

En collaboration avec



# NOTRE PALMARÈS DES MEILLEURS EMPLOYEURS DU QUÉBEC

## L'ANNÉE DE L'ENGAGEMENT

UN DOSSIER DE

DANIEL GERMAIN • CATHERINE ROUX • FRÉDÉRIC DENONCOURT  
VALÉRIE VÉZINA ET MÉLANIE LAROUCHE.

**H**uit mois. C'est le temps qui s'est écoulé depuis l'appel de candidatures jusqu'au dévoilement, le 24 septembre, des meilleurs employeurs du Québec. Ces huit mois d'efforts investis par la firme conseil en ressources humaines Watson Wyatt et par nous permettent de vous présenter les meilleures entreprises pour lesquelles travailler au Québec, et plus encore. Notre enquête et nos entrevues nous ont apporté une réponse à une question qui hante des générations de patrons et de gestionnaires depuis le début de l'ère industrielle : comment augmenter le rendement de ses employés ?

Par le passé, les réponses à cette question n'ont souvent pas été les plus appropriées ni les plus heureuses. Pourquoi ? Longtemps, nous avons perçu les intérêts des employeurs et ceux des employés comme étant opposés. Or, nous savons depuis plusieurs années qu'il est possible de concilier les deux, et beaucoup d'entreprises l'ont compris. Pour y arriver, plusieurs d'entre elles ont eu le réflexe de partager plus équitablement les profits. Cela s'est traduit par une augmentation de la rémunération du personnel à tous les échelons, que ce soit par des hausses salariales, l'attribution de primes de rendement ou l'accès à l'actionnariat. Cela a-t-il accru la productivité des effectifs ?

Il s'agissait certes d'un pas dans la bonne direction, mais on remarque aujourd'hui qu'une bonne rémunération n'est pas suffisante pour accroître le rendement de ses employés. L'effet de la rémunération sur le rendement s'estompe rapidement au-delà d'un certain seuil. « La rémunération n'est pas un facteur de motivation », affirme France Dufresne, conseillère chez Watson Wyatt.

Il faut donc plus. Et les entreprises qui ont participé à notre concours ont trouvé la solution : des employés non

seulement satisfaits, mais engagés. « L'engagement fait en sorte qu'un employé se sente personnellement concerné par la réussite de l'organisation pour laquelle il travaille. Cet employé a alors envie d'en donner plus et est porté à prendre des initiatives pour son employeur », note France Dufresne.

Or, toutes les entreprises en lice ont affiché un pointage élevé à ce chapitre. C'est une performance qu'il faut souligner, même chez les sociétés qui n'ont pas atteint la finale. Car toutes n'ont pas les mêmes moyens. Et il y a des industries dans lesquelles il est plus difficile de susciter l'engagement du personnel. En outre, plus une entreprise est grande, plus cet objectif est ambitieux. La papetière Tembec, par exemple, partait dans la course avec certains handicaps (taille, secteur manufacturier) par rapport à d'autres entreprises inscrites. Si elle n'a pas gagné, elle nous a impressionnés. On peut en dire autant de Trans West, une entreprise de transport. « La qualité des participants est, dans l'ensemble, très élevée », souligne France Dufresne. Cela n'a pas facilité le travail de notre jury, composé d'André Bisson, chancelier de l'Université de Montréal, Yves Boudreau, sous-ministre associé à Emploi-Québec, Richard Drouin, président du conseil de l'Université Laval, Richard Pound, chancelier de l'Université McGill et Florent Francœur, PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines.

La participation au concours est un long processus (voir article sur la méthodologie à la page suivante). Et pour les entreprises qui ne remportent pas les honneurs, l'exercice n'est pas inutile. Car le Palmarès /Watson Wyatt des meilleurs employeurs du Québec n'est pas seulement un concours. C'est une occasion de se comparer à ce qui se fait de mieux en matière de ressources humaines au Québec. ▶

Départager les  
meilleurs des  
meilleurs

# UN DÉFI MÉTHODOLOGIQUE DE TAILLE !

PAR NORMAND AUBRY, CONSEILLER, WATSON WYATT

Qu'est-ce qui fait un meilleur employeur ? Selon nous, ce n'est pas la mise sur pied de programmes et de politiques de gestion du capital humain. Pour devenir un employeur « de choix », une entreprise doit faire, au quotidien, des gestes qui permettent aux employés d'être pleinement engagés et productifs.

Les employés sont les mieux placés pour en juger. C'est pourquoi le processus de sélection des gagnants de ce palmarès repose sur l'opinion et le témoignage des employés, et non sur l'existence d'une politique de ressources humaines. Mais encore faut-il que l'information recueillie soit pertinente, car celle-ci doit permettre à notre jury de porter un jugement éclairé.

## La méthodologie

Ce concours est ouvert à toutes les entreprises qui comptent 50 employés ou plus au Québec. Cette restriction quant à la taille de l'organisation permet de garantir la validité statistique de l'exercice.

Nos données ont été recueillies à l'aide de trois outils. Au cœur de la démarche, on trouve le « Questionnaire de l'employé ». À l'aide de celui-ci, nous avons sondé les répondants à l'égard de 10 dimensions clés du fonctionnement d'une entreprise (**l'engagement, l'environnement de travail, le leadership et l'efficacité de l'organisation, la supervision, le processus décisionnel, la communication, la gestion du rendement, le développement professionnel et l'apprentissage, la rétribution et les avantages sociaux, l'organisation en tant que citoyen**). Les 99 questions du sondage nous permettent d'évaluer la qualité de la gestion de l'entreprise et sa capacité à susciter l'engagement de ses employés. Les répondants pouvaient remplir le questionnaire sur papier ou en ligne.

Le « Questionnaire de l'employeur » permet de recueillir des renseignements factuels sur l'entreprise. Enfin, pour aider à la gestion du sondage, chaque organisation a reçu une « Trousse de l'employeur ». Celle-ci comporte des stratégies de communication auprès des employés ainsi que des outils pour faciliter l'exercice.

Pour assurer une représentativité adéquate, des seuils minimaux de participation par catégories d'employés (cadres supérieurs, gestionnaires, professionnels, etc.) sont déterminés pour

Repérer des entreprises qui se démarquent au sein d'un groupe d'employeurs d'élite est le défi que doit relever le jury du Palmarès *Affaires Plus*, avec le concours de Watson Wyatt. Comment s'y est-il pris ?

chaque organisation. Ces seuils varient en fonction de la taille de l'entreprise : plus celle-ci est petite, plus le seuil (établi en pourcentage du nombre d'employés de chaque catégorie) doit être élevé pour assurer la validité des résultats.

## La sélection des finalistes

Les données recueillies permettent d'obtenir un pointage pour chaque dimension mesurée. Une moyenne est ensuite calculée afin d'établir une note globale pour chacune des entreprises participantes. Celle-ci est utilisée comme critère de comparaison pour les entreprises d'une même catégorie. Watson Wyatt détermine les entreprises de chaque catégorie qui ont le pointage global le plus élevé et retient comme finalistes celles qui se démarquent nettement des autres.

Une analyse plus poussée des données obtenues pour chaque entreprise finaliste est ensuite réalisée. Des tableaux synthèses sont préparés à l'intention du jury afin de l'aider à interpréter les résultats.

## Les critères de sélection utilisés par le jury

Les membres du jury se réunissent ensuite pour étudier ces résultats. Quel est l'engagement des employés ? Les perceptions positives des effectifs sont-elles partagées par tous (employés et cadres) ? Ce sont là quelques-unes des questions sur lesquelles les membres du jury sont invités à se pencher. Pour départager les organisations, on peut également considérer des éléments qualitatifs, tels que les commentaires des employés.

Au stade de la sélection finale, le rôle de Watson Wyatt est de présenter de façon objective et claire l'ensemble des données et des renseignements disponibles, et d'animer la rencontre du jury. Les membres du jury déterminent les gagnants à huis clos.

## Faire des choix éclairés

La mission du jury n'est pas facile. La différence entre les entreprises qui excellent et celles qui sont « les meilleures » est mince. Il est clair que les organisations qui participent au concours déploient des efforts considérables pour se classer parmi les meilleurs employeurs. Et elles méritent que la méthodologie soit à la hauteur.

