

**NAFSA: Propos de Robert Racine  
Kenniff & Racine Executive Search**

**Date :** le 9 février 2006

**Thème :** Éducation internationale et mobilité étudiante : pour une main d'œuvre compétitive sur le marché mondial

---

Permettez-moi d'abord de remercier les organisateurs de cette table ronde de leur aimable invitation à me joindre à des collègues aussi chevronnés dont le travail quotidien se situe au cœur même de la thématique d'aujourd'hui; je les remercie également d'avoir penser à inviter un recruteur car, il faut bien le constater, lorsque l'on fait appel à nous, c'est précisément dans le but de faire le pont entre le profil idéal recherché chez un candidat et les besoins d'un poste à combler par une organisation : c'est ce que nous appelons au sein de notre firme *Unir les talents*.

*Bridging talent* really means the talent of the candidate to be recruited, that of the organization we are recruiting for and, our own talent to find the best of all candidates!

Au cours des quelques minutes qui me sont allouées, j'aimerais aborder avec vous la nouvelle réalité de la recherche de cadres, tant du point de vue des profils de candidats qui évoluent dans le marché que de celui de notre clientèle dont le rayonnement international des activités est sans cesse croissant.

Partons d'abord du principe suivant : aux yeux d'un recruteur, l'étudiant d'aujourd'hui est le candidat de demain et potentiellement, le client d'après-demain.

Pour paraphraser le démographe et économiste, le professeur David Foot, et je cite : « Nous vieillissons tous d'un an par année ». En soit, il n'y a rien d'étonnant dans ce constat.

Pourtant, notre population est de plus en plus vieillissante : au cours des 10 prochaines années, un nombre effarant de personnes quitteront le marché du travail, les baby-boomers compris. Comment les organisations préparent-elles la relève?

Les entreprises consacrent-elles le temps nécessaire au transfert de connaissances des plus âgés vers les plus jeunes? Si les maisons intergénérationnelles ont vu le jour il y a quelques années, pourquoi n'en serait-il pas de même au sein des organisations, ici comme sur la scène internationale?

Bien entendu, comme recruteurs, nous constatons que les profils recherchés par nos clients changent, parce que les organisations elles-mêmes évoluent. Par exemple, ceux qui sont prêts de leur retraite, ne veulent plus voyager ; en contrepartie, ceux et celles qui en sont à leurs premières années sur le marché du travail sont attirés par une expérience à l'international.

Par contre, dès qu'un couple migre vers une famille, les déplacements fréquents et à plus long terme deviennent un problème. L'engouement revient quelque peu, une fois que les enfants ont grandi.

J'ajouterais que même un déménagement de l'Ouest de l'île de Montréal vers la Rive Sud peut constituer une raison pour un candidat de refuser un emploi! Autrefois, ces questions ne se posaient même pas.

Parlant de mobilité, j'aimerais ajouter qu'à titre de recruteurs, nous constatons que la mobilité est un facteur beaucoup plus reconnu au sein de la communauté européenne qu'il ne l'est ici : on n'a qu'à songer aux pratiques du droit, de la médecine ou même du génie pour rapidement réaliser qu'elles ne peuvent être exercées n'importe où. De nouveaux examens sont généralement exigés.

Voici quelques questions soulevées par la nouvelle génération : l'entreprise offre-elle un service de garderie? Est-ce qu'il y a un « gym » à la disposition des employés? Quelle importance accorde-t-on à la formation et au perfectionnement du personnel? Combien d'heures semaine devrai-je travailler?

Je crois bien que la société de loisirs commence à s'installer, avec une vingtaine d'années de retard. Voilà le genre de questions que l'on pose au recruteur de nos jours.

En recrutement de cadres, les candidatures que nous approchons ont généralement plus de dix années d'expérience. Avant cela, ils sont en pleine évolution, tant par leur bagage académique que par leurs expériences sur le marché du travail. C'est ici où tout le milieu de l'enseignement, du secondaire à l'Université, a un rôle fondamental à jouer : préparer la relève de demain.

Si les années 1970 et 1980 ont été l'apanage des détenteurs de *M.B.A.*, il en est tout autrement aujourd'hui.

Ce diplôme, même s'il a toujours sa place aujourd'hui, doit être complété ou même précédé par des formations, des expériences de vies et des expériences professionnelles que l'ont aurait jamais soupçonner il y a à peine une quinzaine d'années.

Par exemple, un candidat bilingue, et c'est là un minimum aujourd'hui pour obtenir son « passeport » vers la réussite professionnelle, pourra se distinguer d'un autre par le seul fait qu'il possède une troisième et même une quatrième langue. Autre exemple : un baccalauréat réalisé au Canada, combiné à une maîtrise obtenue en Angleterre, en France ou aux États-unis, pour ne nommer que ces pays, démontrera une ouverture à d'autres cultures, une curiosité intellectuelle et même le goût de parfaire une autre langue. Les employeurs ne sont pas insensibles à de tels parcours.

La génération montante le sait et cela a pour conséquence elle a aussi des exigences face à ses employeurs. C'est le revers de la médaille : les employés sont plus qualifiés, plus riches de connaissances, mais ils sont devenus plus difficiles à fidéliser.

