



# L'ADN des meilleurs employeurs

Pour reconnaître un bon employeur, il faut s'intéresser à la culture d'entreprise. Voici comment celle-ci est façonnée.

par **Chantal Dauray**

**F**rançois, Marie-Claude, Yohan, Sly ou Édith. Au fil de leurs confidences, les mêmes mots reviennent : confiance, honnêteté, flexibilité. Nous ne sommes pas dans l'antre d'un groupe de croissance personnelle, mais sur le site Internet de L-IPSE (prononcer « ellipse ») Services conseil. Cette entreprise de consultation en affaires électroniques mise sur les témoignages d'employés pour recruter des professionnels qui adhèrent aux valeurs de Christian Simard et Marcel Dallaire, les fondateurs. Parce qu'ils en avaient assez des irritants qui existaient

## Entreprises de 500 employés et plus

# N°1 Xerox Canada

Note globale > 4,22/5

Nicolas Ayotte,  
vice-président à l'exploita-  
tion des ventes pour le  
Québec chez Xerox



## En avant, nos gens !

La fierté de travailler chez Xerox est palpable dans l'attitude des employés, sympathiques, courtois et professionnels. Surtout depuis l'arrivée, en 2001, d'Anne Mulcahy, la nouvelle PDG qui a remis Xerox sur la voie de la croissance après des années de difficultés. « Elle a favorisé la communication, surtout pendant les moments difficiles. La culture s'est mise à changer. Xerox est désormais plus efficace, plus dynamique et plus souple », raconte Nicolas Ayotte, 37 ans, vice-président exploitation des ventes pour le Québec. Parmi les initiatives d'Anne Mulcahy : un congé pour les employés le jour de leur anniversaire, qui s'ajoute à la journée Partage, où les employés peuvent participer à une cause qui leur tient à cœur. Parce que Xerox croit à sa responsabilité sociale et au retour à la collectivité, elle les soutient dans leur engagement par son Programme de leadership communautaire. Enfin, la multinationale participe au programme Imagine, dont les membres s'engagent à verser au moins 1 % de leurs profits avant impôts à des œuvres de bienfaisance.

PHOTO : MAUDE CHAUVIN

dans d'autres firmes de consultation, ils ont façonné un modèle qui leur ressemble et qu'ils appellent leur « zone de confort » : pas d'épinglette avec le logo de l'entreprise sur le revers du veston ; pas de patron, mais des « coachs » ; quatre semaines de vacances dès l'embauche et un congé familial pendant la période des fêtes ; et surtout, pas de feuille de temps. Personne n'appelle au bureau pour dire qu'il a un rendez-vous chez le dentiste ou une réunion à l'école de son enfant. « La seule chose que nous voulons connaître, ce sont les heures "facturables" aux clients. Pour le reste, nous leur faisons confiance », affirme Christian Simard.

Cette méthode, au début, a fait sourire les concurrents : « On nous disait qu'à 25 employés, on n'aurait pas d'autre choix que d'imposer des mesures de contrôle », dit Marcel Dallaire. Soixante-quinze employés plus tard, il n'a toujours pas serré la vis. Mieux : non seulement L-IPSE Services conseil fait de bonnes affaires, mais elle remporte cette année la palme du Défi Meilleurs Employeurs dans la catégorie des entreprises de 50 à 199 employés. Le secret de L-IPSE ? Sa culture d'entreprise unique, fondée sur la confiance et les résultats.

La culture d'entreprise, c'est ce qui est à l'origine de la créativité d'entreprises comme 3-M ou Apple. C'est ce qui permet aux employés de Cascades de toucher une partie des profits de l'entreprise. La culture d'une entreprise, c'est l'amalgame de valeurs partagées dans une organisation, la manière d'aborder les problèmes. Elle détermine les rapports hiérarchiques et la gestion du temps, le code vestimentaire, la conception des espaces de travail, la place qu'on fait aux initiatives des employés, la manière dont on célèbre les anniversaires ou les succès, ou encore les comportements que l'on valorise. Et c'est souvent grâce à elle qu'une entreprise réussit à se hisser au rang des meilleurs employeurs.

Pour saisir la culture d'une entreprise, fiez-vous à votre intuition. « On ne peut pas vraiment la définir par des mots, c'est un phénomène flou, affirme Laurent Lapierre, titu- ▶

