

Le Palmarès 2002



Le Palmarès 2002 des meilleurs employeurs du Québec

Pour la première fois au Québec, une enquête est menée par Watson Wyatt sur les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines de nos entreprises. Voici 35 entreprises de rêve. À leur tête, des patrons convaincus que des employés heureux travaillent mieux.

UN DOSSIER DE MARIE QUINTY

| RANG | CATÉGORIES | NOM DE L'ORGANISATION | NOMBRE D'EMPLOYÉS | LIEU | PRODUIT / SERVICE | SYNDIQUÉS (%) |
|------|------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|---|---------------|
| 1 | Plus de 500 | KPMG - Bureau de Montréal | 558 | Montréal | Firme comptable – cabinet conseil | 0 |
| 2 | Plus de 500 | La Capitale assurance générale | 575 | Québec | Compagnie d'assurance : biens et accidents | 22 |
| 3 | Plus de 500 | Hôtel Fairmont Le Château Frontenac | 676 | Québec | Hôtellerie | 85 |
| 1 | Entre 200 et 500 | Novartis Pharma Canada (Québec) | 369 | Dorval | Recherche, production et vente de produits pharmaceutiques | 0 |
| 2 | Entre 200 et 500 | L'Union Canadienne | 298 | Sillery | Compagnie d'assurance : biens et accidents | 0 |
| 1 | 50 à 200 | D.L.G.L. | 95 | Blainville | Conception, implantation et soutien de systèmes avancés de gestion des RH | 0 |
| 2 | 50 à 200 | Groupe Adecco Québec | 130 | Montréal | Services globaux en ressources humaines | 0 |
| 3 | 50 à 200 | Breton, Banville & Associés | 170 | Mont-Saint-Hilaire | Expertise en génie électronique et électrique | 0 |
| | | Arcand et associés | 4 | Montréal | Consultants en ressources humaines | 0 |
| | | Astral Media | 1 200 | Montréal | Télécommunications : télévision, radio, affichage extérieur et Internet | 10 |
| | | Cascades | 5 913 | Kingsey Falls | Papier | 50 |
| | | CCDI | 19 | Saint-Hubert | Consultants – services spécialisés en gestion par projet | 0 |
| | | CMP Produits Métalliques | 265 | Châteauguay | Fabrication de produits métalliques | 0 |
| | | Corporation Financière Brome | 47 | Montréal | Services financiers non bancaires | 0 |
| | | Dalsa Semi-Conducteur | 250 | Bromont | Semi-conducteurs | 0 |
| | | Desjardins Sécurité financière | 492 | Lévis | Services financiers | 16 |
| | | Fini-Plus | 8 | Bellefeuille | Fabrication de manteaux de foyer non combustibles | 0 |
| | | Forensic Technologie | 166 | Montréal | Technologie pour la résolution de crimes | 0 |
| | | Hyperchip | 289 | Montréal | Télécommunications (Internet) | 0 |
| | | Inventa | 25 | Saint-Laurent | Service de marketing et de mise en marché | 0 |
| | | L. Bilodeau & Fils | 140 | Honfleur | Transport routier | 0 |
| | | La Maritime Compagnie d'Assurance | 205 | Montréal | Compagnie d'assurance | 0 |
| | | Les services logistiques Trans West | 225 | Lachine | Entreprise de transport | 0 |
| | | L'Oréal Canada | 1 000 | Montréal | Produits de beauté | 19 |
| | | Mise au Jeu | 59 | Montréal | Intervention théâtrale participative | 0 |
| | | Motovan Corporation | 120 | Boucherville | Vente d'accessoires de moto (grossiste) | 0 |
| | | Nexio Technologies | 30 | Montréal | Conception et mise en œuvre de solutions d'affaires – consultation | 100 |
| | | Norampac | 1 135 | Montréal | Producteur de cartons-caisses | 65 |
| | | Papier Masson | 309 | Masson-Angers | Papier journal | 79 |
| | | Récréathèque | 128 | Laval | Divertissement | 0 |
| | | Samson Bélair/Deloitte & Touche | 1 331 | Montréal | Firme comptable – cabinet conseil | 0 |
| | | Solid Design | 12 | Saint-Laurent | Fabricant de meubles | 0 |
| | | Standard Life | 1 710 | Montréal | Compagnie d'assurance et services financiers | 0 |
| | | Venmar Ventilation | 273 | Drummondville | Fabrication de produits de ventilation | 41 |
| | | Visa Desjardins | 700 | Montréal | Cartes de crédit et de débit | 80 |

