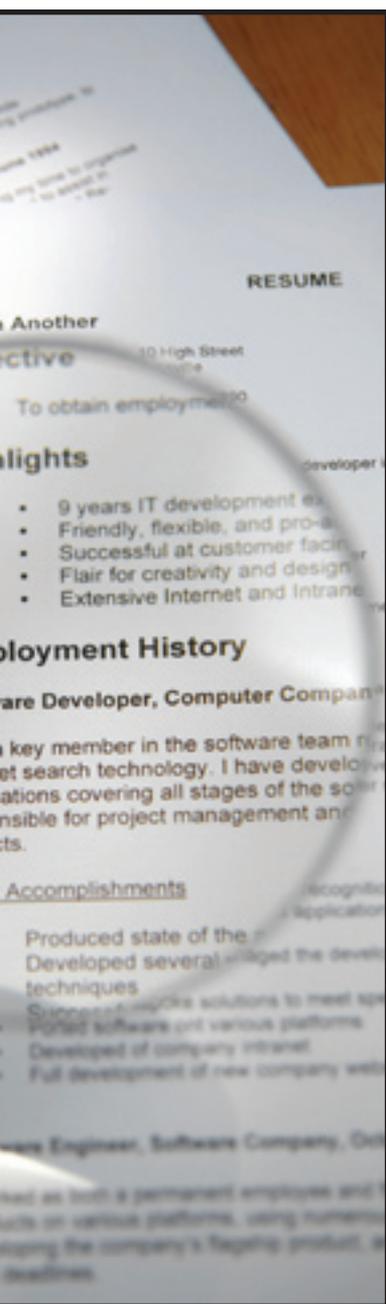
Dan Fallows, ALHC, Directeur, vérifications préemploi, Toronto. Garda commande le Congrès annuel de 2009.



Connaissez-vous vraiment vos candidats ?

Revenez aux méthodes de base classiques.

PAR DAN FALLOWS



Notre monde est submergé d'informations à un point tel qu'il est tentant de se fier tout simplement aux recherches Internet pour assurer en partie ou complètement le processus de vérifications pré-emploi. Avec la prolifération de réseaux sociaux et la performance des recherches Google, obtenir de l'information sur les candidats semble chose aisée. Cependant, l'abondance d'informations peut aussi bien embrouiller qu'éclairer certains faits. Le dessin animé, aujourd'hui considéré comme un classique, du chien assis devant un ordinateur qui s'exclame « Sur Internet, personne ne sait que vous êtes un chien » résume assez bien les défis à relever lors des vérifications préemploi.

En raison de la globalisation des marchés, les travailleurs changent d'emplois plus souvent qu'autrefois. Réaliser des vérifications d'antécédents sur des candidats peut se révéler un exercice juridique complexe, car les démarches doivent être entreprises dans diverses provinces, divers pays, voire dans plusieurs continents. De simples recherches Internet peuvent céder place à une multitude d'informations mais leur degré de fiabilité se révèle douteux. Une brève recherche sur un seul individu peut générer plus de 5 490 000 données. Comment alors identifier celles qui sont reliées à une personne en particulier ? D'après certaines statistiques de l'industrie, 22 % des curriculum vitae sont falsifiés et 7 % des postulants ont des dossiers criminels. L'élimination des candidats malhonnêtes ne devrait pas être laissée au hasard ni reposer sur les résultats de rapides recherches Internet.

La sécurité et le succès de votre entreprise commencent avec une vérification préemploi complète de vos employés à l'interne ainsi que de vos placements à l'externe. Votre réputation au sein de l'industrie du recrutement repose sur la qualité et la fiabilité de chacun de vos employés. Une vérification minutieuse des candidats requiert des professionnels aguerris, un réseau d'informations efficace et des habiletés que seule l'expérience peut garantir afin de maintenir le rendement et l'intégrité du processus de vérifications préemploi.

Trouver le bon candidat pour vos clients est l'un des éléments clés de votre réussite. Des rapports de vérifications d'antécédents complets vous fourniront l'information nécessaire afin de prendre une décision éclairée. Ces informations consistent en la vérification des dossiers de cour criminelle, des dossiers de crédit, des études, des accréditations professionnelles, de l'historique d'emplois, de vérification d'identité, de sécurité internationale, de références, du statut d'immigrant ainsi que d'entrevues de départ. Les vérifications préemploi peuvent être personnalisées en fonction de vos besoins et des pratiques de vérifications d'antécédents de votre client. Une approche personnalisée vous fournira l'information nécessaire pour prendre une décision avisée sur les capacités d'un individu à satisfaire vos critères d'embauche ou ceux de votre client.