<b>NOM DE L'ORGANISATION</b>	<b>VILLE</b>	<b>NOMBRE D'EMPLOYÉS</b>
› <b>Algorithme Pharma</b>	Laval	<b>315</b>
› <b>APCHQ</b>	Anjou	<b>187</b>
› <b>Beenox</b>	Québec	<b>68</b>
› <b>Bouthillette Parizeau</b>	Montréal	<b>128</b>
› <b>Centre de réadaptation Estrie</b>	Sherbrooke	<b>300</b>
› <b>Centre d'Interaction Proximédia</b>	Rouyn-Noranda	<b>180</b>
› <b>Concert Airlaid</b>	Gatineau	<b>283</b>
› <b>COREM</b>	Québec	<b>90</b>
› <b>Couche-Tard / division Est du Canada</b>	Laval	<b>7 250</b>
› <b>CRC Sogema</b>	Longueuil	<b>77</b>
› <b>D.L.G.L. (hors concours)</b>	Blainville	<b>95</b>
› <b>Excavation Loiselle &amp; Frères</b>	Salaberry-de-Valleyfield	<b>94</b>
› <b>Fairmont Tremblant</b>	Mont-Tremblant	<b>269</b>
› <b>Fuller Landau</b>	Montréal	<b>64</b>
› <b>Groupe Champlain</b>	Montréal	<b>1900</b>
› <b>Groupe CVTech (filiales Drummondvilloises)</b>	Drummondville	<b>150</b>
› <b>Groupe Germain</b>	Québec	<b>221</b>
› <b>Groupe Lyras</b>	Saint-Agathe-des-Monts	<b>145</b>
› <b>Groupe Promutuel</b>	Québec	<b>1 724</b>
› <b>Imprimerie l'Empreinte</b>	Saint-Laurent	<b>104</b>
› <b>INOVESCO</b>	Joliette	<b>103</b>
› <b>Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)</b>	Saint-Hyacinthe	<b>102</b>
› <b>Investissement Québec</b>	Saint-Foy	<b>386</b>
› <b>L.L.Lozeau</b>	Montréal	<b>158</b>
› <b>LAB Recherche</b>	Laval	<b>182</b>
› <b>Le Groupe Forget, audioprothésistes</b>	Montréal	<b>59</b>
› <b>Le Mûrier</b>	Montréal	<b>64</b>
› <b>Les services ménagers Roy</b>	Anjou	<b>1 400</b>
› <b>L-IPSE Services conseil</b>	Québec	<b>64</b>
› <b>Location Brossard inc.</b>	Dorval	<b>104</b>
› <b>Location d'outils Simplex</b>	Montréal	<b>502</b>
› <b>Maison des Futailles</b>	Anjou	<b>146</b>
› <b>Mark IV Automotive</b>	Montréal	<b>204</b>
› <b>Ministère des Finances</b>	Québec	<b>708</b>
› <b>Novotel Montréal Centre</b>	Montréal	<b>60</b>
› <b>Nutech</b>	Disraeli	<b>65</b>
› <b>Ordre des comptables agréés du Québec</b>	Montréal	<b>76</b>
› <b>Physio Extra</b>	Montréal	<b>63</b>
› <b>PLB International</b>	Boucherville	<b>125</b>
› <b>Pneus Ratté</b>	Québec	<b>72</b>
› <b>Récréathèque</b>	Laval	<b>129</b>
› <b>Restaurants Pacini</b>	La Prairie	<b>730</b>
› <b>Roche</b>	Québec	<b>772</b>
› <b>Samson Bélair/Deloitte &amp; Touche</b>	Montréal	<b>1 760</b>
› <b>Sixpro</b>	Notre-Dame-du-Bon-Conseil	<b>201</b>
› <b>Société Générale (succursale canadienne)</b>	Montréal	<b>127</b>
› <b>Sofitel Montréal</b>	Montréal	<b>219</b>
› <b>SPI Sécurité</b>	Blainville	<b>152</b>
› <b>StockerYale Canada</b>	Dollard-des-Ormeaux	<b>118</b>
› <b>TD Meloche Monnex</b>	Montréal	<b>1 157</b>
› <b>Teknika HBA</b>	Sherbrooke	<b>700</b>
› <b>Thales Canada Div. aéronautique</b>	Saint-Laurent	<b>130</b>
› <b>Trans-Herbe</b>	Saint-Bruno	<b>104</b>
› <b>Vézina, Dufault</b>	Montréal	<b>70</b>
› <b>Xerox Canada</b>	Montréal	<b>558</b>

# Les participants

# Les lauréats

## Petites entreprises 50 à 199 employés

1 > L-IPSE Services conseil	4,44/5
2 > Le Groupe Forget, audioprothésistes	4,32/5
3 > Beenox	4,29/5
<b>Moyenne de la catégorie</b>	<b>3,87/5</b>

> APCHQ	> Le Mûrier
> Bouthillette Parizeau	> Location Brossard
> Centre d'Interaction Proximédia	> Maison des Futailles
> COREM	> Novotel Montréal Centre
> CRC Sogema	> Nutech
> D.L.G.L. (hors concours)	> Ordre des comptables agréés du Québec
> Excavation Loiselle & Frères	> Physio Extra
> Fuller Landau	> PLB International
> Groupe CVTech (filiales de Drummondville)	> Pneus Ratté
> Groupe Lyras	> Récréathèque
> Imprimerie l'Empreinte	> Société Générale (succursale canadienne)
> INOVESCO	> SPI Sécurité
> Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)	> StockerYale Canada
> L.L.Lozeau	> Thales Canada Div. aéronautique
> LAB Recherche	> Trans-Herbe
	> Vézina, Dufault