Une nouvelle façon D'ÉVALUER LES ENTREPRISES

On classe généralement les entreprises selon leur chiffre d'affaires ou leurs profits. Plutôt qu'à la ligne d'arrivée, nous avons préféré installer notre poste d'observation au milieu du parcours pour voir comment les entreprises traitent les coureurs à qui elles doivent leur réussite. Le Palmarès des meilleurs employeurs du Québec rend hommage aux organisations qui offrent à leurs employés un environnement de travail sain et stimulant. Pour ces entreprises, la gestion des ressources humaines n'est pas un mal nécessaire, mais s'inscrit en grosses lettres dans le plan stratégique. Elles sont conscientes que la réussite financière passe par un engagement de la part de leurs effectifs.

« Les entreprises ont toujours traité avec beaucoup d'égards tous leurs actifs qui ont de la valeur, surtout ceux qui ne se déprécient pas. Or, dans notre monde où le savoir s'impose comme l'élément stratégique, l'actif, de plus en plus, se déplace sur deux jambes. Et il prend de la valeur en vieillissant ! » souligne André Poulin, conseiller principal chez Watson Wyatt Canada, firme conseil en gestion des ressources humaines et partenaire d' dans la réalisation de ce premier Palmarès des meilleurs employeurs québécois.

Ce palmarès arrive à point nommé. Nous entrons dans une ère nouvelle marquée par deux phénomènes. Le premier, c'est la pénurie de main-d'œuvre, qui épargne de moins en moins de secteurs au Québec et de moins en moins de pays industrialisés. Les employeurs doivent séduire pour attirer et retenir leurs employés.



Marie-Agnès Thellier (à gauche), ex-rédactrice en chef du magazine *Affaires PLUS*, en compagnie des membres du jury : Richard Drouin, président du conseil de l'Université Laval, Richard Pound, chancelier de l'Université McGill, Yvon Bondreau, sous-ministre associé à l'Emploi, André Brisson, chancelier de l'Université de Montréal, et Florent Francœur, PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec. À droite du groupe, France Dufresne, conseillère chez Watson Wyatt.

Deuxième phénomène : le déclin des marchés boursiers, précipité par les scandales financiers. Celui-là nous invite à nous poser à nouveau la question suivante : Qu'est-ce, au juste, qu'une « bonne entreprise » ? Celle qui s'autorise tous les raccourcis pour satisfaire à court terme les investisseurs, ou celle qui bâtit, pierre par pierre, employé par employé, un édifice stable ? Celle qui triche, ou celle qui s'appuie sur des valeurs solides ? Les marchés ont déjà disqualifié les entreprises qui ont jeté de la poudre aux yeux. Ils récompenseront, espérons-le, celles qui respectent leurs employés.

La Palmarès des meilleurs employeurs du Québec permet de reconnaître publiquement les précurseurs de cette ère nouvelle où l'on va redécouvrir les vertus d'un certain humanisme. À une ▶

No 1

CATÉGORIE
PLUS DE 500
EMPLOYÉS

KPMG

Bureau
de Montréal

À chacun son rythme

Révolution chez les comptables : on peut choisir sa cadence de travail !

Avant, il n'y avait qu'une voie au bureau de Montréal de KPMG : la rapide, réservée à ceux qui carburent au travail. Les temps ont changé. « Aujourd'hui, nous offrons une autoroute à trois voies », dit Jean-Pierre Allaire, associé responsable de la fiscalité. Plus besoin de « bosser » 60 heures par semaine pour conserver son emploi chez KPMG, bien au contraire. La voie du milieu accueille la majorité des employés, qui travaillent à une cadence normale. Enfin, la troisième voie convient à ceux qui, pour des raisons personnelles, préfèrent consacrer moins de temps au travail, de façon temporaire ou permanente. Chacun est rémunéré en fonction de la voie qu'il a choisie.