En vue de s'adapter au rythme effréné du milieu des affaires, le processus de vérifications préemploi doit être à la fois détaillé et s'effectuer en temps opportun. En ayant recours à des agents de vérifications expérimentés qui ont accès aux informations et le savoir-faire permettant de poser les bonnes questions, les vérifications peuvent être effectuées dans les délais requis. Cette approche vous permettra également d'uniformiser votre processus de vérification interne, de simplifier les procédures au sein de votre entreprise et de fournir un rapport indépendant (en conformité avec les règles de gouvernance de la société) afin de prendre une décision judicieuse.

Comme le monde des affaires actuel est en constante évolution, votre charge de travail est assez importante. L'honnêteté et la fiabilité des employés que vous embauchez ou recommandez ne devraient pas être une de vos préoccupations. Des rapports de vérifications préemploi complets vous aideront à assurer la sécurité de vos employés, de vos clients et de votre entreprise. Vos clients pourront ainsi avoir accès à une main-d'œuvre de qualité, préserver la réputation de leur entreprise et maintenir un environnement de travail sécuritaire et productif. ■



An Upturn in Our Future

BY RICHARD WAHLQUIST



Richard A. Wahlquist is president and CEO, American Staffing Association. He is a speaker at Conference 2009.

Richard A. Wahlquist est président et directeur général, American Staffing Association. Il figure parmi les conférenciers du Congrès 2009, Des stratégies pour la nouvelle économie.

In the period 1990 to 2000, average daily employment in the staffing industry in the United States increased by 170 per cent and revenues increased by about 275 per cent. The stock market was booming, unemployment averaged 4 per cent, and it was a great time to be in staffing and recruiting.

Then the bubble burst, the country went into recession and U.S. employers gave up 2.7 million jobs. But here's the statistic that most people don't know about: a half a million of the jobs lost – close to 20 per cent – were held by temporary and contract workers employed by staffing firms.

Now that we are back in the midst of an even more severe global downturn, the question that I get asked most frequently by industry members and the media is, "How does this recession compare to the last one and when will we see the upturn?" The honest answer is that we are still not sure.

When it comes to recessions and jobs, the past is a pretty lousy predictor of the future. And, frankly, the last recession was different from any of its predecessors.

The average length of the ten U.S. recessions since World War II has been 10.4 months. The 2001 recession lasted just nine months. But the jobs recession that began in 2001 set new records. It took four full years before the country was back at post recession employment levels.

Fortunately, staffing industry job growth historically leads overall job growth. And that was the case in 2003 when our industry was one of the few bright

spots in the monthly employment reports from the Bureau of Labor Statistics.

Here's the good news. Staffing and recruiting firms polled by ASA in January and February are confident that their sales will increase before this recession ends. And, we are not predicting another jobless recovery.

Writing in the Harvard Business Review in 2002, Peter Drucker predicted that the growth of staffing services will continue to accelerate driven by two key factors: the growing burden of employer regulations (work force inflexibility); and the dramatic increase in the knowledge workforce, whose diversity and specialization poses a major management challenge – one that staffing firms can help address.

Those are a couple of the value propositions we bring to the table but not all of them. Coming out of this recession, we believe that staffing and recruiting firms will have new and greater opportunities to increase market share and work force penetration by helping more clients achieve greater degrees of work place productivity and flexibility.

At the upcoming ACSESS Conference in Montreal, we will talk about the role our industry will play in helping companies and economies get back on track. We will explore some global trends and challenges. And we will talk about the opportunities and responsibilities that lie ahead for us as individuals, companies and as an industry as we continue to play a key role in changing the world of work.

There's an upturn in our future and we're going to be ready for it. See you in Montreal! ■

Une reprise nous attend

PAR RICHARD WAHLQUIST

De 1990 à 2000, le taux d'emploi quotidien moyen dans le secteur du recrutement et du placement de personnel aux États-Unis a augmenté de 170 %, et les revenus ont progressé d'environ 275 %. Le marché boursier explosait, le taux de chômage moyen était de 4 % et tout allait pour le mieux dans le milieu du recrutement et du placement de personnel.

Puis, la bulle a éclaté. Les États-Unis sont entrés en récession et les employeurs du pays ont éliminé 2,7 millions d'emplois. Mais il y a une statistique que la plupart des gens ignorent : un demi-million des emplois supprimés (près de 20 %) étaient ceux de travailleurs temporaires et contractuels à l'embauche d'entreprises de recrutement et de placement de personnel.

