



Le Coaching des Leaders™

Un nouveau modèle de
stimulation du rendement

Table des matières

APPORT D'UNE VALEUR ACCRUE

La proposition	03
Des attentes en évolution	04

LE COACHING DES LEADERS

Un nouveau modèle de coaching	07
Avantages	10
Éléments clés du modèle du coaching des leaders	10
Soutien en ligne	11
Communauté de coachs de haut niveau	11
Mesurer pour démontrer des résultats tangibles	12

LES EXPERTS DU COACHING DES LEADERS 13

À PROPOS DE RIGHT MANAGEMENT

Pour en savoir davantage	15
--------------------------	----



Apport d'une valeur accrue

LA PROPOSITION


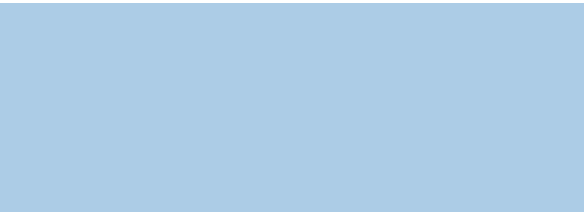
Le coaching est depuis longtemps considéré comme un outil essentiel à l'amélioration du leadership de l'entreprise. Tirant son origine de la psychothérapie, le coaching a tout d'abord été utilisé par les organisations pour «régler» les problèmes de comportement ou de rendement chez les leaders autrement talentueux.

Au fil des ans, le coaching a trouvé des applications formatives plus positives et a évolué naturellement de l'outil de résolution de problèmes qu'il était à un outil d'amélioration d'habiletés spécifiques propres à rehausser l'efficacité pour enfin devenir un outil de développement du plein potentiel des leaders. Le coaching tend à apporter une valeur accrue aux organisations qui sont venues à compter sur lui. Seulement, la façon dont on l'exécute aujourd'hui permet difficilement de déterminer si les clients, qui y consacrent souvent des ressources considérables, en profitent dans sa pleine mesure. En effet, le coaching demeure centré sur l'individu. Nous, de Right Management, experts de la gestion des talents et de la carrière, estimons que la valeur du coaching pourrait être maximisée en élargissant sa perspective et en augmentant son rayon d'action. Le présent article constitue une introduction au «coaching des leaders», exercice qui s'articule sur trois dimensions : l'individu, la gestion et l'organisation.

DES ATTENTES EN ÉVOLUTION

L'évolution du coaching et celle des affaires sont intimement liées. L'avènement du coaching correctif a coïncidé avec la réduction des paliers hiérarchiques dans l'entreprise et avec la déstratification des structures organisationnelle. Côté moins de leaders et disposant de moins de temps pour accomplir eux-mêmes les tâches, les leaders devaient plus que jamais compter sur les autres pour mener le travail à bien. De nouveaux mots d'ordre sont apparus : la collaboration, les habiletés interpersonnelles et l'intelligence émotionnelle. Les leaders qui jusqu'alors avaient réussi en exerçant un leadership autocratique ou en usant de leurs fortes aptitudes techniques plutôt que de leurs aptitude en leadership n'ont eu d'autre choix que de s'adapter. Dans certains cas, ils ont eu besoin de coaching correctif pour effectuer le virage.

Le coaching est devenu un outil plus positif et moins stigmatisant quand les conditions du marché ont encore une fois changé. Devant l'accélération du rythme du changement (souvent, une conséquence directe de l'innovation technologique), la mondialisation des opérations



Pour que le coaching livre sa pleine valeur, les coachs doivent aider les leaders à atteindre des objectifs stratégiques plus vastes.

des organisations et l'augmentation de la vitesse et de la portée du travail entraînée par la concurrence mondiale, les organisations ne pouvaient plus se permettre de dépendre du temps et de l'acquisition d'expérience pour développer les talents de leurs leaders.