ENTREPRISES	ACTIVITÉS	LES TROIS POINTS FORTS DE CHAQUE ENTREPRISE										CE QUE LES EMPLOYÉS APPRÉCIENT CHEZ LEUR EMPLOYEUR	
<b>3-SOFT</b> 104 employés Brossard	Informatique/logiciel	●		●								●	Notre organisation respecte les employés et nous encourage à poursuivre nos rêves et à atteindre nos buts.
<b>AGTI SERVICES CONSEILS</b> 164 employés Montréal	Ingénierie	●	●									●	[...] l'équilibre réel entre le travail et la vie personnelle, tout en ne sacrifiant pas la qualité du service. Le système de valeurs de l'entreprise.
<b>ALGORITHME PHARMA</b> 147 employés Laval	Pharmaceutique	●			●							●	Flexibilité des horaires, qui aide à concilier vie professionnelle et vie familiale. Vie sociale bien organisée à l'intérieur de l'entreprise.
<b>CORPORATION CANACCORD</b> 112 employés Montréal	Services financiers	●				●						●	Liberté d'action. Choix des outils de travail et formation continue. Primes de rendement.
<b>CORPORATION FINANCIÈRE BROME</b> 50 employés Montréal	Services financiers	●	●									●	Liberté d'action. Respect des personnes. Il y a toujours des projets qui rendent le travail plus enrichissant.
<b>DEMERS BAULNE S.E.N.C.</b> 73 employés Montréal	Ingénierie			●					●			●	Dynamisme, ouverture sur la qualité des relations interpersonnelles, valeurs très fortes : respect, solidarité et professionnalisme.
<b>D.L.G.L.</b> 92 employés Blainville	Informatique/logiciel	●	●									●	La confiance et le respect de la direction ainsi que les horaires sont les éléments qui font grandir ma fidélité envers cette entreprise.
<b>FONDATION DES MALADIES DU CŒUR DU QUÉBEC</b> 70 employés Montréal	Services sociaux	●				●						●	Son dynamisme et sa capacité à développer un sentiment d'appartenance. La direction donne aux employés la liberté d'échanger entre eux pour constituer un bon esprit d'équipe.
<b>H. FONTAINE</b> 139 employés Magog	Manufacturier	●	●									●	C'est une merveilleuse entreprise familiale. On s'y sent bien. Je me sens appréciée et reconnue. Je désire travailler pour mon employeur actuel jusqu'à ma retraite.
<b>L. BILODEAU ET FILS</b> 105 employés Honfleur	Transport et entreposage	●				●						●	Possibilité d'avoir un horaire flexible. Bon équipement pour travailler. Dimension humaine de l'entreprise.
<b>MOYENNE POUR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS (SUR 5,00)</b>		4,25	4,20	4,13	4,16	4,12	3,96	3,95	3,93	4,32	3,75		

Org. en tant que citoyen	Environnement de travail	Leadership et efficacité de l'org.	Supervision	Processus décisionnel	Communication	Dével. prof., apprentissage	Rétribution et avantages soc.	Engagement	Gestion du rendement
--------------------------	--------------------------	------------------------------------	-------------	-----------------------	---------------	-----------------------------	-------------------------------	------------	----------------------

Corporation Canaccord a participé à notre concours dans le but de prendre le pouls de ses employés. Cette entreprise a étendu ses racines de l'Ouest canadien jusqu'au Québec, où elle possède deux



Guy Brunet et deux vice-présidents, Nicholas Budnick et Melkon Melkonian

**Corporation Canaccord**  
ÉCHANGES INFORMELS

succursales (à Montréal et à Québec) et emploie 110 personnes (après avoir intégré Whalen, Béliveau et C.M. Oliver). Ce courtier en valeurs mobilières finance des entreprises en ressources naturelles, en biotechnologie et en technologie. Le président et la directrice des ressources humaines (entre autres) étant en poste à Vancouver, une coordonnatrice locale veille à l'accueil des nouveaux employés ; chaque directeur de division (il y en a six) est responsable d'embaucher sa propre équipe, localement. À Montréal, l'atmosphère est familiale. « S'il y a deux ou trois courtiers qui flânent au bureau en fin d'après-midi, on ouvre une bouteille de vin et on jase », dit Guy Brunet, premier vice-président, ventes au détail et directeur. Sans compter les « cinq à sept »... L'idée : ne pas tenir pour acquis que tout va bien, poser des questions – en étant prêt à entendre les réponses – et assurer un suivi. (v. v.)



Bruno Sénécal, chef d'équipe à la réception et à l'expédition, André Fontaine, président, et Véronique Labonté, directrice des ressources humaines

**H. Fontaine**  
LE TRAVAIL, C'EST LA SANTÉ !

C'est pour se comparer aux autres employeurs et pour vérifier le taux de satisfaction à l'interne que H. Fontaine s'est inscrit à notre concours. Cette entreprise familiale de Magog dit écouter ses 155 employés. Elle les sonde d'ailleurs chaque année sur leur satisfaction au travail ; la directrice des ressources humaines, Véronique Labonté, collige les résultats (tenus confidentiels) et en communique les grandes lignes aux autres directeurs. De plus, un comité « ressources humaines » discute tous les deux mois – ou plus, au besoin – des demandes exprimées (loisirs, avantages sociaux, équipement supplémentaire, etc.). L'entreprise débourse aussi 4 500 dollars par an pour un programme externe d'aide aux employés. Ainsi, une fois par trimestre, le comité reçoit de la formation en communication ou encore sur la toxicomanie. Et chaque employé a accès (gratuitement et en toute confidentialité) à trois consultations annuelles avec un psychologue. Question de santé mentale... et physique : un comité « santé et sécurité au travail » est également à l'œuvre chez ce concepteur, fabricant et distributeur de portes d'étanchéité utilisées dans la construction des barrages et des écluses. (v. v.)



3-Soft

André Cohen, entouré de Julie Bertrand et Eric Lapointe, deux employés

## LE GALA DES EMPLOYÉS

Pour motiver ses troupes, 3-Soft joue le grand jeu. Entre autres, l'entreprise a mis sur pied un plan de primes et de commissions adapté aux différents types d'emplois, selon le rendement de chacun. En outre, un programme de reconnaissance, implanté il y a plusieurs années, incite les employés à proposer la candidature d'un collègue en vue d'un gala de reconnaissance. Performance et bonne attitude sont récompensées à la fin de l'année. Même ceux qui ont proposé des candidatures ont droit à des prix. Et c'est sans compter les nombreuses délicates attentions, comme alléger l'horaire d'une nouvelle maman sans recourir à un long processus administratif. « Investir dans le bien-être de ses employés est rentable. Les années me l'ont confirmé à maintes reprises », dit André Cohen, vice-président de l'administration pour le Groupe 3-Soft. Selon lui, tous ces détails nourrissent un solide sentiment d'appartenance et renforcent l'engagement des employés. Cela a permis à la firme d'informatique de se tirer d'affaire malgré des temps difficiles. « La vague de déboires de l'industrie des télécommunications a emporté beaucoup de petites entreprises », fait-il remarquer. Non seulement 3-Soft s'est tirée d'affaire, mais elle compte poursuivre sur la voie de la croissance, à laquelle chaque employé contribue. (M. L.)

## Demers Beaulne UNE TRIBU DE COMPTABLES

L'*inukshuk*, c'est cet empilement de pierres qui imite la forme humaine et sert de repère. Pour sa construction, on doit trouver l'équilibre parfait entre toutes les pierres qui le composent. Aucune d'elles n'est plus importante qu'une autre, un peu comme les employés du cabinet Demers Beaulne... Faire son entrée au sein de la tribu Demers Beaulne, c'est adhérer à une école de pensée. Lors du rituel d'accueil, on reçoit son propre *inukshuk*, sur lequel on peut lire « Respect, solidarité, professionnalisme ». C'est ce que ce cabinet s'est donné comme valeurs il y a un peu plus d'un an. La majorité des employés sont recrutés dès l'université. « Je ne veux pas les meilleurs candidats, dit Dany Foster, directrice des ressources humaines, seulement ceux qui col-

lent à notre culture. » Pour concrétiser cet instinct tribal, une multitude de mesures sont mises en place : un réaménagement des bureaux pour faciliter la communication entre les services, la relocalisation d'employés, l'horaire flexible, la formation adaptée ou la reconnaissance personnalisée. « Chez nous, la direction des ressources humaines ne doit pas agir en dilettante », dit Robert St-Aubin, associé directeur. Quand un employé s'ouvre sur un problème, elle doit intervenir. Tout comme l'*inukshuk*, les employés de Demers Beaulne doivent être équilibrés, au travail comme dans leur vie en général. Ce serait un élément clé de la recette de la productivité et du bonheur au travail. « Nous préférons en accomplir moins, mais conserver notre crédibilité auprès des employés », dit Robert St-Aubin. (C. R.)

Dany Foster et Robert St-Aubin



## AGTI NO 4 L'ÉQUILIBRE PRODUCTIF

**AGTI l'a vérifié et en a fait la preuve : un employé équilibré est un employé plus productif.**

PAR CATHERINE ROUX

Dans un marché où l'on doit jongler avec des échéances souvent « suicidaires », est-il possible d'assurer une bonne qualité de vie à ses employés ? Oui. Du moins AGTI, une firme de consultants en informatique, y est parvenue. « Lorsque nous évaluons le nombre d'heures exigé pour un mandat, nous jouons la carte de la transparence envers nos clients », affirme Patrick Robert, conseiller en gestion et responsable du Centre d'expertise sur les connaissances. Autrement dit, on ne promet pas l'impossible pour décrocher un contrat, ce qui a pour conséquence de réduire la pression sur les employés.

« Les gens qui ont une vie équilibrée ont un meilleur rendement », remarque Jacques Martineau, le président de la firme. Arnaud Nobile est conseiller chez AGTI et père de famille. Dans une autre firme, il pourrait être obligé d'exécuter des mandats à l'extérieur de Montréal. Ici, ce n'est pas le cas. « On ne m'obligerait pas à m'éloigner de ma famille », dit-il.

D'autres y verraient autant d'occasions manquées de décrocher des contrats ou d'accélérer l'exécution d'un mandat. Pas chez AGTI. En démarrant cette firme en 1996, ses fondateurs voulaient devenir plus qu'un fournisseur de solutions informatiques. AGTI serait le compagnon des clients qui s'équipent de nouveaux systèmes d'information. Le but : minimiser l'impact de la technologie sur les organisations. De quelque 5 millions de dollars au terme de sa première année, son chiffre d'affaires a atteint 38 millions cinq ans plus tard. AGTI

dessert maintenant le marché canadien à partir de trois bureaux, situés à Montréal et à Québec.