« Nous avons fait un grand pas quand nous avons changé notre philosophie, affirme Jean-Pierre Allaire. Nous avons reconnu que tous les professionnels ne veulent pas travailler 60 heures par semaine. » Dans une industrie où l'on s'arrache les meilleurs, et où la surenchère est presque un fait culturel, se distinguer en matière de gestion des ressources humaines

est un atout. Au chapitre de la rémunération, KPMG est très concurrentielle : « On ne devrait jamais perdre un bon employé à cause de la paye ! Le coût de remplacement est élevé », souligne Jean-Pierre Allaire. Mais pour le reste, la firme pouvait faire mieux. Il y a trois ans, un sondage mené auprès des employés a révélé un niveau d'insatisfaction très inquiétant. Pour la firme de comptables, ce fut l'électrochoc. Elle devait revoir ses façons de faire et remettre en question la conception traditionnelle du travail : se « défoncer » continuellement. Dans les grandes firmes comptables comme dans les cabinets d'avocat, la culture d'entreprise incite à travailler à un train d'enfer, au mépris de tous les autres aspects de la vie. C'est le prix à payer pour rejoindre les rangs des associés.

Sauf que chez les nouvelles générations de professionnels, les plus talentueux ne sont pas tous de jeunes loups prêts à coucher au bureau. Pour attirer et retenir les recrues de talent, KPMG a donc réduit la pression au travail. « Dans mon équipe, deux personnes travaillent quatre jours par

semaine. C'est respecté ; nous nous adaptons », dit Alain Bessette, directeur principal. Suzan Sévigny, directrice, est mère de deux enfants de 8 et 10 ans. Elle aussi a emprunté la voie « allégée ». Le plus important ? « Je ne me suis jamais sentie jugée », assure-t-elle.

Encore aujourd'hui, même si elle travaille à temps plein, elle se sent très à l'aise si elle doit s'absenter pour une raison familiale. À cet égard, justement, un programme appelé « Privilège » octroie à chaque employé 50 heures chômées et rémunérées chaque année, pour lui permettre d'avoir une activité bénévole, de répondre à une urgence familiale ou de s'occuper d'affaires personnelles. L'été dernier, Jessika Landry, de la juricomptabilité, a donc pris deux jours pour déménager, sans toucher à ses journées de vacances. Les employés n'ont pas à justifier leurs absences. Et ils n'abusent

« J'apprécie le programme "La personne d'abord", qui nous permet d'avoir une vie plus saine ; les évaluations "Dialogue", qui sont un outil essentiel au suivi de notre évolution chez KPMG ; l'ambiance, l'esprit d'équipe et la confiance, qui font qu'on se sent bien chez KPMG. »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

Julie Pépin, directrice principale,
Mario Minato, directeur principal,
et Jean-Pierre Desrosiers, associé directeur

pas du programme ; Johanne Lacasse, la directrice des ressources humaines, observe que le personnel n'utilise que la moitié des heures permises.

Le programme Privilège fait partie de la politique « La personne d'abord », adoptée il y a trois ans. Celle-ci regroupe des pratiques ayant trait à l'environnement de travail : travail à la carte – partage de l'emploi, télétravail, temps partiel, retour progressif, etc. –, prestations de maternité et congés parentaux, financement de la formation et programme de récompense pour reconnaître les efforts extraordinaires des individus ou des équipes de travail, ou financement d'activités physiques et sportives, hockey et golf compris !

Les congés sabbatiques sans solde permettent à l'employé de consacrer de six semaines à six mois à des sessions d'études ou à l'apprentissage d'une autre langue. « Ils sont utilisés. Notre personnel réalise l'importance de se ressourcer. C'est nouveau », observe Johanne Lacasse.

La politique « La personne d'abord » a été élaborée à partir des suggestions des employés. « Nous les avons écoutés et nous avons compris ce qu'ils voulaient. Ce qui nous caractérise, c'est que nous écoutons les gens, nous les incitons à émettre des critiques et à se faire respecter. S'ils n'aiment pas

quelque chose, nous voulons le savoir », dit Jean-Pierre Desrosiers, associé directeur, responsable de la certification.

Plus révélateur encore, l'évaluation des patrons aussi a changé. Ils ne doivent plus seulement livrer de bons résultats financiers, mais également démontrer qu'ils soignent bien leurs collaborateurs, qu'ils les écoutent et les respectent. KPMG accorde une attention particulière au des jeunes. « S'ils ne restent pas, nous allons disparaître, dit Jean-Pierre Desrosiers. En tant que gestionnaires, nous devons avoir un effet de levier important. Il faut que les gens aient envie de travailler avec nous. » Le taux de roulement, de 12,6 %, le satisfait, car il a déjà été deux fois plus élevé.