Elles devaient plutôt hisser les candidats prometteurs à des postes comportant plus de responsabilités, et ce, aussi efficacement que possible, habituellement par l'entremise d'expériences de développement du leadership soigneusement planifiées et structurées reposant largement sur le coaching individuel. On s'attendait des coachs à ce qu'ils s'acquittent de tâches précises telles qu'aider les leaders à acquérir des habiletés manquantes ou à rehausser leur conscience culturelle de sorte qu'ils puissent réussir dans un contexte mondialisé. Mais on leur confiait aussi une mission plus générale, soit celle d'avoir une incidence sur l'ensemble de l'organisation en dégageant le potentiel multidimensionnel des leaders clés et, chose encore plus importante, en travaillant avec plusieurs leaders à la fois. Alors que, dans le passé, l'exercice de coaching typique visait un seul leader « posant problème », il s'agit maintenant de préparer plusieurs personnes à progresser.

Le coaching - davantage dans son incarnation formative que dans son incarnation corrective - donne d'excellents résultats. Il apporte une véritable valeur aux petites et grandes organisations nationales et multinationales. À preuve, lors d'une récente enquête menée par Right Management auprès de spécialistes des ressources humaines d'Amérique du Nord, 81 % des répondants ont déclaré que le coaching améliorerait notablement l'efficacité des leaders.

En dépit d'un tel assentiment, le coaching demeure sous-exploité. Tel qu'on l'exerce aujourd'hui, le coaching repose sur l'hypothèse que la meilleure façon de répondre aux besoins de l'organisation est de se concentrer sur les besoins de l'individu; en d'autres termes, on assimile l'amélioration des affaires à l'amélioration du rendement des leaders. Or, cette hypothèse est-elle vraiment fondée? Ne serait-il pas préférable que le coaching établisse une cause à effet claire et mesurable entre le coaching individuel et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation?



LE COACHING A ÉVOLUÉ QUAND LES ENTREPRISES ONT ÉTÉ APPELÉES À HISSEZ LES CANDIDATS PROMETTEURS À DES POSTES COMPORTANT PLUS DE RESPONSABILITÉS, ET CE, AUSSI EFFICACEMENT QUE POSSIBLE.

Que cela ne soit pas le cas aujourd'hui s'explique principalement par la conviction - compréhensible mais erronée - que la confidentialité d'un leader ne peut être protégée que si le coaching se déroule «en vase clos», excluant toute possibilité d'une surveillance externe utile. Or, une telle perception est souvent défavorable aux intérêts tant du leader que de l'organisation. Le coaching qui se concentre avant tout sur le rendement et les comportements du leader risque (a) de ne pas tenir compte des conditions systémiques susceptibles de nuire aux progrès du leader, peu importe sa réceptivité au coaching, et (b) de produire un rendement amélioré chez l'individu, qui ne reflètera pas nécessairement la stratégie organisationnelle ou les impératifs opérationnels.

L'optimisation du coaching passe par l'apport d'une multitude d'intervenants.

Dans un environnement d'affaires où la stratégie peut changer rapidement et où les entreprises internationales doivent rester sensibles aux contextes locaux tout en poursuivant une vision stratégique mondiale, le coaching ne procurera sa pleine valeur que lorsqu'il réunira une multitude d'intervenants, de perspectives et de dimensions. Le coaching qui tient pleinement compte du contexte organisationnel représente la prochaine étape dans l'évolution de l'art et de la science du coaching.



Le coaching des leaders

La démarche de l'avenir en ce qui concerne le coaching des leaders consiste à mettre en rapport, d'une part, le coaching, et d'autre part, le contexte et la stratégie organisationnels. Ce faisant, les leaders acquièrent de vastes habiletés qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques organisationnels, actuels et futurs.

UN NOUVEAU MODÈLE DE COACHING

Le coaching des leaders est un coaching qui incorpore une optique et une capacité de consultation organisationnelle.