À l'embauche, AGTI s'attarde sur les compétences techniques des candidats, certes, mais elle valide avant tout la capacité des consultants à faire de l'accompagnement en analysant leur « savoir-être ». « AGTI va vers les candidats qui ont de la substance ainsi qu'une certaine humilité. Les prima donna ne sont pas recherchées », précise Arnaud Nobile. Dans son énoncé officiel, la firme dit vouloir « accompagner sa clientèle ». Et elle accompagne aussi ses nouveaux employés, qui, à leur arrivée, se voient assigner un gérant de carrière qui s'assurera de les aider à évoluer selon leurs aspirations. Et, lorsqu'il travaille sur un premier mandat, un directeur de compte assure le lien entre eux et le client, et un mentor d'expérience dans le domaine concerné les accompagne dans leur projet.

Pour s'assurer de l'engagement de ses consultants, Jacques Martineau leur offre des défis leur permettant d'évoluer et s'assure qu'ils participent à la gestion interne. Cela va loin : les employés participent même à l'élaboration du plan d'affaires de la société, et veillent à son application.



Jacques Martineau, Patrick Robert et Arnaud Nobile

Ils collaborent aussi au développement de ce qu'on appelle ici l'« agora du savoir », une sorte de base de données disponibles à tous dans l'intranet et qui présente l'information pertinente sur des projets antérieurs, des méthodes de travail, des méthodologies et des références techniques, entre autres. La bible d'AGTI, en quelque sorte !

(C. R.)

PHOTOS : ALAIN GAUVIN

# LA LOI DE LA JUNGLE

## RÉALITÉ DES TEMPS MODERNES ?

C'EST PARFOIS UNE IMPRESSION BIEN RÉGLÉE DE LA CONCUSSION DANS LE MONDE ACTUEL. PLUS DE 4 000 ENTREPRISES LA PLURART AVEC DES AMBITIONS À LA MESURE DES VOTRES. ONT CHOSI ROYNAT CAPITAL COMME PARTENAIRE FINANCIER PARCE QU'AU DECA DU BIEN ET DES FORCES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION 40 ANS ET AVONS COMBLÉ DES BESOINS EN D'EXPANSION QUE POUR DES PROJETS DE

ROYNAT CAPITAL



NOUS TENONS AUSSI COMPTE DU POTENTIEL. NOUS AVONS PARCOURU LE TERRAIN DÉRIE CAPITAL AUTANT POUR DES PROJETS DE TRANSITION ET D'ACQUISITION. ROYNAT EST LA PLUS IMPORTANTE BANQUE D'ARRAÏBI AU CANADA AU SERVICE DES MOYENNES ENTREPRISES QUI VISENT LA CROISSANCE. D'AUTRES PRÉTENT DE L'ARRAÏBI. NOUS FAISONS DES AFFAIRES.

www.roynat.com

Martin Bossé,  
Jacques Guénette,  
Patrick Bisailon,  
et Martine Castellani

# D.L.G.L.

## Le collectivisme

# RÉINVENTÉ

**En innovant sur le plan des ressources humaines, Jacques Guénette, président de D.L.G.L., est en train de réinventer la façon de faire des affaires. Voici comment.**

PAR DANIEL GERMAIN

**B**lainville, 19 août. Une trentaine d'employés de D.L.G.L. se dirigent vers la cour arrière de l'entreprise, où quelques-uns de leurs collègues s'affairent autour d'un barbecue. Ce midi, le président, Jacques Guénette, offre les hot-dogs et les hamburgers. « Des hot-dogs, ça ne coûte rien », dit le fondateur, pour banaliser ce repas aux frais du patron. Chez D.L.G.L., cela n'a rien d'inhabituel.

C'est vrai, parmi toutes les initiatives de la direction pour assurer le bien-être des employés, il s'agit sans doute de la moins spectaculaire. Car il y en a tant d'autres : un gymnase, le bistro Chez Claude – baptisé en l'honneur de Claude Lalonde,

le cofondateur décédé il y a deux ans –, un bar ouvert en tout temps avec une table de billard, un cinéma maison avec écran géant, et un environnement de travail agréable, pour ne nommer que les plus évidentes.

Mais si vous cherchez ce qu'il y a de plus précieux pour les employés de D.L.G.L., il faudra vous tourner vers ce qu'il y a de plus intangible : une solide culture d'entreprise basée sur la confiance, l'honnêteté, le respect mutuel, la liberté et l'initiative personnelle. Tout, de l'achat de l'équipement à la rémunération en passant par la définition des objectifs de la société, va dans ce sens. Et cette culture est entretenue avec un soin jaloux, à tel point qu'elle semble prendre le dessus sur les ventes, les revenus et les profits. Mais ce n'est qu'une illusion, car la culture d'entreprise est au service des affaires. Et celles-ci tournent rondement.

D.L.G.L. compte 92 employés, selon les données les plus récentes. Cette entreprise se spécialise dans l'élaboration des systèmes intégrés de gestion des ressources humaines et de la paie, un marché occupé par des sociétés telles que SAP et PeopleSoft, des multinationales. D.L.G.L. ne manque donc pas de concurrentes. « Notre taille est notre principal handicap, concède Jacques Guénette. Les grandes sociétés aiment faire affaire avec de grandes sociétés. Nous devons donc nous démarquer autrement. »

Le président de D.L.G.L. mise entièrement sur ses effectifs. Et il s'en occupe personnellement. Il embauche lui-même les employés, selon des critères inusités, absents des manuels de ressources humaines : 1. Disposition au bonheur ; 2. Équilibre (« Je ne veux pas de - ») ; 3. Intelligence ; 4. Enthousiasme. « Ce sont des qualités innées. Le reste, ça s'apprend », dit-il.

Chaque nouvel arrivant est confié à un vétéran de la firme – un « tuteur » – chargé de le guider et de lui apprendre le fonctionnement de l'entreprise. Martin Bossé a joué ce rôle à cinq occasions depuis son arrivée, en 1989. « Au début, nous étions à peine 20 employés. Nous nous demandions alors comment l'entreprise pouvait grandir tout en conservant sa culture unique. L'idée des tuteurs s'est imposée. Ce sont eux qui transmettent notre culture », dit-il.

Ici, tous les employés connaissent « Le Livre », « », comme on l'appelle. Il s'agit d'une sorte de constitution non écrite dans laquelle sont décrits les fondements de la politique de ressources humaines. Le Livre n'est pas matériel, mais au moment d'apporter une précision ou une interprétation à la philosophie très ouverte de l'entreprise, Jacques Guénette envoie à tous un courriel spécifiant que le contenu devra être consigné . Tout le monde comprend le message.

Cette organisation se passe facilement de dispositifs de contrôle. Il n'y a pas d'horaires ni de politique de vacances. Pourtant, tout le monde effectue ses heures de travail, et personne n'abuse des congés, que les collègues planifient ensemble afin de répartir les tâches en vue de l'absence de l'un d'entre eux. « En supprimant les horaires, D.L.G.L. a éliminé une source de stress : il est impossible

d'arriver en retard au bureau », résume Martine Castellani, du service de marketing.

Chez D.L.G.L., rien n'est comme ailleurs, pas même les entrevues d'embauche. Patrick Bisailon se souvient des étapes qui l'ont mené au poste de consultant en réseautage, il y a cinq ans. La première entrevue s'est déroulée de minuit à deux heures du matin devant un club sandwich, dans un restaurant de banlieue. « Je venais de jouer une partie de hockey. Le fils de Jacques [Guénette] était dans mon équipe. J'ai discuté un bon moment avec lui et avec un autre employé de l'entreprise », précise-t-il. Au cours de l'entrevue officielle, le patron a vendu D.L.G.L. tout le long de l'entretien, expliquant en détail la philosophie de l'entreprise. « Je n'ai pas beaucoup parlé », se souvient le jeune informaticien de 31 ans, dont le plan de carrière exclut tout autre employeur.

S'il est possible de faire carrière chez D.L.G.L. (toutes les promotions sont accordées à des employés), l'environnement n'est pas propice à tous les types de carriéristes ; ici, on expérimente une sorte de collectivisme organisationnel. Chacun des employés est évalué par l'ensemble de ses collègues. « Il est impossible de gravir les échelons aux dépens des autres », signale Martin Bossé. Et s'il y a bien des postes plus élevés que d'autres chez nous, on n'y trouve pas de rapports d'autorité. La hiérarchie est ici un concept vague. « Regardez : ni poste ni titre n'est inscrit sur ma carte professionnelle », fait remarquer Martin Bossé.