Alors que nous subissons à nouveau les effets d'un ralentissement mondial et que celui-ci est encore plus marqué que les précédents, la question que les membres de notre secteur et des médias me posent le plus souvent est celle-ci : « En quoi l'actuelle récession se compare-t-elle à la dernière et à quel moment en sortirons-nous? » La réponse honnête à cette question est que nous ne le savons pas encore clairement.

Lorsqu'il est question de récession et du marché de l'emploi, le passé est un bien mauvais indicateur de l'avenir. Et, bien franchement, on ne peut comparer la dernière récession à aucune autre ayant eu lieu antérieurement.

Les dix récessions ayant frappé les États-Unis depuis la Deuxième Guerre mondiale ont duré en moyenne 10,4 mois. Celle de 2001 a duré seulement neuf mois. Toutefois, la dégradation du marché de l'emploi qui s'est amorcée en 2001 a mené à des creux records. Il a fallu quatre années complètes avant que le pays ne retrouve des niveaux d'emplois comparables à ceux qui suivent une récession.

Heureusement, la croissance de l'emploi dans le secteur du recrutement et du placement de personnel a toujours été supérieure à celle de l'ensemble des secteurs. Et c'est ce qui s'est produit en 2003, alors que notre secteur comptait parmi les quelques points positifs ressortant des rapports mensuels sur l'emploi produits par le Bureau of Labor Statistics.

Voici maintenant la bonne nouvelle. Les entreprises de recrutement et de placement de personnel sondées par l'American Staffing Association en janvier et février ont dit avoir confiance de voir leur chiffre d'affaires augmenter avant la fin de la présente récession. Par ailleurs, on ne prévoit pas une autre reprise sans emploi.

Dans un article paru dans le Harvard Business Review en 2002, Peter Drucker a prédit que la croissance des services de recrutement et de placement de personnel continuera de s'accélérer en raison de deux principaux facteurs : l'augmentation du fardeau créé

Suite à la page 30

ACCESS Member Insurance Programs

Liability Program including

Errors & Omissions
+

Commercial General

Property Program

Home & Auto

Life, Health & Dental

CONTACT

Mike Ferguson

416 644 7713

800 663 6828

MIKEF@LMS.CA

Brought to you by



ACCESS Broker of Choice

The current state of Staffing and Recruiting

État du marché des fusions et acquisitions dans le secteur des services de recrutement et de placement de personnel

BY/PAR BOB COHEN AND/ET SAM SACCO

Bob Cohen and Sam Sacco are with R.A. Cohen Consulting and are silver sponsors of Conference 2009. racohenconsulting.com

Bob Cohen et Sam Sacco de R.A. Cohen Consulting sont des commanditaires argent pour le congrès 2009. racohenconsulting.com



IS THIS THE END OF OUR INDUSTRY?

According to all reports, the economic skies are falling and many staffing and recruiting firms will be fortunate to survive the current financial apocalypse.

Has anyone heard this before? Certainly financial markets are low and job losses are high yet many of the firms in the industry we speak with still have numerous vacancies and open job orders from their clients. How can this be?

The truth is that highly skilled people are still in great demand; certain emerging specialties related to Engineering, Design and IT have staff shortages in many parts of the country.



FOLLOW THE MONEY

Many of the opportunities in 2009 and beyond will be driven by where the money is and where it is going. Look at where the older and wealthier populations are growing; they are our largest consumers of a variety of products and services.

Overseas in many oil rich countries and in several emerging markets like Eastern Europe, China and other Asian countries, we are seeing construction and building occurring at rapid rates. Nearer to home, Alberta is smarting a bit from lower oil prices, but as prices rise so will activity. There will be more spending on bridges, roads, public buildings and facilities.

Can you apply your firms' skill sets to participate in this growth?

EST-CE LA FIN DE NOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ?

Selon l'ensemble des rapports produits, l'économie s'effondre et bon nombre des entreprises de recrutement et de placement de personnel qui réussiront à se sortir de l'actuelle crise financière auront eu de la chance.

Avez-vous déjà entendu cette affirmation? Bien sûr, les marchés financiers fonctionnent au ralenti et les licenciements se multiplient. Pourtant, beaucoup d'entreprises du secteur nous disent qu'elles reçoivent encore de leurs clients un grand nombre de postes à pourvoir et d'offres d'emplois. Comment est-ce possible?