Le rapport individuel entre le coach et le leader demeure fondamental. Le leader continue à travailler avec le coach pour définir les objectifs du coaching. Toutefois, d'autres intervenants sont mobilisés. Parmi ceux-ci figure le gestionnaire du leader, qui non seulement aidera à définir les attentes à l'égard de l'exercice de coaching mais aussi verra à la création d'un environnement propice au perfectionnement et à la réussite du leader après le coaching. Au nombre des intervenants pourront également se trouver des cadres dirigeants de même que des représentants de fonctions clés, telles que les ressources humaines, qui sont collectivement responsables de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et de rester au fait de la progression du coaching, de manière à s'assurer que le programme de coaching et le programme stratégique convergent - en d'autres termes, que le contexte organisationnel garde sa pertinence. Guidé par la stratégie, la culture, les valeurs, les processus et la structure de l'organisation, le coaching des leaders devient un puissant mécanisme susceptible d'avoir une incidence sur l'ensemble de l'organisation. Plus qu'un exercice individuel, le coaching est alors un processus organisationnel capable d'impulser le changement systémique.

Pour que le coaching livre sa pleine valeur, les coachs doivent aider les leaders à atteindre des objectifs stratégiques plus vastes.

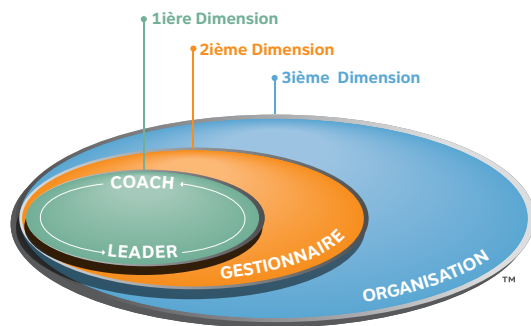


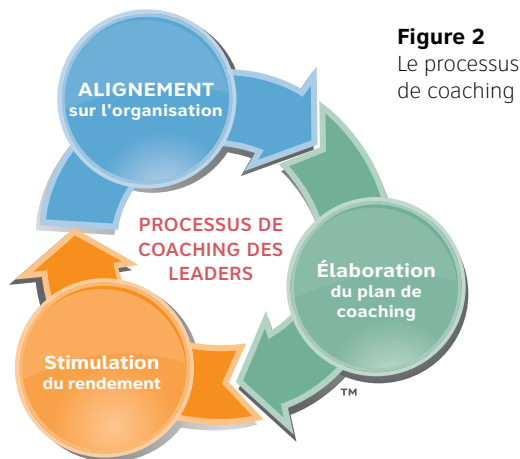
Figure 1
L'évolution du coaching des leaders

Un élément essentiel de ce modèle est l'incorporation d'une nouvelle transparence dans le processus de coaching. Alors que la confidentialité du leader doit continuer à être respectée, les coachs présentent aux gestionnaires ou aux cadres dirigeants les tendances générales qui se dégagent des séances de coaching et, lorsque l'exercice concerne plusieurs affectations de coaching, les coachs se consultent également entre eux. Si, par exemple, plusieurs leaders mentionnent certains obstacles systémiques à l'amélioration de leur rendement, les coachs sont alors en mesure d'exposer la situation aux cadres hiérarchiques et aux cadres dirigeants.

Le coaching des leaders est aussi affaire de travail d'équipe. Le coaching est exécuté par un réseau constitué de coachs d'expérience et de compétences très variées. Les coachs sont soigneusement jumelés avec les leaders en fonction des besoins particuliers du leader et des impératifs stratégiques de l'organisation. La personnalité et les affinités jouent un rôle déterminant dans le jumelage coachleader, tout comme les connaissances et l'expérience du coach à la lumière des besoins du leader et de l'organisation. Les coachs du réseau travaillent en étroite collaboration, apprennent les uns des autres et sont guidés par des objectifs communs. Ils profitent également du soutien de spécialistes externes au réseau qui peuvent enrichir les séances de coaching en y incorporant une sensibilité à l'industrie, la connaissance de ses rouages, la promotion de compétences spécifiques et des acquis à l'échelle internationale.

Les coachs sont soigneusement jumelés avec les leaders en fonction des besoins particuliers du leader et des impératifs stratégiques de l'organisation.