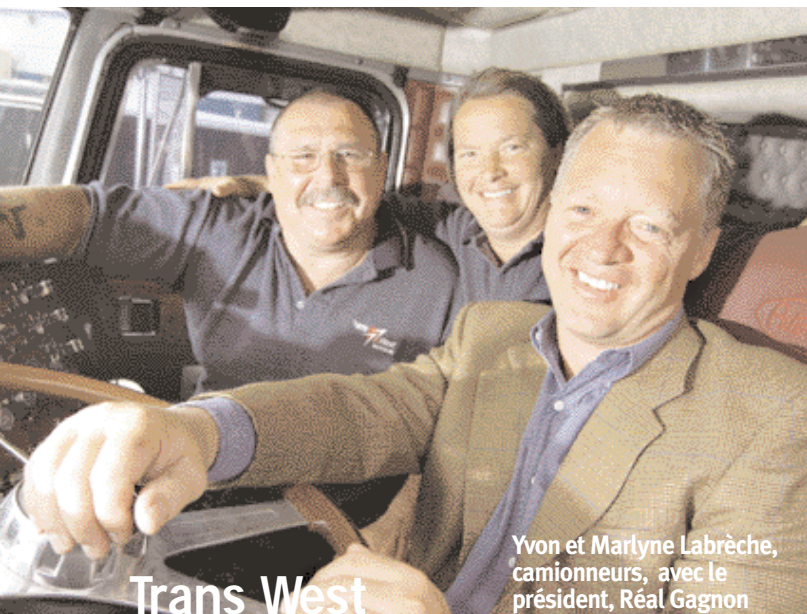
« Nous sommes tous sur le même pied d'égalité, soutient Martine Castellani. La réussite n'est pas une affaire individuelle mais collective. » Cela se reflète jusque dans la rémunération ; tous les employés, sans exception, ont droit à une part des primes si les objectifs, déterminés par les employés avec leur patron, sont atteints. La part de la cagnotte à laquelle a droit un employé est déterminée en fonction de sa place sur l'échelle salariale et de son évaluation. « Si l'atteinte d'un objectif dépend de cinq personnes, vous devinez que toute l'entreprise est derrière elles », dit Jacques Guénette, qui promet pour bientôt l'actionnariat à ses employés.

Pour préserver la culture de son entreprise, Jacques Guénette a dû renoncer à certaines choses, comme faire de D.L.G.L. une grosse entreprise à croissance rapide. Et c'est pourquoi l'inscription en bourse – une étape naturelle pour ce genre d'entreprise – ne figure pas dans les projets du patron. Cela n'empêche pas la firme de Blainville d'être viable, de connaître la réussite et d'offrir un produit qui s'est taillé une bonne place sur le marché. D.L.G.L. a conçu le système de paie du CP et l'y a implanté ; la base de données de ce système englobe 110 000 personnes, dont 38 000 retraités. Radio-Canada, Desjardins, la Ville de Québec et Molson, pour n'en nommer que quelques-uns, ont aussi opté pour le système (V.I.P.) conçu par cette entreprise de moins de 100 employés.

Il est vrai que par le nombre, D.L.G.L. n'est pas de taille par rapport à ses concurrentes. Mais l'engagement de ses employés atteint un niveau inégalé, selon les données recueillies lors de notre enquête. En entrevue, Patrick Bisailon a affirmé candidement : « Je me demande souvent ce que je peux faire pour accroître mon efficacité dans l'entreprise ».

Qu'est-ce qu'un patron peut demander de plus à un employé ?

ENTREPRISES	ACTIVITÉS	LES TROIS POINTS FORTS DE CHAQUE ENTREPRISE										CE QUE LES EMPLOYÉS APPRÉCIENT CHEZ LEUR EMPLOYEUR
<b>NO 4</b> CHÂTEAU FRONTENAC 466 employés Québec	Hôtellerie	●			●						●	La fierté de chacun à assurer un service à la clientèle dépassant non seulement les attentes de celle-ci, mais les normes de l'industrie.
<b>CMP PRODUITS MÉTALLIQUES</b> 275 employés Châteauguay	Électronique/ semiconducteurs	●				●					●	Des valeurs et une éthique fortes. CMP applique son message selon lequel les employés sont le principal actif de l'entreprise.
<b>NO 4</b> FAIRMONT TREMBLANT 240 employés Mont-Tremblant	Hôtellerie	●			●						●	C'est une organisation qui encourage la participation des employés, ce qui laisse beaucoup de place à la créativité et à l'exploitation de nos forces personnelles.
<b>LES SERVICES LOGISTIQUES TRANS WEST</b> 236 employés Montréal	Transport/entrepotage		●	●							●	Une entreprise avant-gardiste qui récompense les employés et qui répond aux besoins du client.
<b>NO 14</b> NOVARTIS 499 employés Montréal	Produits pharmaceutiques	●		●							●	Compétitivité, respect des valeurs humaines, développement des employés.
<b>ROCHE DIAGNOSTICS</b> 286 employés Laval	Biopharmaceutique	●		●							●	Roche est une entreprise qui permet de se développer, de grandir et de connaître le succès avec elle. Elle offre de bonnes possibilités de carrière.
MOYENNE POUR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS (SUR 5,00) >		4,25	4,20	4,13	4,16	4,12	3,96	3,95	3,93	4,32	3,75	



Yvon et Marlyne Labrèche, camionneurs, avec le président, Réal Gagnon

Trans West

- Organisation en tant que citoyen
- Environnement de travail
- Leadership et efficacité de l'organisation
- Supervision
- Processus décisionnel
- Communication
- Développement professionnel et apprentissage
- Rétribution et avantages sociaux
- Engagement
- Gestion du rendement

## UNE AUTRE FAÇON DE VOIR LE CAMIONNAGE

Ce sont habituellement des entreprises « cols blancs » qui se distinguent dans notre palmarès. Trans West est « cols bleus ». De ses 320 employés, deux cents sont des camionneurs. Jumelés à deux par camion, ils sont sur la route 70 heures par semaine, se relayant pour aller en Californie et en revenir, transportant fruits,

légumes, poisson. « On les encourage, on les écoute et on essaie de régler tout problème (mécanique ou autre) immédiatement », explique Laurent Leblanc, directeur des services aux routiers. Selon cet ancien routier, il ne faut plus presser les chauffeurs comme des citrons, mais les traiter en êtres humains, en clients. (v.v)

## Fairmont Tremblant



# « WOW ! »

Pour la direction de l'Hôtel Fairmont Tremblant, le client ne doit pas seulement être satisfait. Il doit dire « Wow ! » Et les employés aussi.

PAR YAN BARCELO

riez-vous au travail muni d'un fer à repasser ? Chez Fairmont Tremblant, à Mont-Tremblant, on ne se gêne pas. Au début de l'été, Sarah Clark, directrice adjointe à la restauration, en a apporté deux. Le même matin, Valérie Larouche, la préposée à la réception, en a acheté un tout neuf sur le chemin du travail. Pourquoi cet intérêt soudain pour les fers à repasser ? À cause d'une cliente américaine qui, la veille au soir, avait demandé au comptoir de la réception de l'hôtel où



Pierre Plamondon, Annie Sheridan, et Chantale Whissel

elle pouvait trouver cet appareil ménager.

Difficile de mobiliser davantage ses employés. Chez Fairmont Tremblant, le personnel autant que la direction ont une expression pour désigner l'intention qui motive un tel service : « WOWer » le client. « Nous voulons que nos clients disent "Wow!" » explique Annie Sheridan, qui ne fait pourtant pas dans le marketing. Elle est directrice des ressources humaines chez Fairmont Tremblant. « C'est notre priorité : nous voulons que nos clients repartent heureux. Pour cela, il faut que nos employés le soient aussi. »

Rendre heureux, c'est un plan ambitieux. Une chose est certaine : les clients apprécient l'intention. « Ce n'est pas pour rien que cela fait trois années de suite que je viens ici avec ma femme et mes enfants. Le service est excellent », approuve Richard Lemay, un visiteur d'Ottawa.

Mais il n'y a pas que les clients qui disent « Wow ! » Les employés aussi. Chantale Whissel, gérante du bistrot voisin du spa et des boutiques d'exclusivité à l'étage des services, est en poste à l'hôtel depuis son ouverture, en 1997. « J'ai travaillé quelques années pour d'autres employeurs sur le site de Tremblant. J'avais l'impression d'être un numéro. Ici, je fais partie d'une famille. »

À lui seul, le site invite à la bonne humeur. L'hôtel est au cœur d'un décor enchanteur, et la piscine surplombe le splendide village de Tremblant, dont l'architecture évoque certaines villes d'Europe. Mais il y a plus que le site : il y

a aussi les mesures très concrètes que la direction de Fairmont met en place pour améliorer le bien-être des employés et susciter chez eux un solide engagement envers la clientèle.

Quand nous sommes passés à l'hôtel, Chantale Whissel et Magali Tisseyre sortaient d'un dîner offert aux employés pour souligner l'entrée du nouvel hôtel de Seattle au sein de la chaîne Fairmont. Sandwichs et ? Que non! Saumon sur planche de cèdre, canapés et chandelles! « Nous avons régulièrement des événements comme celui-là », dit Chantale Whissel.

Et puis, il y a le « party » de Noël, qu'aucun employé ne veut manquer. Bien sûr, il n'y a là rien de bien particulier, puisque tous les employeurs font de même. Mais la touche délicate de Pierre Plamondon, directeur général du Fairmont Tremblant, c'est d'organiser une fête de Noël avec le père Noël à l'honneur, pour les enfants des employés. Et combien de directeurs feraient rafraîchir la cafétéria des employés au moment même où les affaires accusent un creux en raison de la crise du SRAS?

Tous ces avantages reposent sur une solide culture d'entreprise axée sur le service à la clientèle et l'encouragement de l'initiative chez les employés. Après tout, « qu'est-ce que le service d'hôtellerie, dit Pierre Plamondon, sinon de combler les attentes des clients? Celles-ci varient à l'infini et sont uniques à chacun. Il faut donc que les employés puissent réagir sur mesure. »

La direction de Fairmont Tremblant a donc mis en place une série de programmes pour encourager l'initiative des employés. Par exemple, le programme « Just do it! » offre une récompense de 200 dollars à l'employé qui répond de façon appropriée à une demande inhabituelle d'un client – comme un fer à repasser... « Pour nous, l'employé qui ne prend pas de décision, c'est pire que celui qui en prend une mauvaise », dit Pierre Plamondon.