« Moi, ce qui m'a fait choisir KPMG, ce sont les gens que j'ai rencontrés lors de l'entrevue. Il y a un excellent esprit d'équipe et on a du plaisir à travailler ici », affirme Mario Minato, directeur principal. Alain Bessette se souvient d'un certain 24 juin : « Depuis deux jours, nous travaillions sur un mandat difficile. Rien ne marchait. Nous avons finalement appelé un collègue. Il est venu de chez lui et est resté avec nous jusqu'à deux heures du matin pour nous aider. Après cela, quand un autre t'appelle, tu n'hésites pas ! » Oui, vraiment, depuis trois ans, les temps ont bien changé.

No

2

CATÉGORIE
PLUS DE 500
EMPLOYÉS

Martin Delage, directeur des ressources
humaines, Réal Circé, président, et
Lorraine Bélanger, agente d'assurance

La Capitale

Assurances générales



Vive la modernisation!

La technologie peut servir à sauver - et même
à créer - des emplois, plutôt qu'à les éliminer

En arrivant à La Capitale, Réal Circé embarque dans un bateau à la dérive. Nous sommes en 1981. L'entreprise se remet alors difficilement d'une longue grève. Réal Circé, un homme costaud et énergique, réunit les employés dans la cafétéria de la vieille école désaffectée qui tient lieu de bureau, à l'angle des rues La Chevrotière et Saint-Amable, à Québec. Il aborde les choses franchement : « Je ne connais pas vos problèmes. Mais si vous oubliez les différends, nous travaillerons ensemble à sauver vos jobs. Je vous promets que je ferai des promotions à l'interne avant d'embaucher à l'externe. Et je ne ferai pas de mises à pied, à moins d'avoir le couteau sur la gorge ». La crédibilité de

Réal Circé est servie par son expérience. C'est un vieux routier de l'assurance : il travaille dans ce domaine depuis 1964.

Son arrivée a ranimé l'espoir des employés. Et leur patron tiendra parole. Un an plus tard, La Capitale enregistre un profit de 1,9 million de dollars. Pour y arriver, Réal Circé a beaucoup misé sur la nouvelle technologie et sur la responsabilisation du personnel. Il s'est investi personnellement dans l'aventure et est lui-même devenu un passionné, sinon un spécialiste de l'informatique, passant de longues heures à étudier les programmes de gestion de dossiers d'assurances. Les nouvelles technologies sont le nerf de la guerre dans les institutions financières, et La Capitale

s'est bien armée. La compagnie d'assurances jouit aujourd'hui d'un réseau informatique et téléphonique fort sophistiqué, crucial pour l'accroissement de la productivité. Dès le départ, les employés ont participé au changement. Ils ont collaboré au développement des nouvelles méthodes de travail et à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée. Ils ont été parmi les maîtres d'œuvre de la modernisation de leur entreprise.

Cette philosophie du changement subsiste. Le personnel de La Capitale est ouvert à la nouveauté, et c'est tant mieux. Car ici, les employés acquièrent sans cesse de nouvelles connaissances : la formation fait partie de la culture de l'entreprise. Deux conseillers en formation sont employés par La Capitale pour élaborer des cours en assurance, en vente, en marketing et en toute autre matière susceptible d'accroître les compétences des employés et, par conséquent, leur productivité. Les formateurs sont parfois recrutés parmi les employés, des agents d'assurance ou des experts en sinistre, par exemple. Après avoir été sélectionnés, les candidats reçoivent une formation pour devenir eux-mêmes formateurs. « Cela les motive beaucoup et ainsi, les connaissances demeurent dans l'entreprise », souligne Martin Delage, directeur des ressources humaines.

Le président est lui aussi ouvert au changement. Réal Circé se déclare réceptif à toute idée nouvelle. C'est ainsi qu'un agent dont la femme était transférée à Baie-Comeau a proposé d'y ouvrir une succursale de La Capitale... Si vous partez pour Baie-Comeau demain matin, vous pourrez donc vous assurer dans cette succursale!