## Moyennes entreprises 200 à 499 employés

1 > Sofitel Montréal	4,28/5
2 > Sixpro	4,11/5
<b>Moyenne de la catégorie</b>	<b>3,88/5</b>

> Algorithme Pharma	> Groupe Germain
> Centre de réadaptation Estrie	> Investissement Québec
> Concert Airlaid Ltée	> Mark IV Automotive
> Fairmont Tremblant	

## Grandes entreprises 500 employés et plus

1 > Xerox Canada Itée	4,22/5
<b>Moyenne de la catégorie</b>	<b>3,86/5</b>

> Couche-Tard / division Est du Canada	> Restaurants Pacini
> Groupe Champlain	> Roche
> Groupe Promutuel	> Samson Bélair/Deloitte & Touche
> Les Services Ménagers Roy	> TD Meloche Monnex
> Location d'outils Simplex	> Teknika HBA
> Ministère des Finances	

## Interpréter les résultats

### > 4,5 et plus

Ces employeurs exceptionnels ont suscité un engagement très fort chez tous leurs employés. En plus de maximiser la gestion des ressources humaines (GRH), ils transmettent des valeurs élevées, et le patron place l'employé au premier rang parmi ses priorités. On accorde généralement de telles notes à de petites entreprises, qui bénéficient de l'effet de proximité.

### > 4 à 4,49

Ce sont les meilleurs employeurs du Québec. Ces entreprises adoptent toute une série d'initiatives pour maximiser la GRH et assurer le bien-être et l'engagement productif de leurs employés.

### > 3,75 à 3,99

Ce sont des employeurs meilleurs que la moyenne. Pour faire partie des meilleurs employeurs du Québec, ces entreprises doivent corriger certains aspects de leur gestion des ressources humaines.

### > 3,25 à 3,74

La plupart des entreprises se classent dans cette catégorie. Ces employeurs suscitent chez leurs employés un engagement moins élevé au chapitre de la productivité. En faisant des efforts soutenus et en adoptant des mesures appropriées, ils pourraient s'améliorer rapidement.

### > 3,24 et moins

La gestion des ressources humaines risque de constituer un défi important pour ces entreprises, qui doivent revoir leurs façons de faire. Elles risquent de subir un taux de roulement élevé et des pertes sur le plan de la productivité en raison du manque d'engagement de leurs employés.

NOTE : le nom des lauréats apparaît en haut, en gras, précédé de leur position. Les autres participants sont classés par ordre alphabétique.

laire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. C'est un climat, une atmosphère, une façon d'être. » Normand Lebeau, consultant en recherche de cadres, va dans le même sens : « On la sent dès qu'on met les pieds dans une entreprise. C'est la complicité qui lie les gens dans l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. C'est le "code génétique" de l'organisation », précise le vice-président exécutif et directeur général de Mandrake Groupe Conseil et président de Vézina Lebeau recherche de cadres.

Qui dit « code génétique » dit « géniteur ». Or, voilà, le fondateur a beaucoup à voir avec la culture de l'entreprise. Pour cette sixième édition du Défi Meilleurs Employeurs, nous avons exploré l'influence du dirigeant sur la culture organisationnelle. S'il dessine « le genre de la maison », ceux qui prendront le relais y feront des rénovations, parfois simples, parfois beaucoup plus importantes, comme c'est souvent le

cas lors des fusions et des acquisitions. Et la culture d'entreprise évoluera sous l'influence des successeurs et des lieutenants. Laurent Lapierre croit qu'il faut parfois passer le relais lorsque l'environnement d'affaires change : « S'il a fallu un "patenteux" comme Joseph-Armand Bombardier pour lancer Bombardier, cette entreprise est devenue par la suite une multinationale structurée sous l'influence de Laurent Beaudoin. » Autre exemple : RONA, le géant de la rénovation, est bien loin du petit réseau de quincailleries de l'époque de Roland Dansereau et de Napoléon Piotte. « Cette transformation, le président Robert Dutton l'a réussie tout en conservant des valeurs à la fois profondément humaines et fondées sur l'efficacité », dit Laurent Lapierre. Il en est de même pour Guy Laliberté, qui a confié les rênes de la direction du Cirque du Soleil à Daniel Lamarre pour ajouter une touche d'efficacité à la créativité.