Surtout, le Fairmont Tremblant, comme toute la chaîne Fairmont, d'ailleurs, encourage ses employés à prendre des responsabilités et favorise la mobilité d'emploi. « Nous avons des objectifs de promotion à atteindre, note Pierre Plamondon, et, régulièrement, des employés sont transférés vers d'autres hôtels du groupe pour des périodes déterminées – souvent jusqu'à 25 personnes par an. » Chantale Whissel en est un exemple. Avant de prendre les commandes du bistrot, elle a été gouvernante, adjointe à la direction de la gouvernance, puis superviseuse et directrice.

Contrairement à la culture hôtelière traditionnelle, où chaque emploi était une chasse gardée, la culture d'entreprise du Fairmont Tremblant vise à ce que « les cadres plus âgés laissent les plus jeunes prendre leur place », souligne le directeur général de l'hôtel, Pierre Plamondon. Question de développer une mentalité d'ouverture et de partage, et, surtout, d'amener les clients à dire « Wow! »

PAPIERS SCOTT LIMITÉE, USINE DE GATINEAU  
OBTIENT LA CERTIFICATION ISO 9001:2000

### Félicitations à toute l'équipe !

Cette réussite est le résultat d'un travail d'équipe qui a été accompli avec rigueur, professionnalisme et engagement.

Papiers Scott Limitée, Usine de Gatineau, emploie 500 personnes. Plus de 40 millions \$ y ont été investis en divers projets d'amélioration au cours des cinq dernières années.



**PAPIERS SCOTT**  
Un membre de la société  Kruger

Stagiaires et  
jeunes diplômés(es)  
*disponibles*  
**www.centrede liaison.org**

Cliquez sur **InfoSt@ge**

*Prévoyez*  
votre relève

Centre de *liaison*  
ENTREPRISES / ÉDUCATION

Téléphone :  
514.985.2531 ou 1.800.785.2531  
[www.centrede liaison.org](http://www.centrede liaison.org)

**GRATUIT...** Référence de candidats(es)

# LA VIE DE CHÂTEAU

**Pour la direction du Château Frontenac, l'hôtel ne peut conserver sa réputation sans l'engagement de son personnel. Ainsi, le bien-être des employés est au cœur de la stratégie de l'entreprise.**

PAR FRÉDÉRIC DENONCOURT

**B**ernard Chabot accueille depuis un quart de siècle des voyageurs des quatre coins du monde. Le portier du Château Frontenac, à Québec, est le premier avec lequel les visiteurs entrent en contact. Et il fait bonne impression, avec sa prestance et son dévouement, qui traduisent à la fois son professionnalisme et le climat général de l'hôtel. Cet homme de 68 ans se dit heureux. « J'adore mon travail », déclare-t-il d'emblée.

Malgré les apparences, Bernard Chabot n'est pas un employé du Château. Ce mot a été rayé du vocabulaire. Il n'y a plus ici que des collègues ou des partenaires de travail. Dans un souci d'améliorer son service à la clientèle et la communication avec son personnel, la direction de l'hôtel a revu ses façons de faire il y a une dizaine d'années. Ainsi, le personnel participe aux décisions d'orientation du Château et est informé du bilan financier, de la stratégie de marketing et de l'état de la concurrence. Cette rupture avec la culture européenne, où la hiérarchie est prédominante, était essentielle. « Pour nous, c'était la seule façon d'avancer. Seul un collègue a le pouvoir de faire en sorte que le client quitte l'hôtel en se disant qu'il a passé un séjour agréable », dit Dominique Johnson, directrice des opérations.



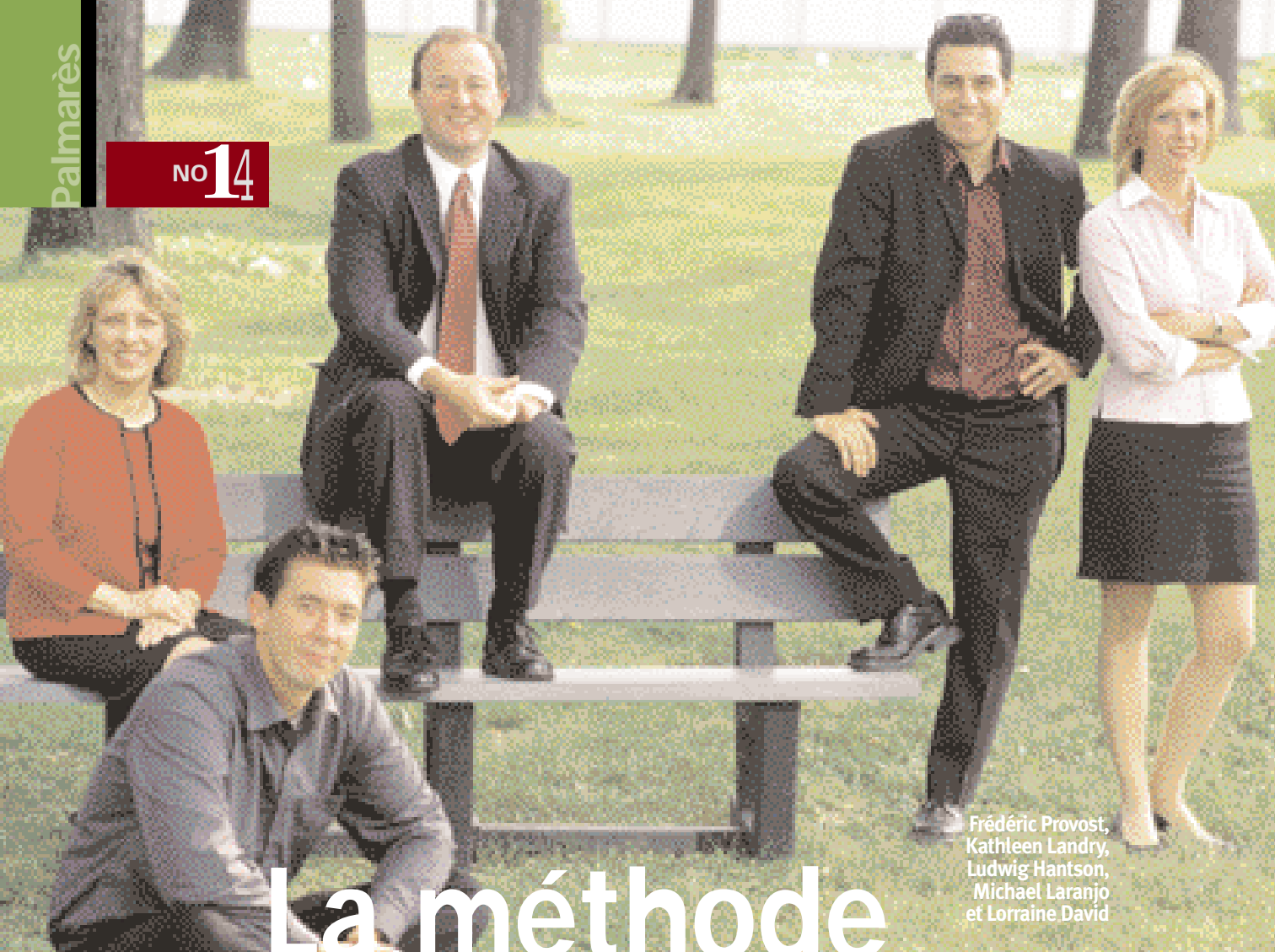
Francine Gauthier (directrice régionale), Tuyen Ngo, Alex Kassatly et Bernard Chabot

Au fil des ans, la direction a mis en place plusieurs programmes pour réaliser ce virage. Comme le programme « Collègue d'un jour », dont nous avons fait état l'année dernière – Fairmont Château Frontenac s'était classée troisième dans la catégorie des entreprises de 500 employés et plus. Ce programme favorise le rapprochement entre les membres de la direction et les collègues sur le terrain. Grâce à cette initiative, un directeur peut accompagner un bagagiste pendant une journée, et vice-versa. Un nouveau programme permet aussi à tous les chefs de service de rencontrer tous les trois mois le directeur général. Le but : discuter sans détour.

Aussi, lorsqu'on a décidé de revoir en profondeur le système de communication de l'hôtel et d'implanter de nouvelles technologies, la direction n'a pas hésité : elle s'est tournée vers les employés de tous les services. « Si les collègues ne sont pas convaincus de la pertinence d'une nouvelle mesure, celle-ci ne marchera pas », affirme le directeur général, Alex Kassatly.

La solidarité entre employés et direction ne fait pas que rendre l'ambiance plus agréable à l'hôtel. Elle est essentielle aux affaires, particulièrement dans un grand hôtel fréquenté par une clientèle exigeante. « Il y a souvent des tensions, mais ce qui fait qu'on s'en sort bien, c'est la franchise dont on fait preuve les uns envers les autres », dit Christian Bégin, barman au bar de l'hôtel.