Le candidat d'aujourd'hui n'a plus réellement 15 ou 20 ans d'expérience au sein de la même entreprise : il a changé de poste et souvent d'entreprise aux 4 ou 5 ans, a été muté ailleurs au

Canada ou à l'étranger et a parfois même changé de champs d'activités. Ce qui fait que, pour les recruteurs, les frontières n'existent pratiquement pas non plus. Nous recrutons fréquemment des candidats à l'étranger pour des postes à Montréal, à Toronto ou dans les provinces Atlantiques. La qualité du réseau de contacts est fondamentale au succès d'un recrutement. Bien plus d'ailleurs, qu'une banque de curriculum vitae.

Comment, alors, réconcilier la formation et la recherche d'emploi de l'un avec les besoins à combler de l'autre?

Ayant eu moi-même la chance d'évoluer au sein d'une société multinationale tel *Alcan*, d'une entreprise présente sur tous les continents tel *SNC-Lavalin*, de même qu'au sein d'une institution unique en son genre à bien des égards tel la *Chambre des communes du Canada*, j'ai été à même de constater la valeur ajoutée d'individus de toutes provenances pour ces organisations et du même coup, la richesse des expériences qu'apportait ce contexte aux individus qui y ont été recrutés puis, qui y ont fait carrière.

***Pour les étudiants*** qui constituent les employés, les employeurs et les leaders de demain, l'ouverture sur le monde est un incontournable. Contrairement à la génération précédente, la technologie et l'Internet les y ont déjà bien préparés.

Bien réussir ses études est leur premier devoir. Le second est de faire preuve de curiosité : plus ils s'ouvriront sur le monde, plus ils enrichiront leurs connaissances et plus ils développeront un sens critique. Aujourd'hui, on recherche des gestionnaires qui pensent différemment. En anglais, on dit: "*people who can think outside the box*".

***Pour ce qui est du rôle des universités, des gouvernements (et celui de l'entreprise privée)***, mes collègues ont parfaitement bien illustré les défis, mais aussi les pistes de solutions à envisager pour une main d'œuvre mieux préparée.

***Pour les recruteurs*** qui reçoivent des mandats de sociétés pour dénicher le meilleur candidat possible, pour ne pas dire la perle rare, notre rôle est de démontrer les avantages pour chacune des parties.

Le flair est certes utile, mais il ne suffit pas : nous adoptons une démarche rigoureuse qui nous permet d'identifier les candidatures les plus significatives que l'on rencontrera en entrevue.

Au cours de cet exercice, nous évaluons chaque candidature en fonction des attentes du client, à savoir : la formation, l'expérience, l'expertise, le profil professionnel, les valeurs et les principaux traits de personnalité. Il va de soi que nous tenons également compte des attentes du candidat. Plus les attentes de l'un et de l'autre seront en harmonie, plus le « mariage » risque de durer longtemps.

Notre véritable récompense est d'arriver à une situation « Win-Win » ou « gagnante-gagnante » pour toutes les parties concernées.

C'est pourquoi, aujourd'hui, une ouverture sur le monde, sur le multiculturalisme, une expérience vécue à l'étranger, qu'elle soit au niveau des études, dans le cadre d'un échange culturel ou d'une affectation à l'étranger, sont autant d'éléments qui créent la richesse d'une candidature et qui contribuent au succès d'un recrutement.

Ces éléments réunis ou pris parfois séparément, nous permettent de présenter à des clients des profils de candidatures auxquels ils n'auraient pas pensé et qui peuvent apporter la valeur ajoutée recherchée par une organisation.

Aujourd'hui, détenir un diplôme en génie, en droit, en marketing ou en communication constitue, en soi, une sorte de *commodité*.

La valeur ajoutée d'une candidature prend son véritable sens lorsque, en entrevue, un candidat nous démontre sa passion pour le métier qu'il exerce, qu'il possède une culture

générale, qu'il affiche une curiosité intellectuelle et un goût d'apprendre, ou encore, qu'il peut maîtriser plus de deux langues.

Le client cherchera à rencontrer des gens à l'esprit ouvert mais également capables d'émettre des opinions et qui possèdent un sens critique. Il veut embaucher des gens qui peuvent penser différemment, qui démontrent du leadership et qui ont des aptitudes à résoudre des problèmes et non l'inverse.

Il sera réceptif à un candidat qui a une connaissance et une compréhension de nouveaux marchés et qui fera preuve d'adaptabilité et de responsabilisation. Le sens de l'éthique et le respect envers les autres seront tout aussi important.

Cela dit, les futurs employeurs ne devront jamais oublier qu'au moment de porter leur choix sur un candidat, à partir des exigences que je viens de mentionner, le candidat en fera tout autant. Personne ne rend de faveur à personne. La plus jeune génération claironne haut et fort ses attentes. Voilà une autre occasion pour le recruteur d'accompagner l'un et l'autre dans le cheminement de ce processus.

***En conclusion***, l'internationalisation des parcours permet l'identification de meilleurs candidats, qui constitueront pour les organisations, de meilleurs employés et qui, par conséquent, deviendront de meilleurs gestionnaires et leaders au sein de nos entreprises d'ici et d'ailleurs.

***Comme je le mentionnais en ouverture, Unir les talents*** c'est identifier le talent le plus offrant pour l'employeur le plus méritant.

Je vous remercie de votre attention. Thank you.