Richard Bourbeau est le troisième président à vie de Sixpro (deuxième dans la catégorie des moyennes entreprises, sous-traitant en revêtements de surfaces sur pièces métalliques). Si son arrivée à la tête de l'entreprise de Notre-Dame-du-Bon-Conseil ne semble pas avoir nui au climat familial, il y a tout de même imprimé sa marque : « Depuis six ans, j'y ai ajouté toutes mes couleurs. Je pense avoir amélioré la structure et l'encadrement, et j'ai investi dans les méthodes de travail et les équipements. » Mais le changement le plus manifeste est sans doute le virage santé qu'a pris Sixpro. Quatre ou cinq fois par semaine, ce diplômé en éducation physique fait du sport : il pratique le golf, quand ce n'est pas le tennis, le hockey ou le jogging, et fait de l'entraînement physique. « Mes employés étaient surpris de voir qu'un "ti-père de 57 ans" était capable de suivre quand on jouait nos matchs de hockey ! » dit-il avec fierté. ▶

## Entreprises de 200 à 499 employés

# N°1 Sofitel Montréal

Note globale > 4,28/5



Jean-Christophe Gras,  
directeur du Sofitel  
Montréal

## 221 directeurs des ressources humaines

Au Sofitel Montréal, on encourage les employés à trouver des idées pour favoriser le travail d'équipe, à s'engager davantage et à mieux se connaître. Résultat ? Les femmes de chambre ont instauré le recyclage des bouteilles de plastique et décoré à leur goût leurs espaces communs (murs peints de couleurs vives, fleurs, tableaux et photos de famille). Les barmans ont tenu un cinq à sept pour faire goûter à leurs collègues de nouveaux cocktails, qu'ils ont baptisés en fonction des qualités de chacun. Ensemble, ils ont organisé des ateliers où chacun partage sa passion (culture de bonsaïs, informatique ou survie en forêt). La cerise sur le gâteau ? Une pièce de théâtre inspirée des petits travers des clients, mise en scène et jouée par les employés avec l'aide de TAC com, une société d'animation théâtrale axée sur la communication de messages-clés.

Et que fait un patron sportif ? Il fait bouger son monde ! Une vingtaine d'activités sont offertes aux 200 employés : concours « Viens t'amuser dehors », Olympiade Sixpro, lancement d'un club de marche, entente avec une coop santé, sans compter la vaccination sur place, la distribution de fruits et la conférence d'une diététiste lors du Mois de la nutrition.

### Affirmer ses valeurs

Richard Bourbeau est ce qu'on appelle un « leader de culture » : ses valeurs imprègnent toute l'entreprise. « Cela implique que les valeurs que l'on prône se retrouvent chaque jour dans le comportement des employés », explique Pierre-Marc Meunier, président de Consul-Source et auteur de *Profession : patron*, publié aux Éditions Transcontinental. Au premier chef, le président doit incar-

ner ces fameuses valeurs énoncées dans le site Internet. C'est le cas de Larry Smith, reconnu pour sa grande accessibilité, valeur que le président et chef de la direction des Alouettes de Montréal a inculquée à son équipe. Les joueurs de football sont très engagés au sein de la collectivité : conférences dans les écoles secondaires, camp de football Alouettes junior, nombreuses sorties publiques des joueurs et des *cheerleaders*, blogues de joueurs, etc. Il n'y a pas de doute, Larry Smith prêche par l'exemple : « Ce que je demande à mes joueurs, je le fais moi-même. Par exemple, en plus de mes nombreuses sorties publiques et conférences, je réponds souvent à des courriels d'amateurs qui commentent le dernier match, et je réponds au téléphone. » Voilà qui est vrai : le lendemain de notre appel,

Larry Smith était au bout du fil, sympathique et prêt à partager son point de vue. Son heureuse influence au sein des Alouettes, il l'attribue également au propriétaire du club de football : « J'ai eu de la chance, parce qu'il était disposé à investir pour mettre en œuvre toutes sortes d'initiatives. Car, même s'il y a une longue tradition de football à Montréal, notre organisation était assez jeune. »

Steve Forget, président du Groupe Forget audioprothésistes (deuxième du Défi chez les petites entreprises), est un autre bel exemple de cette nécessaire cohérence. Son dada, la recherche de valeur ajoutée, on le retrouve à tous les niveaux de l'entreprise qu'il a fondée voici 22 ans. On pourrait même croire qu'il est l'auteur de la règle des 80/20 : « J'incite mes employés à mettre l'accent sur les 20 % de tâches

## Entreprises de 200 à 499 employés

# N°2 Sixpro

Note globale > 4,11/5

## Tournée pep, santé et bien-être !



Richard Bourbeau,  
président de Sixpro

Chaque matin, chez Sixpro, Karine Piette part en mission. Cette adjointe du directeur des ressources humaines, Denis Valois, fait sa tournée de l'usine de Notre-Dame-du-Bon-Conseil pour « mettre du pep, détecter les problèmes et recueillir les bonnes idées ». Chaque semaine, celui dont l'idée séduit davantage obtient le titre de l'employé « Coup de cœur »... et un chandail blanc avec un cœur, qu'il ou elle enfle pour la photo officielle qui paraîtra dans le journal interne, tout sourire à côté de son superviseur. Karine Piette fait aussi une tournée de l'usine à l'anniversaire des employés, et les huit directeurs se déplacent à tour de rôle pour leur souhaiter bonne fête. « Si on oublie, on se le fait dire ! » disent en chœur Denis Valois et le président, Richard Bourbeau. De petits gestes qui demandent de l'engagement... et un souci pour le bien-être de ses employés, affirme ce dernier : « Pas besoin de dépenser des fortunes pour leur montrer qu'ils comptent pour nous. Moi, je m'entends bien avec tout le monde. Si on est trop grand pour les petites tâches, on est trop petit pour les grandes. »