En réalité, la demande de travailleurs hautement qualifiés demeure très élevée. De fait, dans certains domaines de spécialité en émergence liés au génie, à la conception et aux TI, il existe des pénuries de main-d'œuvre dans de nombreuses régions du pays.

SUIVRE LES CAPITAUX

En 2009 et au-delà de cette année, les possibilités apparaîtront en grand nombre là où se trouvent les capitaux et là où ceux-ci iront ensuite. Il suffit de savoir où croissent les populations les plus âgées et les plus riches; elles constituent la clientèle la plus importante pour une variété de produits et de services.

À l'étranger, les projets de construction et de développement immobilier prennent forme rapidement dans beaucoup de riches pays producteurs de pétrole et plusieurs marchés émergents comme l'Est de l'Europe, la Chine et certains pays d'Asie. Plus près de chez nous, l'Alberta subit quelque peu les contrecoups de la faiblesse du cours du pétrole, mais les activités s'y accéléreront suivant la hausse des prix. On assistera à une majoration des dépenses dans la construction de ponts, de routes, d'immeubles publics et d'infrastructures.

Votre entreprise a-t-elle les compétences nécessaires pour tirer profit de cette croissance? ■



CAN YOU MAKE IT ON YOUR OWN?

During the past few recessions, up to a third of the staffing and recruiting firms disappeared, they just went out of business. Some were restarted when the economy recovered, many just were gone forever. Most of those vanishing were small firms with fewer than 15 employees on staff. You do have options.

Some firms are looking to join with other firms with similar cultures and compatible styles sometimes with complementary skill sets or specialty areas with a plan to grow together while lowering their operating costs and leveraging their customer relationships.

Many owners discovered there are discreet ways of testing the waters of joining up with other like-minded firms, without making a commitment to being acquired or alerting their staff. If remaining as an independent makes the most sense for your firm you will be in a better position after this process to make that determination and you will know why.

As staffing industry M & A advisors we have seen many clients over the years investigate these types of opportunities, some proceeded and others we advised to hold off until more favourable prices and terms were available to them. All thought the investigative trip was worthwhile and valuable.



ARRIVEREZ-VOUS À VOUS EN SORTIR SEUL?

Les quelques dernières récessions ont entraîné la disparition du tiers des entreprises de recrutement et de placement de personnel, qui ont fermé boutique. Certaines de ces entreprises ont repris leurs activités une fois que l'économie a redémarré, mais bon nombre d'entre elles n'ont jamais rouvert leurs portes. La majorité de celles qui ont fermé étaient des entreprises de petite taille comptant moins de 15 employés. Il existe de réelles possibilités de fusion et d'acquisition.

Certaines entreprises recherchent d'autres entreprises ayant une culture semblable à la leur et des styles de gestion compatibles avec ceux qu'elles ont adoptés. Elles veulent dans certains cas s'associer à des entreprises ayant des compétences ou des domaines de spécialité qui viendront compléter les leurs et concevoir avec elles un plan de croissance conjointe tout en réduisant leurs frais d'exploitation et en enrichissant leurs relations avec la clientèle.

De nombreux propriétaires ont découvert qu'il existe des moyens d'évaluer discrètement la possibilité de rejoindre les rangs d'autres entreprises partageant leur vision sans avoir à s'engager à conclure l'acquisition de leur entreprise ou à en informer leur personnel. Si, après avoir évalué cette possibilité, vous déterminez que l'indépendance s'avère le choix le plus logique pour

Continued on page 30

Background screening for your applicants – so that they can work today!



LOOKS CAN BE DECEIVING

- ✓ Completed Masters in Computer Science (with honors)
- ✓ Clear Criminal Record
- ✓ Promoted to a higher position with his employer (in record time)

Don't let looks deceive you – get the whole story

What we do:

- ∴ Criminal records
- ∴ Credit reports
- ∴ Education verification
- ∴ Employment history
- ∴ Professional accreditation
- ∴ ID verification
- ∴ International security
- ∴ References
- ∴ Drivers abstract
- ∴ Immigration
- ∴ Exit interviews
- ∴ Bankruptcy

Visit us at the ACSESS 2009 annual conference
 > April 30 to May 1
 > Hotel InterContinental, Montreal

Meet our experts to discuss your unique needs and how Garda can help you!