Grâce à la technologie, les membres du réseau de coachs forment une communauté virtuelle fournissant des ressources, des occasions d'apprentissage et une cohésion qui concourent à attirer, perfectionner et fidéliser les coachs de très haut niveau (voir «Communauté de coachs de haut niveau», à la page 11). Cette communauté virtuelle ne fait pas que cultiver, définir et mesurer l'excellence en coaching : elle assure aux organisations un vaste bassin de coachs, ce qui favorise un jumelage fructueux et contribue à la substance, à la qualité, à la compétence et à la cohérence du coaching dans le monde entier.



Chapeautant le réseau de coachs, les maîtres-coachs, oeuvrant dans différentes régions, ont de l'expérience en coaching de haut niveau et en consultation organisationnelle. Le maître-coach fait le pont entre les exécutants du coaching et la direction de l'organisation. Il est entre autres appelé à s'entretenir avec la direction pour déterminer ses objectifs stratégiques, à s'assurer que ces objectifs guident l'exercice de coaching, à faire le suivi de l'exercice et à présenter le bilan des résultats à la direction.

Le mécanisme dont se sert le maître-coach pour s'assurer que les objectifs stratégiques débouchent sur un programme de coaching concret est la «chaîne de valeur de l'entreprise» (CVE). Élaborée par le maître-coach en étroite collaboration avec les leaders et les gestionnaires, la chaîne de valeur de l'entreprise trace une voie à suivre pour réaliser des objectifs stratégiques tels que l'augmentation de la part du marché, des recettes ou des profits en traitant, par exemple, des aspects suivants :

Compétences du leader	Habiletés organisationnelles	Résultats d'affaires
Développement des talents	Gestion des talents	Conservation des talents
Orientation vers la clientèle	Excellence en matière de service	Fidélisation de la clientèle
Réflexion stratégique	Clarté et alignement des buts	Culture animée par la stratégie



Figure 3
La chaîne de valeur de l'entreprise (CVE)

Avec l'aide des coachs, les leaders examinent les compétences qu'ils doivent développer pour enrichir les habiletés organisationnelles nécessaires à l'atteinte des résultats d'affaires désirés et des objectifs stratégiques. Le coaching en tant que tel ne commence qu'une fois que la chaîne de valeur de l'entreprise a été dûment approuvée. La chaîne de valeur de l'entreprise sert alors de guide pratique pour l'ensemble de l'exercice de coaching.

AVANTAGES

Le coaching des cadres offre trois importants avantages. Premièrement, il repose sur une démarche globale de sorte que le coaching, en plus d'améliorer le rendement individuel, a une incidence sur l'ensemble de l'organisation. Il fait en sorte que les habiletés interpersonnelles, de leadership et stratégiques du leader sont alignées sur la vision du leadership qu'épouse l'organisation. Là où ils ont reçu du coaching simultanément, les leaders partagent une nouvelle détermination et une nouvelle orientation.

Deuxièmement, le coaching des cadres met en rapport les résultats du coaching et la stratégie organisationnelle. Le coaching a souvent une vocation tactique. Les leaders tendent à développer des habiletés génériques, dissociées du contexte dans lequel ils œuvrent. Or, la démarche de l'avenir en ce qui concerne le coaching des leaders consiste à lier le coaching au contexte et à la stratégie de l'organisation. Ce faisant, les leaders acquièrent de vastes habiletés qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques organisationnels, actuels et futurs.

Troisièmement, le coaching des leaders favorise l'émergence d'une culture de coaching axée sur l'organisation dans son ensemble. Incorporé au contexte dans lequel œuvre le leader, il tient pleinement compte du rôle des gestionnaires, des collègues, de la stratégie d'affaires, de la culture et des processus. Sous-tendu par les points de vue éclairés, les outils et l'expérience de consultants en gestion, il crée, en collaboration avec l'organisation, un environnement propice à la réussite du leader nouvellement coaché et au coaching d'autres leaders.

Le réseau de coachs constitue le pilier de la méthodologie du coaching des leaders.