PHOTO : CHRISTIAN FLEURY

## Entreprises de 50 à 199 employés

# N°1 L-IPSE, Services conseil

Note globale > 4,44/5



Christian Simard  
et Marcel Dallaire  
cofondateurs de  
L-IPSE

## Permission de faire « bureau buissonnier »

Vous ne vous sentez pas bien aujourd'hui ? Vous avez une réunion à l'école de votre enfant ou un rendez-vous chez le dentiste ? Cofondateur de L-IPSE avec Marcel Dallaire, Christian Simard vous dira certainement : « Si ça ne dérange pas ton client, gère ton temps. » À cette employée qui se demandait quoi faire à la suite du décès de son père, ses patrons lui ont répondu : « Prends le temps qu'il faut pour t'occuper de ta mère ». Il lui a fallu bien plus que la maigre journée payée prévue par les normes du travail. Qu'importe. « Une personne équilibrée dégage une image positive et cela rejaille sur la réputation de notre entreprise », croient les fondateurs, assis à la grande table de la salle de conférence de leur bureau de brique, de bois et de verre qui surplombe le Vieux-Québec. Puisque la majorité des consultants travaillent en impartition chez les clients, L-IPSE tient des réunions huit fois par an et organise des cinq à sept et autres soirées. Si vous y assistez, vous verrez certainement les fondateurs, calepin en main, notant les idées et les observations de tous pour maintenir et enrichir cette culture à laquelle ils adhèrent.

PHOTO : MAUDE CHAUVIN

qui donnent les 80 % de résultats. Je n'aime pas qu'on fasse des choses pour rien, comme remplir de la pape-rasse que personne ne lira. Ce qui compte, c'est le temps passé avec les clients. On doit leur donner l'information qui leur est vraiment utile, sans les noyer de détails. » Homme responsable, il attend la même chose de ses employés, répartis dans 62 cliniques dans tout le Québec.

La cinquantaine jeune, Steve Forget prône une gestion décentralisée, même pour les salaires : « Au début, mes employés disaient : "On a trop de travail, engagez du personnel !" Maintenant, ils sont responsables d'une enveloppe salariale qui représente 23 % des ventes, qu'ils se répartissent entre eux. Depuis lors, avant d'embaucher, ils évaluent les pratiques qui n'ont de valeur ajoutée pour personne et qui sont énergivores. Et ils proposent des solutions. » Ces solutions, ce sont les courriels « 4i », soit quatre idées pour augmenter les revenus, réduire les dépenses ou améliorer les processus d'affaires. Au siège social, on travaille chaque trimestre à l'optimisation d'un service important, comme la téléphonie. Ce qui n'empêche pas les employés de Steve Forget de trouver celui-ci très humain, malgré son souci de l'efficacité.

S'il est facile de reconnaître l'empreinte du leader dans une PME, la culture est plus complexe dans une grande entreprise, en raison des nombreux services et niveaux hiérarchiques. « Certains vice-présidents ont des mentalités différentes de celles du dirigeant principal ou du fondateur. Parfois, il y a des contradictions », souligne Normand Lebeau.

Ce n'est pas le cas de Nicolas Ayotte, 37 ans, vice-président à l'exploitation des ventes pour le Québec chez Xerox, lauréat du Défi Meilleurs Employeurs, catégorie des entreprises de 500 employés et plus. Avec sa chemise blanche à carreaux rouges et sa cravate rouge « Xerox », ce jeune cadre a l'impression d'être à la bonne place. « Xerox, c'est exactement moi. » Si l'innovation fait partie des valeurs de l'entreprise, c'est aussi ce qui anime Nicolas Ayotte et les 200 employés ▶

sous sa gouverne. Des gens dont il assure la formation continue et qu'il consulte abondamment, explique-t-il : « À notre table ronde de juillet, parmi les nombreuses suggestions les employés ont proposé de créer un comité que nous devrions consulter pour les grandes décisions. Une idée que nous avons rapidement mise en pratique. Quant aux nombreux programmes de leadership, ils ne sont pas offerts qu'aux dirigeants. Nos gestionnaires, ce sont des gens que j'ai embauchés il y a sept ou huit ans. C'est à cette progression que je mesure mon propre leadership. Au fond, on est aussi bon que son équipe ! » Les employés ont aussi reçu une formation pour apprendre à mieux communiquer dans un contexte difficile où les enjeux sont importants, fondée sur le livre *Crucial Conversations*, un best-seller américain écrit par les cofondateurs de la firme de consulta-

tion VitalSmarts et préfacé par Stephen R. Covey.