Montreal
 514.281.2811 ext. 7800
 info@preemployment@qc.garda.ca

Toronto
 416.915.9500 ext. 3799
 info@preemployment@on.garda.ca

Vancouver
 604.717.5720
 info@preemployment@bc.garda.ca

GARDA
 gardaglobal.com

6 Risk Management Tips to meet today's staffing challenges

BY PAUL KAKO



Tip 1) Insurance requirements as part of client service agreements Over time client service agreements have become more complex, specifically from an insurance requirement perspective. Terms such as “waiver of subrogation” appear much more often especially when working with Canadian divisions of larger U.S. entities. Such requests typically require approval from insurance providers and often include customized specific wordings. It is strongly encouraged to get additional clarification whenever you feel a potential gap in insurance coverage may exist.

Tip 2) Liability coverage extended to candidates placed on assignment More companies are requesting liability coverage be extended to include temporary employees, subcontractors and independent contractors placed on assignment. Ensure that your provider is able to specifically include the following wording on insurance certificates confirming this important extension: “Coverage under this policy extends to candidates placed on assignment.” We encourage all staffing professionals to receive confirmation in writing from their current insurer this niche liability extension is provided (especially when specifically requested by the client).

Tip 3) Clients looking to payroll tenured employees We have witnessed a growing trend in which clients are looking to staffing companies to payroll long-tenured employees with the implied purpose of trying to download severance costs. It is strongly encouraged to have the client confirm in writing they acknowledge responsibility for all applicable severance costs in such instances prior to proceeding.

Tip 4) Needs tip title When placing regulated professionals (e.g., CMA, CA, PEng, etc.) as part of the prescreening process, staffing professionals are encouraged to check with the appropriate association to ensure they are in good standing. A candidate may

indicate they have a specific designation when in fact they are working towards that designation which may have significant implications were a loss to occur.

Tip 5) Driver company placements In order to generate an additional revenue stream, staffing companies are looking to implement driver divisions. It is encouraged to have the client sign an agreement confirming their auto liability insurance coverage is primary with a minimum limit of \$2,000,000 (\$5,000,000 would be preferred). Furthermore, the client should also acknowledge that any resulting damages are solely the responsibility of the client. It should be emphasized that the staffing company responsibility is exclusive to the prescreening process not the actions of the driver once they are in the care, custody and control of the client.

Tip 6) Data security It is encouraged that all data be backed up regularly at a secure offsite location in order to limit costs of data retrieval due to an unforeseen loss.

In closing, as the staffing industry continues to evolve, the importance of partnering with a trusted insurance/risk management advisor is key. ■

Staffguard is an Affiliate Member of ACSESS and a sponsor and exhibitor at National Conference 2009.

Staffguard est un membre affilié d'ACSESS, un commanditaire et un exposant au Congrès annuel 2009.

6 Conseils sur la gestion du risque

Pour faire face aux défis posés par les enjeux en recrutement et placement de personnel d'aujourd'hui

PAR PAUL KAKO

Conseil n° 1 : Exigences en matière d'assurance dans le cadre des ententes de service à la clientèle.

Avec le temps, ces ententes sont devenues plus complexes, plus précisément au chapitre des exigences relatives à l'assurance. Des termes tels que « renonciation à la subrogation » sont beaucoup plus souvent utilisés lorsque l'on travaille avec les divisions canadiennes de grandes sociétés américaines. Ces demandes nécessitent généralement l'approbation de fournisseurs d'assurance et comprennent souvent des formulations personnalisées particulières. Il est fortement recommandé d'obtenir des clarifications supplémentaires si vous croyez qu'il existe une lacune possible relativement à la couverture de l'assurance.

Conseil n° 2 : Couverture étendue de l'assurance responsabilité civile à des candidats en poste.

Davantage d'entreprises demandent à ce que l'assurance responsabilité s'applique également aux employés temporaires, aux sous-traitants et aux entrepreneurs indépendants en poste. Assurez-vous que votre fournisseur est en mesure d'inclure précisément le libellé suivant sur les certificats d'assurance confirmant cette importante couverture étendue : « La couverture en vertu de la présente police s'applique également aux candidats en affectation. » Nous recommandons à tous les spécialistes en recrutement et placement de personnel d'obtenir la confirmation par écrit de leur assureur actuel à savoir qu'il s'engage à offrir cette couverture étendue d'assurance responsabilité particulière (surtout si le client l'exige).

Conseil n° 3 : Clients désirant embaucher du personnel permanent.

Nous avons été témoins de la tendance à la hausse selon laquelle les clients se tournent vers des entreprises en recrutement et placement de personnel pour l'embauche de personnel permanent avec l'objectif implicite de tenter de se décharger des indemnités de départ. Il est fortement recommandé que le client confirme par écrit qu'il accepte la responsabilité de toutes les indemnités de

départ applicables dans de telles circonstances avant d'engager tout processus.