ÉLÉMENTS CLÉS DU MODÈLE DU COACHING DES LEADERS

- Une optique de consultation et une capacité d'opérer un changement global
- Une nouvelle transparence qui favorise le partage d'information utile
- Un réseau de coachs qui permet un jumelage avisé, fondé sur les besoins
- Un maître-coach que veille à ce que le coaching soit aligné sur la stratégie
- Une chaîne de valeur de l'entreprise qui fait en sorte que les objectifs stratégiques débouchent sur un programme de coaching concret
- Une communauté de coachs de haut niveau qui fournit aux coachs de puissantes et dynamiques ressources en ligne à l'appui du coaching
- Des résultats d'affaires mesurables qui procurent un étalon de mesure de la réussite du coaching

SOUTIEN EN LIGNE

Le coaching des leaders est soutenu par un portail en ligne qui propose aux clients et aux coachs de nombreuses ressources destinées à optimiser l'efficacité du coaching. Un système de gestion du coaching permet au client et à l'organisation chargée du coaching de suivre et de gérer la relation de coaching. iConnect, un outil de jumelage de coachs avant-gardiste, aide les clients à évaluer la compatibilité entre le coach et le leader en permettant d'accéder à des entrevues préenregistrées de coachs éventuels. Une troisième importante ressource en ligne est la communauté de coachs de haut niveau.

Pas moins de 46 % des répondants à l'enquête ont déclaré qu'ils n'effectuaient aucun suivi de l'efficacité du coaching.

COMMUNAUTÉ DE COACHS DE HAUT NIVEAU

Le réseau de coachs, pilier du coaching des leaders, est constitué de coachs accrédités, dûment formés aux méthodes de cette démarche unique en son genre. Une des ressources clés à l'appui de leur travail est la «communauté de coachs de haut niveau», composante dynamique du portail du coaching, qui procure ce qui suit aux coachs :

- Dépôt central de récentes études, de livres blancs et de documents de référence sur le coaching en général et sur le coaching stratégique spécialisé;
- Ressources didactiques, séminaires en ligne et annonces de colloques;
- Fonction de blogage permettant de partager librement des idées et des pratiques exemplaires;
- Base de données de profils de coachs interrogeable par les maîtres-coachs qui souhaitent effectuer un jumelage en fonction des besoins d'un leader ou d'une organisation.

La communauté de coachs de haut niveau est réservée aux coachs qualifiés et n'est accessible qu'à eux. Elle a pour objet de garantir le plus haut niveau de compétence et d'intégrité qui soit chez les coachs qui se consacrent au coaching des leaders, et ce, dans le monde entier. Elle procure aux coachs une tribune où ils peuvent discuter avec leurs pairs des enjeux stratégiques des organisations clientes et des besoins particuliers des leaders qu'ils coachent. Par ailleurs, elle appuie le coaching des leaders en offrant un bassin de coachs hautement qualifiés - chacun d'eux ayant affiché son profil sur le site - dans lequel il est possible de puiser en fonction des exercices de coaching envisagés.

Les maîtres-coachs jouent un rôle clé dans la supervision de la communauté. Ils veillent à ce que les coachs inscrits soient dûment guidés, formés et accrédités, selon le cas. De plus, après une rigoureuse analyse des besoins stratégiques et des autres impératifs des clients, ils jumellent les coachs et les organisations qui sollicitent des services de coaching.

MESURER POUR DÉMONTRER DES RÉSULTATS TANGIBLES

Le coaching axé sur le rendement individuel repose en grande partie sur une hypothèse, à savoir que l'enrichissement des habiletés du leader aura, à terme, un effet favorable sur les affaires. Selon une enquête réalisée par Right Management auprès de spécialistes des ressources humaines, pas moins de 46 % des répondants ont déclaré qu'ils n'effectuaient aucun suivi de l'efficacité du coaching, tandis que seulement 14 % réalisent des évaluations avant et après l'exercice de coaching. Parmi les répondants qui effectuent un suivi, environ un quart mesure la satisfaction du leader et un tiers, l'effet du coaching sur le comportement. Seulement un tiers évaluent le coaching à la lumière d'objectifs déterminés, et à peine 11 % l'évaluent en termes de rendement du capital investi (RCI).