Au sein de la chaîne Fairmont, 70 % des postes sont comblés à l'interne. Cela permet à un employé d'un hôtel d'être transféré vers un autre établissement de la chaîne, ce qui aboutit parfois à d'heureux rapprochements. Tuyen Ngo, préposée aux chambres, travaillait jusque-là dans un hôtel de l'Ouest canadien. Elle y a rencontré son fiancé... québécois. La jeune femme de 20 ans a demandé un transfert, et l'a obtenu. Elle apprend aujourd'hui le français. « C'est une excellente entreprise pour les employés, elle fait beaucoup pour nous », dit-elle.



Frédéric Provost,  
Kathleen Landry,  
Ludwig Hantson,  
Michael Laranjo  
et Lorraine David

# La méthode NOVARTIS

**Novartis ne se distingue pas seulement par le fruit de ses recherches. La championne de la R&D est aussi championne des employeurs.**

PAR RENÉ LEWANDOWSKI

**D**es bambins courent dans toutes les directions, d'autres sont rivés aux lèvres des animateurs, tandis que les plus téméraires font des acrobaties sur des trampolines. Au son de la trame musicale du film, l'ambiance devient psychédélique. De quel camp de vacances s'agit-il ?

Nous sommes au siège social du géant pharmaceutique Novartis Canada, à Dorval, où plus de 160 enfants âgés de deux à 13 ans sont rassemblés pour participer à la « journée de la famille ». En ce vendredi matin d'août, la cafétéria a

été transformée en Gotham City : une maquette géante de la ville du super héros orne un mur éclairé par des lumières tamisées. Des ballons multicolores constellent le plafond, et des arbres aux feuilles synthétiques complètent le décor. Le fumet du café et des muffins chauds a remplacé la fumée des gratte-ciels.

Dans quelques minutes, Batman, Spiderman et Super-Woman animeront des ateliers pour les tout-petits. Ceux-ci pourront alors faire des pirouettes et se costumer comme leurs super héros sous les yeux amusés de papa et maman, qui ont pris une journée de congé payé pour les accompagner. À midi, tout ce beau monde ira pique-niquer sur la pelouse qui s'étend devant l'immeuble de Novartis, où sandwiches, blé d'Inde et melon d'eau seront servis, aux frais de l'employeur. « Une journée fabuleuse », dit Lorraine David, 39 ans, une associée – c'est comme cela qu'on appelle les employés chez Novartis – venue

pour la journée avec ses deux petites filles, Sarah et Kristen.

C'est la quatrième fois que Novartis organise cet événement annuel. L'idée ? Rapprocher les 350 employés dans un environnement autre que le lieu de travail. Mais c'est surtout une façon de dire merci aux familles des associés, qui soutiennent ceux-ci tout au long de l'année. « L'équilibre travail-vie personnelle est très important pour nous », dit le

PDG, Ludwig Hantson, 41 ans, en poste depuis janvier 2003.

Chez Novartis, tout a été conçu pour susciter un engagement total des employés envers l'entreprise. Et cela fonctionne ! Selon un sondage interne réalisé en mars 2003, plus de 88% des employés avaient répondu être très satisfaits de leur emploi actuel. « C'est l'un des taux les plus élevés de l'industrie », dit Shelley Brown, 38 ans, vice-présidente des ressources humaines.

Bien sûr, on peut soutenir que les petits extras auxquels tous ont droit y sont pour quelque chose : séances de massage, cours de yoga, repas subventionnés, service de nettoyage, d'entretien automobile et de rendez-vous express à la clinique médicale, entre autres. Ici, les travailleurs sont traités aux petits oignons. L'employeur offre même des réunions de Weight Watchers à ceux qui désirent perdre du poids. Et nul besoin de se déplacer : les rencontres se font ici même, sur les lieux de travail !

Mais la raison fondamentale qui explique le dévouement de l'équipe Novartis est ailleurs. « Nous offrons aux gens la possibilité de croître tant sur le plan personnel que professionnel », explique Ludwig Hantson. En effet, dès qu'il entre chez Novartis, le nouveau venu est invité à concevoir son propre plan de carrière, auquel sera rattaché un plan de développement personnel. « Nous avons la possibilité de nous développer dans un rôle que nous avons nous-mêmes choisi, dit Lorraine David. C'est formidable ! »

Une fois les objectifs établis, l'employé doit, avec l'aide de son supérieur, analyser ses compétences actuelles et cerner les éléments qui lui manquent pour accéder ultérieurement à un poste donné. « Je voulais faire autre chose et évoluer sur le plan personnel », dit Kathleen Landry, 46 ans. L'automne dernier, cette secrétaire de direction, en poste depuis 14 ans chez Novartis, a décidé de réorienter sa carrière. Son employeur lui a donc offert des séances avec des spécialistes en réorientation afin qu'elle puisse mettre le doigt sur ses forces et ses faiblesses. Elle a aussi suivi des cours chez Dale Carnegie & associés sur l'art de parler en public. Ainsi, depuis septembre, Kathleen est de retour sur les bancs de l'école, à l'Université McGill, où elle est inscrite au programme de certificat en gestion des ressources humaines. « Si tout va bien, d'ici deux ans et demi, j'occuperai de nouvelles fonctions. »

Michael Laranjo, lui, avait passé les cinq dernières années dans un grand cabinet de vérification, avant de se joindre

**« ON TRAVAILLE POUR UNE GROSSE ORGANISATION, MAIS ON A L'IMPRESSIION DE TRAVAILLER DANS UNE PME TELLEMENT IL Y A D'INTERACTIONS ENTRE LES GENS. MÊME LE GRAND PATRON M'APPELLE PAR MON PRÉNOM ! »**

à Novartis l'an dernier en tant qu'analyste financier. Dans son ancien emploi, il avait l'impression de faire du sur-place. Chez Novartis, il a un objectif précis en tête : devenir un haut gradé du service des finances et peut-être même, un jour, devenir le chef des opérations financières. « C'est très stimulant de savoir clairement où l'on va », dit ce comptable agréé de 30 ans.

Fait amusant, chez Novartis,

le système d'évaluation fonctionne à l'envers : les employés fixent leurs objectifs et évaluent eux-mêmes la qualité de leur travail. Ils remettent ensuite un rapport à leur patron immédiat. « Cela permet de définir clairement ce que l'on a à faire, dans un climat de respect mutuel », dit Frédéric Provost, 25 ans, informaticien chez Novartis depuis près de trois ans.

Pour stimuler la productivité, l'entreprise a instauré un système de récompenses et de prix que les employés peuvent s'octroyer entre eux. Par exemple, lorsqu'un employé estime qu'un de ses collègues s'est distingué dans l'accomplissement d'une tâche, il peut, sur sa propre initiative, lui remettre un ou plusieurs coupons-repas pour la cafétéria. L'employé primé a, de plus, le choix d'accumuler les coupons, qui prennent ainsi de la valeur. Par exemple, quatre coupons équivalent à un billet de cinéma gratuit pour deux personnes. Et dix coupons peuvent s'échanger contre un certificat d'une valeur de 100 dollars. Un employé peut également souligner à son supérieur le travail exceptionnel d'un de ses collaborateurs et lui suggérer de lui remettre un prix en argent, dont le montant varie entre 250 et 5 000 dollars ! « Ici, on n'a pas besoin de se surmener pour recevoir des tapes dans le dos », dit Frédéric Provost.

Les gens de Novartis apprécient particulièrement l'ambiance de travail. « On travaille pour une grosse organisation, mais on a l'impression de travailler dans une PME tellement il y a d'interactions entre les gens », dit Michael Laranjo. Chez Novartis, tout le monde se connaît. « Même le grand patron m'appelle par mon prénom ! »

« La première chose que j'ai sentie en arrivant, c'est que la direction se préoccupe vraiment de ses employés, poursuit Michael. Et cela nous donne envie d'en donner encore plus. » À vrai dire, non seulement les patrons ont à cœur les intérêts de leurs employés, mais ils tiennent compte de leur opinion. Kathleen Landry peut en témoigner. Elle fait partie de l'équipe de liaison qui réunit tous les deux mois toutes les secrétaires de direction, afin de discuter de différents moyens d'améliorer les choses dans l'entreprise. Il y a quelques mois, ces employées ont proposé à leurs patrons de ne plus tenir de réunion avant 9 heures du matin, jugeant qu'il était difficile pour les personnes ayant des enfants d'être présentes de si bonne heure. La proposition a été acceptée sur-le-champ !