Conseil n° 4 : Quand vous offrez un poste à des professionnels réglementés (par ex., CMA, CA, Ing., etc.) dans le cadre du processus de présélection, les spécialistes en recrutement et placement de personnel sont invités à vérifier auprès de l'association pertinente si ces personnes en sont des membres en règle. Un candidat peut indiquer détenir un titre professionnel en particulier alors qu'en réalité, il entreprend des démarches pour l'obtenir, ce qui peut avoir des conséquences importantes si un sinistre se produisait.

Conseil n° 5 : Placements de conducteurs en entreprise.

En vue de générer des revenus supplémentaires, les entreprises en recrutement et placement de personnel visent à mettre en place des divisions chargées du placement de conducteurs en entreprise. On recommande au client de signer une entente confirmant leur couverture d'assurance responsabilité automobile d'au moins 2 000 000 \$ (un montant de 5 000 000 \$ serait préférable). De plus, le client doit également reconnaître que tous les dommages demeurent la seule responsabilité du client. Il convient de souligner que la responsabilité de l'entreprise en recrutement et placement de personnel ne touche que le processus de présélection et non les actions du conducteur une fois qu'il est sous les soins, la garde et le contrôle du client.

Conseil n° 6 : Sécurité des données. On recommande que toutes les données soient sauvegardées régulièrement dans des installations extérieures sûres afin de restreindre les coûts d'extraction de données à la suite d'une perte imprévue.

En conclusion, comme l'industrie en recrutement et placement de personnel continue à évoluer, l'importance de collaborer avec un conseiller de confiance en gestion de l'assurance et du risque est la solution. ■



A Positive Word: *Passion*

BY JOEL E. ADELMAN

IN FEBRUARY MANY OF US CELEBRATE Valentine's Day. This year as I reflected on it and all of the words it brought to mind – cupid, love and romance, another word also came to mind: *passion*. The more I thought of this, the more I realized that this is exactly how I feel about my clients and my business and how, I hope, those with whom I associate feel themselves. It is the single strongest element that I think is going to make the difference between businesses that flourish in 2009 and those that do not.

The World English Dictionary has this definition of passion: “intense enthusiasm for something; a keen interest in a particular subject or activity.” It is clearly that, but on a

much deeper, unspoken level, it's that inner spark that separates you from the other guy: that “it” thing that draws people to you and allows you to gain peak performance from your staff and associates and in every aspect of your life.

Bill Strickland, author of *Make the Impossible Possible* writes, “Passions are irresistible If you're paying attention to your life at all, the things you are passionate about won't leave you alone. They're the ideas, hopes and possibilities your mind naturally gravitates to, the things you would focus your time and attention on for no other reason than that doing them feels right.” He further writes, “I never

saw a meaningful life that wasn't based on passion. And I never saw a life full of passion that wasn't, in some important way, extraordinary.”

In today's market with its unprecedented and extraordinary challenges and pitfalls around every corner, I believe by consciously letting loose your own *passion* and enthusiasm you will turn up the volume in those around you, unlocking a flood of positive energy. It is a fact that the level of *passion* and employee engagement in an organization correlates directly to its profitability. Tap into that passion: spread that throughout your organization and you'll be an unstoppable force. ■



Un Mot Positif : *Passion*

PAR JOEL E. ADELMAN

EN FÉVRIER, NOMBRE D'ENTRE NOUS célébrons la fête de la St Valentin. Cette année, pendant que j'y réfléchissais, les mots suivants me sont venus en tête, cupidon, amour et romance, mais un autre m'est venu spontanément à l'esprit : passion. Plus j'y pensais, plus je me rendais compte que c'est exactement ce que je ressens au sujet

des mes clients et de mon entreprise, cette passion qu'éprouvent également, je l'espère, mes collaborateurs. C'est le sentiment le plus fort qui, je crois, fera la différence entre les entreprises qui seront prospères en 2009 et celles qui ne le seront pas.

Selon le dictionnaire, le Petit Larousse, le mot passion est défini comme suit :

« enthousiasme intense pour quelque chose; une inclination très vive pour un sujet ou une activité en particulier. » De façon beaucoup plus subtile, et sans qu'on n'en ait parlé, c'est la flamme intérieure qui, manifestement, vous distingue des autres. La passion est ce « je ne sais quoi » qui attire les gens vers vous et vous permet d'obtenir

WE UNDERSTAND YOUR OBJECTIVES.