Au Sofitel Montréal, l'adéquation est parfaite entre les valeurs d'entreprise du Groupe Accor, propriétaire de l'établissement montréalais, et celles du dirigeant local. « Les valeurs du Groupe Accor sont aussi les miennes », affirme Jean-Christophe Gras, directeur du Sofitel Montréal. Innovation, esprit de conquête, performance, respect et confiance : voilà les valeurs qu'énonce la carte plastifiée qu'il nous tend non sans un brin de fierté. Il n'y a pas de doute, ce manager d'origine française les a bien transmises à son équipe. Dès l'arrivée, les préposés vous accueillent avec empressement. Ils sont très sympathiques et néanmoins respectueux. Conjuguer le luxe à l'européenne et la spontanéité des Québécois était un défi

pour Jean-Christophe Gras : « J'aime la fraîcheur des gens d'ici. Leur côté vrai. »

L'authenticité, c'est d'ailleurs un mot qui revient souvent dans la bouche de cet élégant gestionnaire de 42 ans. Au Sofitel Montréal, on se dit « les vraies affaires » et on admet ses limites ouvertement. De nombreuses activités permettent aux employés de mieux se connaître les uns les autres. La directrice des ressources humaines, Geneviève Gravel, admet que cette culture de la transparence a ébranlé les plus cartésiens ou les plus introvertis d'entre eux. Jean-Christophe Gras lui-même a craint de se rendre vulnérable aux yeux des employés en dévoilant des détails de sa vie privée. Malgré tout, il croit aux vertus de cette proximité et sélectionne en conséquence des gens ouverts aux échanges : « Quand on voit qu'on n'est pas jugé par ses

## Entreprises de 50 à 199 employés

# N°2 Groupe Forget, audioprothésistes

Note globale > 4,32/5



Steve Forget,  
président-fondateur  
du Groupe Forget

PHOTO : CHRISTIAN FLEURY

## Les murs ont des oreilles !

Sur les murs jaune pâle du siège social sont disposés une douzaine de tableaux d'artistes québécois, interprétant chacun à leur façon l'univers de l'audition. Les mêmes tableaux se retrouvent sur les murs des 62 cliniques du Groupe réparties dans tout le Québec. Une façon de rappeler ce qui compte vraiment : régler le problème d'audition des clients, dont la moyenne d'âge est de 71 ans. Steve Forget, le président-fondateur, invite donc ses employés à scruter leurs façons de faire pour éliminer les pratiques superflues qui font perdre du temps et éloignent de la mission première. Toute l'entreprise est mue par un souci d'amélioration continue et chacun y contribue, incité par des primes pour rendement exceptionnel. « Si on n'avance pas, on recule », estime Steve Forget. Le genre d'employé qui est heureux chez Groupe Forget ? « Des gens autonomes, responsables et entrepreneurs, qui remettent en question les façons de faire. Avec un soupçon de Mère Teresa ! » dit-il, sourire en coin.

## Entreprises de 50 à 199 employés

# N°3 Beenox

Note globale > 4,29/5



Dominique Brown,  
président-fondateur  
de Beenox

## Esprit d'équipe

Tapez [beenox.com](http://beenox.com) et cliquez sur l'onglet « Culture ». Vous y verrez les mines réjouies des employés lors du traditionnel Barbecue du président, qui porte le chandail de balle-molle de l'équipe Beenox ou qui reçoit les honneurs au Gala Beenoxien. Dominique Brown, président-fondateur de Beenox, confirme : « Notre club social est très dynamique. Nous organisons souvent des sorties en plein air. Et chaque vendredi après-midi, on se retrouve tous à l'un des trois étages et on sort les *chips*. » Visiblement, on cultive le sentiment d'appartenance. Et on le mesure par des sondages internes. C'est essentiel, croit Dominique Brown : « Les jeux vidéo se créent essentiellement en équipe et chacun est un maillon important ». Il n'y a pas d'heures supplémentaires, ici : « Je considère ça comme un problème d'organisation. De plus, il y a une vie après le travail », affirme celui qui fait de la boxe, du jogging et du vélo. Se tenir en forme, Dominique Brown en aura besoin pour atteindre son objectif : conquérir le monde. Rien de moins ! Et il n'est pas le seul : Beenox est désormais une filiale à part entière d'Activision, le deuxième producteur de jeux vidéo en importance dans le monde.

PHOTO : MAUDE CHAUVIN

pairs, on plonge à son tour. Je pense qu'on travaille mieux ensemble lorsqu'on se connaît bien. J'ai voulu prouver que notre réussite n'était pas due au hasard, mais bien à notre façon de faire. » Une stratégie qui semble porter ses fruits : cet établissement de luxe a remporté les honneurs de la catégorie « Moyennes entreprises ».