S'articulant sur la transparence, la stratégie et l'incidence sur l'organisation, le coaching des leaders offre de nouvelles possibilités en matière de mesure de

la réussite de l'exercice de coaching. Le moyen privilégié à cet égard est l'«outil d'alignement et de mesure» ou «OAM». L'OAM permet de formuler une série d'objectifs précis et ajoute aux programmes de coaching une obligation de rendre des comptes en insérant des mesures des résultats d'affaires dans le processus de coaching. Définis avant que le coaching commence, les paramètres comprennent des évaluations antérieures et postérieures et/ou des mesures comparatives avec un groupe témoin. Ils permettent d'évaluer le rendement global de l'organisation et le rendement particulier du leader.

Les «mesures de la réussite pour le client» servent à fixer des buts et à évaluer les progrès accomplis par l'unité opérationnelle ou par l'ensemble de l'organisation. Cet outil permet de définir l'objectif global d'un programme de coaching visant plusieurs leaders et de déterminer l'effet du programme sur des éléments tels que la

productivité, le changement stratégique, l'engagement du personnel, la promotion, la relève, l'alignement sur la vision du leadership de l'organisation, et la capacité d'attirer et de fidéliser le personnel de talent.

La «chaîne de valeur de l'entreprise» ou «CVE» sert à fixer des buts au niveau de l'individu. Elle fournit une ligne de visée qui permet au leader de définir des objectifs sur les trois plans interdépendants du rendement, où le développement sur un plan entraîne une amélioration sur le suivant. Les objectifs et les paramètres sont définis dès le départ, et la capacité du leader d'atteindre les objectifs est évaluée avant et après l'exercice de coaching des leaders ou en fonction d'un calendrier convenu. L'amélioration des résultats prédéfinie par l'organisation et la réalisation des objectifs stratégiques deviennent les étalons de mesure par excellence de la réussite du coaching, en particulier lorsque l'exercice de coaching vise plusieurs leaders.

LES PRINCIPALES DISTINCTIONS DU PROCESSUS DE COACHING DES LEADERS

1. Le contexte organisationnel est pris en considération grâce à notre démarche tridimensionnelle.

- Le coaching tient compte et tire parti de l'interaction entre le leader et les composantes alignées de l'approche à l'efficacité adoptée par l'organisation.
- Mobilisant le gestionnaire du leader et d'autres intervenants clés, l'exercice de coaching est également guidé par la stratégie d'affaires, la culture, les valeurs, la structure et les processus de l'organisation.

2. Les objectifs du coaching sont mesurables et mis en rapport avec les résultats d'affaires à l'aide de nos outils d'alignement et de mesure.

- Une «chaîne de valeur de l'entreprise» aligne les compétences du leader sur les résultats d'affaires.
- Les «mesures de la réussite pour le client» permettent de faire le suivi des résultats du programme.
- Le coaching est plus fructueux et sa valeur est plus clairement dégagée.

3. L'excellence en coaching est cultivée, définie et mesurée grâce à notre communauté virtuelle technohabilité qui:

- Fournit des ressources, des occasions d'apprentissage et une cohésion qui concourent à attirer, à perfectionner et à fidéliser des coachs de très haut niveau partout dans le monde;
- Met en rapport des gens qui ont une très vaste expérience pratique;
- Fournit aux clients un vaste bassin de coachs, favorisant ainsi un jumelage fructueux et contribuant à la substance, à la qualité, à la compétence et à la cohérence du coaching dans le monde entier.

Les experts du coaching des leaders

Le modèle de coaching des leaders est le fruit de l'expérience internationale de Right Management dans les domaines du coaching et de la consultation organisationnelle.

Notre service de coaching est, en fait, l'un des plus vastes du monde et nous nous consacrons à la gestion des talents et de la carrière depuis presque 30 ans. Right Management est bien placée pour élaborer et mettre en œuvre un modèle qui aborde le coaching dans une optique de consultation intégrée. Le coaching des leaders conjugue nos vastes compétences en consultation à nos vastes compétences en coaching.