Joel Adelman is the President of Advance Payroll Funding, located in Cleveland, Ohio. Advance Payroll is a Sponsor of Conference 2009. www.advancepayroll.com.

Joel Adelman est président d'Advance Payroll Funding, entreprise située à Cleveland, en Ohio. Advance Payroll commandite le Congrès annuel de 2009. www.advancepayroll.com.
(en anglais seulement)

un rendement maximum de votre personnel et de vos collaborateurs, et ce, dans chaque aspect de votre vie.

Bill Strickland, auteur de *Make the Impossible Possible*, écrit : « Les passions sont irrésistibles... Si vous portez la moindre attention à votre vie, les choses qui vous passionnent sont sans cesse présentes dans vos pensées. Elles constituent les idées, les espoirs et les possibilités qui habitent naturellement votre esprit, ce sur quoi vous concentrerez votre temps et votre attention pour la simple et unique raison que les réaliser semble être la bonne chose à faire. » Il poursuit : « Je n'ai jamais vu une vie riche de sens qui n'était pas dictée par la passion. Et je n'ai jamais vu une vie passionnée qui n'était pas, à certains égards, exceptionnelle. »

Étant donné les embûches et les enjeux importants et inégalés sur le marché d'aujourd'hui qui nous guettent à chaque coin de rue, je crois qu'en laissant rejaillir consciemment votre propre passion et votre enthousiasme, vous attiserez la flamme parmi ceux qui vous entourent, faisant surgir une énergie positive. Il est prouvé que le niveau de passion et d'engagement des employés au sein d'une organisation est directement lié à sa rentabilité. Mettez à profit cette passion : libérez-la et répandez-la à l'ensemble de votre organisation de sorte que vous deviendrez une force immuable. ■



Whether you are buying or selling, we understand.

We approach M&A from a strategic perspective as well as from your perspective. We are relationship oriented, not just focused on transactions, we focus on your values and needs, supported by our awareness of the industry trends.

We understand the many challenges facing you, given the rapidly changing staffing industry landscape.

We have walked in your shoes.

***r.a.cohen* consulting**

M & A experience when you need it most.

Contact us at:

BOB COHEN 416.229.6462 or bob@racohenconsulting.com
SAM SACCO 910.509.0691 or sam@racohenconsulting.com
or visit www.racohenconsulting.com

OVER ONE HUNDRED
TRANSACTIONS COMPLETED

Find A job Canada

**Affordable Online
Recruiting**

Our flat rate of \$40 gives you a job posting that can be run for up to 60 days.

Need to run a job posting nationally?

Need added exposure for a hard to fill position?

Our multi-location job postings allow you to economically target a broader geographical audience.

www.find-a-job-canada.com



CERTIFIED PERSONNEL CONSULTANT PROGRAM

WHY CERTIFY? Certification through ACSESS increases performance and signifies a commitment to professionalism in a highly competitive industry.

The CPC Program is administered by staffing industry associations in countries around the world and gives credibility that is recognized by clients, candidates and peers.

ACSESS CPC modules were developed by a group of College Professors and include five core modules which are offered in regions across Canada:

- Legal Aspects: Staffing Services
- Legal Aspects: Recruitment Practices
 - Health & Safety
 - Recruitment & Selection
- Business Practices and Ethics

The CPC designation confirming a staffing professional's comprehensive industry based knowledge

For further information contact
905-826-6869 | 1-888-232-4962 | access@access.org

Une reprise nous attend. Suite de la page 23

par la réglementation à laquelle doivent se conformer les employeurs (manque de marge de manœuvre dans la gestion de l'effectif et l'augmentation importante de la main-d'œuvre qualifiée, qu'il est très difficile de bien gérer en raison de la diversité et de la spécialisation des travailleurs (difficulté que peuvent aider à surmonter les entreprises de recrutement et de placement de personnel).

Ce ne sont là que quelques-unes de nos propositions de valeur. Une fois la récession terminée, les entreprises de recrutement et de placement de personnel pourront, à notre avis, profiter de possibilités nouvelles et encore plus grandes d'augmenter leur part de marché et de jouer un rôle plus actif dans la gestion de la main-d'œuvre en aidant davantage de clients à accroître leur productivité et leur marge de manœuvre en milieu de travail.