ENTREPRISES	ACTIVITÉS	LES TROIS POINTS FORTS DE CHAQUE ENTREPRISE										CE QUE LES EMPLOYÉS APPRÉCIENT CHEZ LEUR EMPLOYEUR
<b>NO 14</b> <b>LA CAPITALE ASSURANCE</b> 609 employés Québec	Assurances	●	●								●	Il nous permet de nous dépasser et nous offre des séances de formation qui répondent à nos besoins spécifiques.
<b>NO 4</b> <b>CIMA +</b> 644 employés Laval	Ingénierie/consultation	●	●								●	Il fait participer les employés aux décisions et favorise l'accomplissement personnel des employés dans leur travail.
<b>GENIVAR</b> 741 employés Montréal	Ingénierie/consultation	●	●								●	Il respecte ses employés et est à l'écoute de leurs besoins. Excellent programme de reconnaissance accessible à tous les employés.
<b>INTRIA ITEMS</b> 565 employés Montréal	Services financiers				●	●					●	Nous sentons que nous sommes importants. Notre opinion est entendue et considérée. Nous sommes récompensés de plusieurs manières.
<b>SAMSON, BÉLAIR/DELOITTE &amp; TOUCHE</b> 1655 employés Montréal	Services conseils	●	●								●	C'est une organisation où les gens sont fiers de travailler. Le travail d'équipe ainsi que la considération de notre employeur font que nous nous sentons valorisés.
<b>TEMBEC</b> 3 033 employés Témiscamingue	Produits forestiers	●	●								●	Notre mission est claire et tout est extrêmement bien communiqué, afin de créer un fort sentiment d'appartenance et de responsabilité.
<b>VISA DESJARDINS</b> 872 employés Québec	Services financiers				●	●					●	Le respect des employés, des conditions de travail très intéressantes, la transparence des gestionnaires.
<b>MOYENNE POUR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS (SUR 5,00) &gt;</b>		4,25	4,20	4,13	4,16	4,12	3,96	3,95	3,93	4,32	3,75	

- Organisation en tant que citoyen
- Environnement de travail
- Leadership et efficacité de l'org.
- Supervision
- Processus décisionnel
- Communication
- Dével. professionnel et apprentissage
- Rétribution et avantages sociaux
- Engagement
- Gestion du rendement



### Samson, Bélaïr / Deloitte & Touche

Patrice Simard, associé directeur du Québec, Nancy Marques, adjointe administrative, certification et services conseils et John W. Marlowe, directeur principal, services risques d'entreprises

### DE LA RECONNAISSANCE, SVP !

Chaque année, Samson, Bélaïr / Deloitte & Touche sollicite ses employés (1 745 au Québec) pour qu'ils répondent à différents sondages. L'un d'eux, pancanadien, mené par une firme externe par le biais de l'intranet de la société, sert à mesurer la satisfaction des employés

PHOTO: ALAIN GAUVIN

au sein des quatre services (Vérification, Fiscalité, Services financiers et Consultation). À la suite du sondage, trois priorités sont mises de l'avant. Dernièrement, on a demandé une meilleure reconnaissance informelle, ce qui a donné lieu à la « Semaine du merci », durant laquelle chacun était encouragé à remercier un pair pour sa contribution. Et en pleine canicule montréalaise... surprise ! Des marchands à vélo distribuaient *fudges* et *popsicles* dans les corridors. En février, autre « tape dans le dos », populaire depuis trois ans : un système de courrier original permet d'envoyer un valentin « bonne humeur » ou « générosité », par exemple, soulignant une qualité appréciée chez un collègue. Signe d'ouverture s'il en est, Luc Vagneux, directeur des ressources humaines, admet qu'il y a toujours des choses à améliorer. En participant au concours (en 2002 et en 2003), le cabinet comptable voulait prendre le pouls de « ses gens ». « Nous vendons des services professionnels ; nous accordons beaucoup d'importance au développement de la personne. Les grands gagnants sont nos employés, quel que soit notre classement. » (V. V.)



Les ingénieurs Tuong Nguyen, Steven Frenza et Pierre Shoiry

### Genivar

### DE LA MARGE DE MANŒUVRE

Les 741 employés de Genivar ont tous congé le vendredi après-midi. Dans cette entreprise de services, on croit qu'il est important que les gens soient heureux et motivés. (Ce que Genivar a voulu vérifier en participant à notre concours, ses effectifs ayant doublé depuis deux ans...) Outre la semaine de quatre jours et demi, les ingénieurs, les techniciens, les cadres et les employés de soutien de cette entreprise d'ingénierie et de construction jouissent de plusieurs moyens de développer leurs compétences : la mobilité entre les 23 bureaux répartis au Québec est encouragée, les politiques comme les horaires sont souples, et on laisse de la place aux initiatives personnelles. Sans oublier les programmes de formation (en gestion de projet, en bureautique, etc.), conçus selon les besoins discutés chaque mois par différents comités. Et ce n'est pas tout : le président va rencontrer chacune des équipes régionales une fois par an. Et pour tenir les employés informés à longueur d'année, Genivar publie un journal interne sur papier glacé - et un autre en ligne - une fois par semaine! (V. V.)

PHOTO: CHRISTIAN FLEURY

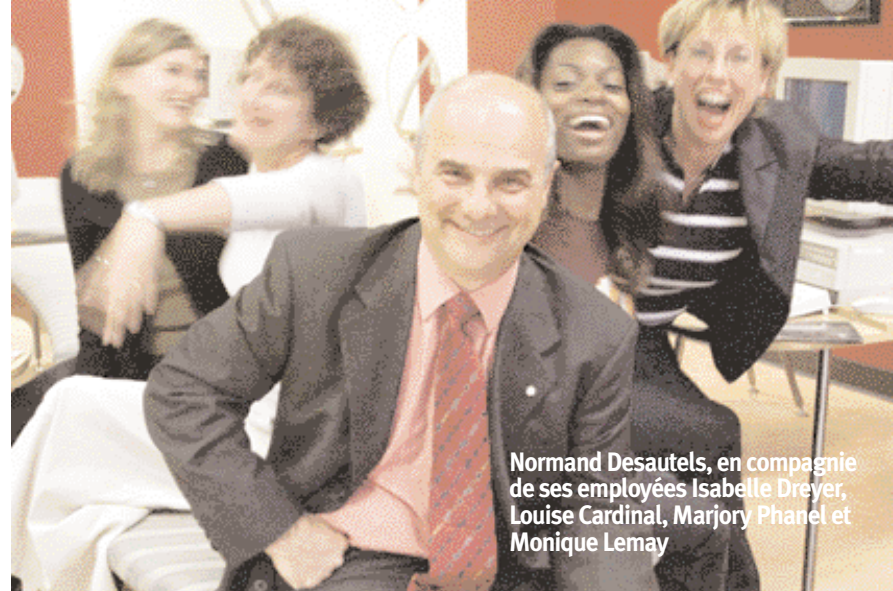
## Visa Desjardins LA MÉTAMORPHOSE

Quand Normand Desautels a été nommé vice-président, Service des cartes Desjardins, il y a trois ans, le taux de roulement du personnel frôlait les 30 % chez Visa Desjardins. Normal, dans l'industrie des centres d'appels. « J'ai écouté, j'ai entendu, mais je n'ai pas accepté. Il fallait contrer ce syndrome de la porte tournante », dit-il. Aujourd'hui, le taux de roulement est de 7,49 %. Un exploit.

Comment Normand Desautels s'y est-il pris ?

En écoutant les employés. Il les a tous rencontrés et a noté leurs recommandations. Ainsi, il a pu éliminer la majorité des facteurs d'irritation liés au produit. Automatiquement, les employés devenaient de meilleurs promoteurs. Mais ce n'était que le début d'une petite révolution.

L'entreprise a rattrapé son retard au chapitre de la rémunération; puis, les promotions ont été réservées aux employés. Desjardins a mis sur pied le programme « Santé mieux-être », qui offre des conférences sur des sujets comme le bilan de santé, la condition physique ou la gestion du stress. Celles-ci ont contribué à réduire l'absentéisme. Au centre d'appels, qui regroupe 50 % des employés de l'entreprise, la grille d'éva-



Normand Desautels, en compagnie de ses employées Isabelle Dreyer, Louise Cardinal, Marjory Phanel et Monique Lemay

luation des représentants a été remplacée par une nouvelle grille entièrement élaborée par les employés eux-mêmes. Des programmes de reconnaissance annuels ont été mis de l'avant pour récompenser l'« Équipe hors pair » ainsi que l'« Employé Odyssée » de l'année. Les votants? Les employés.

Plus important encore, les employés sont désormais informés des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. Et on leur confie des tâches de gestion et des responsabilités, comme le suivi d'un aspect du plan d'affaires. Dans le domaine des cartes de crédit et de débit, le taux de croissance annuel se situe autour de 12%. Celui de Visa Desjardins a atteint 24%. Un record. (C.R.)



Kazimir Olechnowicz avec ses « partenaires » Hélène Chouinard et Stéphane Gagné

# NO 2 Cima+ LES PARTENAIRES

Chez Cima+, il n'y a pas de patron ni d'employés. Il n'y a que des partenaires.

PAR MÉLANIE LAROUCHE

Depuis 1993, Hélène Chouinard a parcouru des dizaines de milliers de kilomètres pour se rendre au travail. Depuis dix ans, cette résidente de Granby fait l'aller-retour entre Montréal et Laval, où se trouve son employeur, la firme d'ingénierie Cima+. Il faut drôlement aimer son patron pour s'imposer deux fois par jour la traversée de Montréal. Mais son employeur, il est vrai, est bien accommodant. Il a volontiers accepté de modifier l'horaire de travail d'Hélène Chouinard pour lui éviter le trafic des heures de pointe...

Aux yeux de Kazimir Olechnowicz, le PDG de Cima+ que tout le monde appelle familièrement « Kazimir », Hélène Chouinard n'est pas une employée. Elle est une partenaire, comme tous ceux qui travaillent pour sa firme de génie-conseil. « Je ne crois absolument pas à la seigneurie. Sans les autres, je n'arriverais à rien », dit-il. C'est ainsi que Cima+ donne à ses employés accès à la propriété de l'entreprise. Des quelque 644 employés que compte Cima+, 71 ont déjà profité de cette occasion. « Le partage des bénéfices est ouvert à tous. Nous créons de la richesse et nous voulons la partager collectivement », souligne le PDG, qui sait aussi mettre la main à la pâte. « En période de , je l'ai vu souvent prendre la place d'un ingénieur absent. Cela fait tout simplement partie de la philosophie de l'entreprise », dit Stéphane Gagné, chef dessinateur aux Services urbains, à Laval.