### Coller à la culture organisationnelle, c'est essentiel !

Pour l'employeur, embaucher des gens qui se sentent au travail comme des poissons dans l'eau est primordial. Pour l'employé aussi. « C'est ce qui fait toute la différence entre un milieu où l'on peut s'épanouir et un autre où le moindre détail nous crée de l'insatisfaction », assure le consultant Normand Lebeau. Dans son milieu, celui des chasseurs de têtes, il y a une expression consacrée pour décrire cette compatibilité : le « fit ». « En anglais, on dit *Hire for fit, Train for skills* ». Si la personne a l'attitude recherchée et adhère aux valeurs de l'entreprise, on pourra ensuite la former. C'est la philosophie de Beenox, développeur de jeux vidéo situé dans le Vieux-Québec et troisième dans la catégorie des petites entreprises : « Nous accorderons plus d'importance au potentiel des gens qu'à leur expérience », confirme le président-fondateur Dominique Brown, 29 ans. Pour plusieurs, c'est leur premier emploi. Chez Beenox, l'influence du président se fait sentir par son jeune âge, mais aussi par le domaine d'activité, qui attire les jeunes comme un aimant. À l'heure du dîner, beaucoup jouent à des jeux en réseau. L'entreprise a à cœur de garder son personnel. Sur son site Internet, l'esprit d'équipe est palpable. « Ceux dont l'ego est trop gros ne seraient pas à l'aise ici. La création de jeux vidéo repose sur un travail d'équipe de tous les instants. Nous partageons beaucoup nos idées ; donc, les gens doivent être sur place selon les horaires prévus. »

Plus vous collez à la culture organisationnelle, plus il vous sera facile d'exercer votre influence. Après tout, vous nagez dans les mêmes

eaux. Inutile de ramer à contre-courant. Par exemple, si vous souhaitez travailler chez Cora Déjeuners, vous avez avantage à ressembler à... Cora Mussely Tsoufidou : « Ceux qui travaillent avec moi doivent être vifs et perfectionnistes. Je veux qu'on m'amène à dire « Wow ! » Elle se dit exigeante avec ses franchiseurs. Reine du déjeuner, Cora veut conserver sa couronne : « C'est une recette à succès éprouvée. Alors, je tiens à ce que la méthode soit appliquée ».

Avant de présider aux destinées des Alouettes de Montréal, Larry Smith a travaillé pour des entreprises familiales, dont Labatt et Ogilvie Mills. Selon lui, avant de tenter d'influer sur la culture d'une entreprise, il faut l'étudier soigneusement : « On doit être très sensible à l'histoire des organisations, surtout si c'est une même famille qui en assure la gestion depuis des décennies.

Lorsqu'une culture est très forte, ce sont souvent les autres employés qui chasseront la personne qui ne cadre pas », explique-t-il.

Une culture forte présente tout de même un danger : celui de l'être trop ! Certaines entreprises sont « tissées si serré » qu'elles ne laissent pas de place à d'autres points de vue. « Une culture d'entreprise peut être forte mais pauvre », confirme Pierre-Marc Meunier, de Consul-Source. Il évoque une entreprise présidée par un homme doux, poli et très avenant, pour qui le respect était bon premier dans son échelle de valeurs. « Par contre, personne n'osait aborder les vrais problèmes ! À l'inverse, je me souviens d'une entreprise toujours en crise. Le dirigeant, motivé par l'adrénaline, embauchait systématiquement des gens au profil similaire. » Le stress faisait, en quelque sorte, partie de l'ADN de cette or-

ganisation. La force n'est donc qu'une composante de la culture d'entreprise. Pour être vraiment extraordinaire, elle doit aussi être riche et dynamique. Cela implique que l'on s'ouvre à des gens qui partagent les mêmes valeurs, mais dont la différence vient nourrir la culture d'entreprise.

L'agence de publicité Sid Lee (jadis Diesel) incarne à merveille ce qu'est une culture forte et riche, selon Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau : « C'est un modèle d'avenir. Chacun y a son mot à dire et il n'y a pas de hiérarchie traditionnelle. » En fait, les 15 associés-artisans et leur équipe mettent plus que leur grain de sel. « Artisan », c'est le terme qu'emploie Patricia Pitcher pour désigner ceux qui viennent appuyer les « artistes » dans l'aboutissement de leurs projets, écrit-elle dans son livre *Artistes, artisans et technocrates* ▶

Prix de l'amélioration

Roche



Lorraine Hébert,  
directrice des ressources  
humaines chez Roche

## 1 400 000 pas plus loin

Améliorer sa performance, c'est ce que fait ce groupe-conseil en ingénierie-construction... un million de pas à la fois ! Ainsi, un concours de marche a tenu les employés en haleine pendant six semaines. Podomètre en main, plus de 500 d'entre eux, répartis dans 40 bureaux, ont en quelque sorte... traversé le Canada. « Ce défi santé est né de notre participation au Défi Meilleurs Employeurs, révèle Marie-Claude Dubé, directrice des communications. Cela donne une idée des aspects que nous voulons couvrir pour attirer de nouvelles candidatures. » Cette année, c'est la protection de l'environnement qui domine les préoccupations des employés. Résultat ? On a mis sur pied un comité vert qui multiplie les initiatives. Roche a l'habitude de tendre l'oreille aux suggestions de ses troupes, affirme Lorraine Hébert, directrice des ressources humaines : « Les résultats, que nous présentons aux employés, sont une grande source d'inspiration. Notre participation au Défi Meilleurs Employeurs, c'est notre façon de leur dire que nous sommes à l'écoute. Nous avons, entre autres, instauré un régime de soins dentaires à la suite des demandes exprimées dans le questionnaire de 2004. » Notre jury a décerné à Roche le Prix de l'amélioration pour la hausse constante de la note globale qu'elle a obtenue en 2004, 2006 et 2007.

bugatti

www.bugatti-fashion.com

*dans nos organisations : Rêves, réalités et illusions du leadership*, qui a reçu le Prix du livre d'affaires du siècle.