Au cours du prochain congrès d'ACSESS à Montréal, nous discuterons de la façon dont notre secteur contribuera au redressement des entreprises et des économies. Nous explorerons également quelques-uns des défis qui se posent à l'échelle mondiale et certaines des tendances qui se dessinent. De plus, nous aborderons les possibilités et les responsabilités qui nous attendent, au sein de nos entreprises individuelles et à l'échelle de notre secteur, tandis que nous continuerons à jouer un rôle de premier plan dans la transformation du monde du travail.

Une reprise nous attend et nous serons prêts le moment venu. D'ici là, nous nous verrons à Montréal! ■

État du marché des fusions et acquisitions dans le secteur des services de recrutement et de placement de personnel. Suite de la page 25

voire entreprise, vous serez mieux en mesure de prendre cette décision et saurez pourquoi il est en ainsi.

À titre de conseillers en fusion et acquisition dans le secteur des services de recrutement et de placement de personnel, nous avons aidé de nombreux clients, au fil des ans, à examiner ce type de possibilités. Certains d'entre eux ont procédé à la fusion ou à l'acquisition et d'autres, suivant nos conseils, ont attendu que le prix et les modalités leur soient plus favorables. Dans tous les cas, le processus d'évaluation a été profitable et a valu le coup. ■

ACSESS WELCOMES NEW MEMBERS 2008-2009

ACSESS SOUHAITE LA BIENVENUE AUX NOUVEAUX MEMBRES 2008-2009

3Dors Incorporated
Brampton, ON

ABL Employment Inc.
Burlington, ON

ABP Personnel Consultants Inc
Westmount, QC

Absolute Financial Staffing
Edmonton, AB

Agence de Placement Hélène Roy Ltée
Montreal, QC

Atout Personnel
Montreal, QC

Carecor Health Services Ltd
Toronto, ON

Cheryl Craig Careers Inc.
Burlington, ON

CPI Search Inc.
Brampton, ON

ECTS - Employment Centre Trucking Services Inc.
Mississauga, ON

Elite Group
Mississauga, ON

E-Quality Staffing Services Ltd.
Windsor, ON

Eventx Ltd.
Toronto, ON

Fort McMurray Employment Agency
Fort McMurray, AB

Fromm Search Group
Toronto, ON

Garda
Toronto, ON

Groupe SFP ressources humaines
Trois-Rivières, QC

Hill McGlynn & Associates (Canada) Ltd.
Calgary, AB

IBM Canada Ltd.
Ottawa, ON

Integria Consulting
Westmount, QC

IQ Partners Inc.
Toronto, ON

Kartik Kumar Choudhury
Nanaimo, BC

Kovasys Inc.
Montreal, QC

L.J. Wade Human Resource Group Inc.
Stayner, ON

Lannick Group of Companies
Ottawa, ON

Madhura Infotech Inc.
Scarborough, ON

Maingate Personnel Service Inc.
Mississauga, ON

Mariam Frederick
Mississauga, ON

mindSCOPE Staffing Software
Toronto, ON

Nexstaf Inc.
Mississauga, ON

Optus Placement Services Inc.
Brampton, ON

Personnel by PRO-STAFF
Windsor, ON

ProCom Consultants Group Ltd.
Toronto, ON

Source Technical Group Inc.
Toronto, ON

Staffmax Staffing and Recruiting
Winnipeg, MB

Stellar Alliance Inc.
Calgary, AB

Steve Rothstein, CPC
Toronto, ON

Superior Staff Resources Corp.
Williamsville, NY

The Agency Temporary Employment Services Inc.
Owen Sound, ON

The Corporate Research Group Limited
Ottawa, ON

Trainor Manpower Services Canada Ltd.
Calgary, AB

TxMQ Canada Inc.
Toronto, ON

Appreciation is extended to sponsors and exhibitors for their generous support of ACSESS Conference 2009
Nous tenons à remercier tous nos commanditaires et exposants pour leur soutien continu du Congrès Annuel ACSESS.



SUPPORTERS
CONFIRMED AS OF
MARCH 6, 2009

GARDA

r.a.cohen consulting
M & A experience when you need it most.



advance
funding with flexibility

eagle working.com
High Altitude Staffing



The dawn of a new age in recruiting.



3DORS

connecting candidates + companies

Imagine...

Connecting in
real-time to

a

network of
ethical recruiters
who collaborate
to succeed.

Finding the best
candidates in the

world

for your clients, and
doing it in minutes
instead of months.

Exposing your screened
candidates to hundreds of
new job opportunities

without

investing additional
time or effort.

Growing your
recruiting business
beyond the

limits

of geography, size
or specialization.

1.866.493.DORS (3677)

www.3dors.com