Cima+ possède l'une des expertises en énergie les plus pointues au Québec. Née en 1990 de la fusion de plusieurs firmes d'ingénieurs, l'entreprise est aujourd'hui l'un des plus importants fournisseurs d'Hydro-Québec et de plusieurs papetières au Québec. Elle œuvre également dans de nombreux pays d'Asie, d'Amérique du Sud et d'Afrique. Les mandats à l'étranger sont autant de possibilités pour les employés de voyager.

Chez Cima+, le partenariat va au-delà du partage des tâches et des profits entre employés et employeur. Toutes les semaines, la direction tient une réunion avec chaque service pour rendre compte des mandats en négociation, des projets à venir et du degré de satisfaction du client. La situation financière de l'entreprise est un autre sujet abordé lors de ces rencontres; le secteur du génie-conseil est sensible aux cycles économiques. Cette politique de communication a pour effet de rasséréner les troupes dans les périodes difficiles. « On sait toujours où on s'en va, souligne Stéphane Gagné. Et si notre service connaît une baisse d'activité, l'employeur, plutôt que de nous mettre temporairement en arrêt de travail, nous transfère pour un certain temps dans un autre secteur ou un autre bureau. »

Dans cette entreprise, le patron laisse carte blanche à ses équipes. Les employés bénéficient donc d'une grande autonomie pour mener à bien les projets importants qui leur sont confiés. « Pour chaque mandat que nous recevons, les besoins et les exigences du client nous sont expliqués en détail, puis nous gérons nous-mêmes le projet dans son ensemble. Nous sommes en contact direct avec le client. »

Chez Cima+, partenariat veut aussi dire confiance.

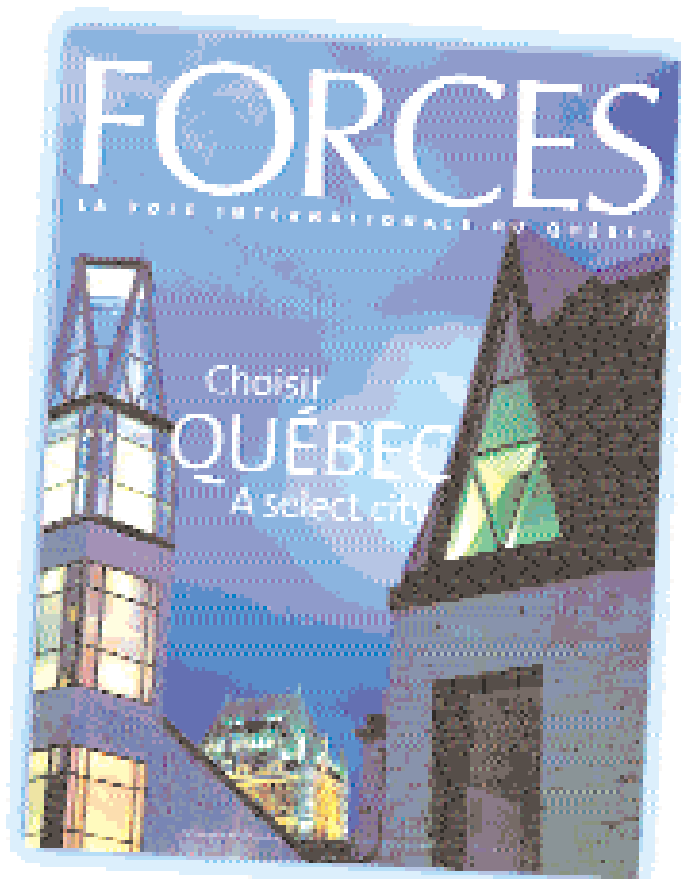
## LA REVUE DE PRESTIGE

UN REGARD APPROFONDI SUR LES ENJEUX ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS DU QUÉBEC.

[www.revueforces.com](http://www.revueforces.com)

Êtes-vous admissible à un abonnement gratuit?

1 877 331-2021 ou (514) 392-0389



## La Capitale assurances générales

# UNE AFFAIRE DE FAMILLE

La Capitale assurances générales décroche cette année le titre de « meilleur employeur du Québec » dans la catégorie des grandes entreprises. Pour y arriver, elle a instauré un climat familial. Avec plus de 600 employés, il fallait le faire.

PAR FRÉDÉRIC DENONCOURT

Réal Circé est un homme de défi. Il l'a prouvé avec force au début des années 80 en remettant à flot une compagnie d'assurance à la dérive. Depuis, le président-directeur général de La Capitale s'efforce de communiquer son goût du dépassement à tout son personnel. Et pas question de passer par des intermédiaires, il tient à livrer son message en personne, histoire de solidifier les liens. Tous les deux ans, il quitte ses bureaux du boulevard René-Lévesque à Québec pour se lancer sur les routes du Québec. Destination : les 22 bureaux de l'entreprise disséminés partout dans la province. C'est ainsi que débute ce qu'il appelle « le défi du président ».

Accompagné des autres membres de la direction, il dresse alors le bilan de l'année pour le personnel et expose les objectifs de croissance de la compagnie et de chacun des services pour l'exercice qui commence. C'est à cette occasion que les employés se lancent des défis, comme celui de vendre la 40 000<sup>e</sup> police d'assurance automobile. Une gageure pareille fait l'objet d'un suivi sur l'intranet. Et Réal Circé y investit beaucoup d'argent : « 600 000 dollars cette année, ce qui donne environ 1 000 dollars par employé si le défi est relevé en totalité. Tous y auront droit », précise-t-il.

Les employés ne se font pas prier et font monter les enchères. « Un employé a déjà défié le président de verser la prime en dollars américains si l'objectif était dépassé. Il a

accepté. Et on l'a eue ! » dit Gabrielle Nadeau, agente d'assurance et formatrice pour les nouveaux employés, en poste depuis 18 ans. Ces longues années de service ne sont pas exceptionnelles. Le taux de roulement du personnel demeure très bas.

La recette de Réal Circé est simple, et si l'on voulait alimenter les préjugés à l'égard de l'industrie de l'assurance, on dirait aussi qu'elle est incongrue. Elle réside dans les « 5F », soit la foi, le , la fierté, la formation et... le foin ! « Il faut que les gens croient en ce qu'ils font et s'amuse en travaillant. Ils doivent aussi célébrer leurs victoires ensemble », dit Réal Circé.

Cette recette fait plus que retenir les employés. Elle pousse à en donner plus à l'entreprise, qui connaît, bon an mal an, une croissance de 15 % tout en maintenant un niveau de rentabilité très élevé. « La hiérarchie n'est pas écrasante. Cela explique sans doute pourquoi les gens se donnent comme ils le font. Le seul mot qui me vient en tête quand je pense à l'entreprise, c'est "famille", dit Richard Gagné, informaticien architecte de système. D'ailleurs, il paraît que les partys de Noël en famille sont mémorables. L'an dernier, tous les employés se sont réunis à Montréal aux frais du patron.

L'avant-gardisme en matière de nouvelles technologies explique une autre part des bons résultats de cette société de Québec. Pour grandir et devancer la concurrence, La Capi-



Josée Donaldson (agente en assurance de dommages des particuliers), Martin Delage et Richard Gagné

tale a depuis longtemps fait le pari de rester à la fine pointe dans ce domaine, et la compagnie ne lésine pas sur les dépenses pour donner à son personnel tous les moyens de se dépasser.

Ici encore, l'implantation de nouvel équipement ne se fait pas sans que les futurs utilisateurs aient été consultés. Au début de l'été, l'acquisition d'écrans tactiles – qui permettent de se passer de clavier – ne se serait pas réalisée sans cela, de dire l'agente de formation Gabrielle Nadeau. Il en est de même pour ce nouveau système de gestion des appels mis en place l'an dernier, qui permet de reconnaître le client à partir de son numéro de téléphone et de faire apparaître très rapidement son dossier. Les employés ont eu leur mot à dire. À La Capitale, la mise à niveau technologique ne se fait pas au détriment des employés. La compagnie n'a jamais remercié un employé après avoir introduit de nouveaux systèmes. Et l'apprentissage se fait pendant les heures de travail habituelles.

«... NOUS SENTONS QUE NOUS SOMMES IMPORTANTS. NOTRE OPINION EST ENTENDUE ET CONSIDÉRÉE. NOUS SOMMES RÉCOMPENSÉS DE PLUSIEURS MANIÈRES. »

La Capitale détruit un autre préjugé : le manque de formation dans l'industrie de l'assurance. Tous les deux ans, les agents en assurance doivent accumuler 30 unités en formation continue. Il est fréquent qu'ils doivent aller chercher cette formation à l'extérieur de l'entreprise. En général, les programmes sont élaborés sur place, et la formation est donnée par les employés. « L'entreprise a investi 4% de sa masse salariale en formation en 2002 », précise le directeur des ressources humaines, Martin Delage.

C'est beaucoup, si l'on compare à ce qui est exigé par la loi, soit 1% de la masse salariale, qui est constituée, du reste, de salaires très concurrentiels. Chaque année, la compagnie d'assurance étudie les conditions de travail qu'elle offre par rapport à celles du marché, et elle tâche de se maintenir parmi les deux ou trois premières entreprises du domaine en matière de rémunération.

Mais ça, c'est un détail. Il y a des choses qui n'ont pas de prix. Travailler pour le meilleur employeur, par exemple. +