Il met également à profit l'expérience que nous avons acquise à l'échelle internationale. En qualité d'organisation qui administre des bureaux dans plus de 50 pays et qui n'a cessé de croître et de prospérer depuis sa fondation, Right Management est consciente de l'importance de tenir compte tant du centre que de la périphérie : nous avons su concilier la rigueur nécessaire à la cohérence de nos activités internationale et la diversité nécessaire à la satisfaction des besoins locaux. Cette expérience nous a permis d'élaborer et de réaliser un modèle qui reconnaît, d'une part, la nécessité d'aligner de façon cohérente le coaching et la stratégie organisationnelle et, d'autre part, la nécessité d'être sensible aux différences et aux préférences locales et individuelles.

Right Management doit ses compétences en coaching et en développement à ses connaissances inégalées de l'industrie.



Right Management a donné corps à cette approche du coaching des leaders après de vastes consultations de ses clients et une soigneuse analyse des besoins exprimés. Le modèle dans son ensemble tient compte de la nécessité pour le coaching d'avoir une incidence sur l'organisation en entier. Sa composante de réseautage tient compte de la nécessité d'avoir accès à des spécialistes; son incidence explicite, de la nécessité de disposer de buts et de mesures précis; sa communauté de coachs de haut niveau, de la nécessité de réunir et de continuellement perfectionner les coachs; son jumelage fondé sur les besoins, de la nécessité d'avoir des coachs qui justifient de connaissances, de formation et d'expérience variées.

Notre coaching des leaders s'inspire du succès du coaching classique, individuel, centré sur les besoins de la personne. Il continue à fournir aux leaders du soutien sur des aspects tels que l'intégration, la modification de comportements, l'établissement de relations et la gestion du stress. Mais il va au-delà du coaching individuel et met de l'avant des résultats d'affaires mesurables fondés sur le contexte particulier du leader grâce aux points de vue éclairés, aux outils et à l'expérience de consultants en gestion aguerris. Nous croyons que notre approche au coaching des leaders est la voie de l'avenir, en particulier lorsque l'exercice vise plusieurs leaders à la fois, puisqu'elle représente la solution de coaching la plus complète qui soit en apportant aux organisations une valeur tangible, mesurable et constante.

À propos de Right Management

Right Management (www.right.com) est l'expert de la gestion des talents et de la gestion de la carrière au sein de Manpower, chef de file mondial de l'industrie des services d'emploi. Right Management aide ses clients à sortir gagnants dans un monde du travail en perpétuelle transformation en élaborant et en exécutant des solutions de gestion des effectifs qui alignent la stratégie de gestion des talents sur la stratégie d'affaires. Au nombre de nos champs de compétence figurent l'évaluation des talents, le développement du leadership, l'efficacité organisationnelle, la mobilisation du personnel et la transition des effectifs. Right Management jouit d'un réseau mondial composé de plus de 300 centres de service répartis dans plus de 50 pays et offre ses services à 80% des entreprises qui figurent au palmarès Fortune 500 et à 50% de celles inscrites au tableau Global 1000.

Right Management est une filiale en propriété exclusive de Manpower Inc., chef de file mondial de l'industrie des services d'emploi, qui crée et propose des services qui placent les entreprises en tête de peloton dans un monde du travail en pleine évolution.

POUR EN SAVOIR DAVANTAGE

Téléphone: 800.461.4110

Renseignements généraux:

Dominique Jones
Vice-présidente régionale
Est de l'Ontario et Québec
1, Place Ville-Marie
Bureau 2035
Montreal (Quebec) H3B 2C4

Téléphone: 514.871.4778
Dominique.Jones@right.com

Renseignements aux médias:

Meredith Evans
Directrice régionale du marketing
Right Management
2, rue Bloor Est
Bureau 1900
Toronto (Ontario) M4W 1A8

Téléphone: 888.926.1324, poste 228
Meredith.Evans@right.com



Right Management Inc. 1, Place Ville-Marie, Suite 2035 Montreal, Quebec H3B 2C4 www.right.com
No de produit 5700-2 UNE FILIALE DE MANPOWER INC

©2009 Right Management. Tous droits réservés.