L'influence toute-puissante du président-fondateur, Jean-François Bouchard n'y croit pas. Le cofondateur de cette agence de publicité insiste même pour que nous parlions plutôt à Pétula Bouchard, vice-présidente aux ressources humaines (non, ce n'est pas sa conjointe !). « Parce que Sid Lee, c'est un collectif d'associés qui partagent une vision et une passion, alors que le travail de Pétula consiste à s'assurer qu'ils puissent se consacrer à la création », dit-il avec conviction. Pétula Bouchard confirme : « Nous investissons beaucoup dans le bien-être de nos 150 professionnels, parce qu'ils se sentent bien, ils créent bien. » Ceux-ci peuvent d'ailleurs travailler à des projets créatifs personnels, puis les exposer à la galerie. Les lieux favorisent beaucoup la créativité. Dans le magnifique bistro de style contemporain, un

des chefs prépare le déjeuner et des collations nourrissantes. On accueille aussi des gens inspirants comme Jacques Languirand ou Bruny Surin, ou la diététiste Isabelle Huot lors des formations-midi.

Repousser les limites, n'est-ce pas ce qu'on attend d'une agence de publicité ? Par ailleurs, ces créatifs qui font les beaux jours de Sid Lee seraient sans doute malheureux s'ils étaient mutés dans un milieu plus classique. Il en est de même pour le fonceur qu'on lancerait tête première dans une pharmacutique, où le respect des protocoles de recherche est crucial. Voilà pourquoi l'adhésion à la culture organisationnelle est si importante.

Le leader est une source d'inspiration à ce chapitre. Mais pour se tailler une place parmi les « Meilleurs Employeurs », une entreprise doit choisir son personnel de façon judicieuse. C'est comme cela que les employés se sentent à leur place, si bien que leur enthousiasme contribue au rayonnement de leur entreprise. **AP**

### Comment nous déterminons les gagnants

Le Défi Meilleurs Employeurs en est à sa sixième édition. 55 organisations y ont participé. Le Défi est ouvert à toutes les entreprises de plus de 50 employés qui ont des activités au Québec. Les organisations sont divisées en trois catégories : 50 à 199 employés, 200 à 499 employés et 500 employés et plus. Les données pour déterminer les gagnants sont recueillies à l'aide de deux questionnaires élaborés par la firme Watson Wyatt. Le premier est destiné aux employés et le second à l'employeur. Le premier nous permet de sonder les employés sur huit dimensions-clés : l'arrimage, la capacité, les ressources, la motivation, la santé et la prévention en milieu de travail, la rétribution et les avantages sociaux, le sentiment d'appartenance et l'organisation en tant que citoyen. Le second questionnaire nous permet de recueillir des informations factuelles sur l'entreprise. Pour assurer une représentativité adéquate, des seuils minimaux de participation par catégorie d'employés sont déterminés pour chaque organisation en fonction de la taille de l'entreprise. Plus celle-ci est petite, plus le seuil est élevé.

Les données recueillies permettent à Watson Wyatt d'attribuer un pointage pour chacune des dimensions mesurées dans toutes les entreprises participantes. On calcule ensuite le score moyen par catégorie pour chacune des dimensions. À l'aide des données, Watson Wyatt prépare des tableaux synthèses dont le but est d'aider le jury à déterminer les gagnants. Le jury peut choisir un, deux ou trois gagnants par catégorie.

### Un nouveau prix

Pour la première fois, notre jury décerne le Prix de l'amélioration pour honorer une entreprise dont les résultats ont fait des progrès notables au cours des cinq dernières années. Pour y être admissible, une organisation doit avoir participé au Défi trois fois au cours des cinq dernières années et avoir obtenu une meilleure note globale d'une année à l'autre. Enfin, pour recevoir le Prix de l'amélioration, la note globale de l'entreprise doit dépasser la moyenne.

Cette année, notre jury était composé d'André Bisson, président du conseil du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Richard Pound, chancelier de l'Université McGill et président de l'Agence mondiale anti-dopage, Richard Drouin, administrateur de sociétés et associé au cabinet d'avocats McCarthy Tétraut, ainsi que Florent Francœur, président-directeur général de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec.

RELAX. You're dressed.

Pour trouver un revendeur près de chez vous, veuillez appeler Siga International 1 800 363 7442