Il y a eu un changement au niveau de la direction de ma succursale et maintenant, je me considère comme très chanceuse de travailler pour une compagnie comme La Capitale, où nous sommes traités comme des personnes à part. Je travaille dans un climat de confiance et j'ai l'impression de faire partie d'une grande famille. Je ne changerai pas d'employeur pour les années qu'il me reste à travailler, c'est certain. »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

Contrairement à bien d'autres compagnies qui se sont engagées dans la voie de la démutualisation, La Capitale est demeurée une mutuelle. La compagnie appartient en quelque sorte aux assurés, et non à des actionnaires en quête de rendement, ce qui n'est pas sans incidence sur la philosophie de l'entreprise, axée sur le service. Quatre grandes valeurs guident les décisions stratégiques : la rentabilité, la croissance contrôlée, la satisfaction de la clientèle et celle des employés. Signe qu'à La Capitale, les employés sont importants, le directeur des ressources humaines siège au comité de direction depuis 1995.

Lorraine Bélanger travaille comme agent d'assurance à La Capitale depuis 16 ans. Aujourd'hui, elle supervise ceux qui sont moins expérimentés, une tâche qu'elle adore. Auparavant, elle a longtemps milité dans son syndicat. Elle constate aujourd'hui que ses collègues sont fidèles à La Capitale parce qu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail. En plus d'être bien payés, ils jouissent d'avantages supérieurs aux normes de l'industrie. Par exemple, les congés de maternité peuvent durer jusqu'à deux ans. « Aujourd'hui, la communication est bonne entre l'employeur et le syndicat. C'est parfois dur, mais on finit toujours par s'entendre », dit Lorraine Bélanger.

En plus des bonnes conditions de travail, Lorraine Bélanger apprécie l'atmosphère qui règne dans les bureaux du cinquième étage du nouvel édifice qui abrite l'entreprise, sur le boulevard René-Lévesque, tout près du Parlement de Québec : « Ici, l'enthousiasme règne ; tout le monde travaille dans la bonne humeur ».

Quant au président, il est satisfait d'avoir augmenté la productivité de l'entreprise tout en faisant le bonheur des employés. La charge de travail de ces derniers n'a pas été augmentée et aucun poste n'a été aboli. En retour, les gens restent longtemps à La Capitale : la moyenne des années de service est de dix ans, et le taux de roulement n'est que de 2,3 %, comparé à 7 % en moyenne dans le secteur des assurances générales. Réal Circé a tenu parole.

Main-d'œuvre qualifiée

?

Pourquoi pas des **St@plaires?**

InfoSt@ge...

la solution en un seul GIG

WWW.centredeliason.org

514-939-2532 / 1 800-785-2532

N° 3
CATÉGORIE
PLUS DE 500
EMPLOYÉS

Fairmont

Le Château Frontenac

Stéphane Ménard, menuisier au Service technique et directeur du Syndicat démocratique des salariés du Château Frontenac, Johanne Johnson, directrice de l'hôtel, Francine Gauthier, directrice des ressources humaines, et Renée Martel, agente du Service royal

L'équipe du Château

Le Château Frontenac n'est pas seulement un hôtel prestigieux. C'est aussi un excellent employeur. Et ses employés en sont fiers.

Si Johanne Johnson n'est pas à son bureau, vous aurez peut-être des chances de la trouver du côté de la cuisine : la directrice du Château Frontenac s'adonne parfois à la plonge. Vous pourriez aussi la croiser dans votre chambre, car elle fait également le ménage. À l'occasion, tous les gestionnaires du Château Frontenac accompagnent dans son travail un employé de l'hôtel lors d'une activité appelée « Collègue d'un jour », un programme instauré en 1993 par Philippe Borel, vice-président-directeur général. Pour ces

gestionnaires, il s'agit d'une véritable immersion dans les activités quotidiennes de l'hôtel. Et ils ne le font pas à moitié ! « Si j'accompagne le plongeur, j'arrive à la cuisine à la même heure et je porte le même uniforme que lui durant toute sa journée de travail. Et je plonge », dit Johanne Johnson. Comme résultat, les employés se sentent importants aux yeux de l'organisation. À juste titre.

La renommée de l'employeur pourrait suffire à retenir ses employés. Mais le Château offre plus : une excellente rémuné-

ration et un solide esprit d'équipe. Il suffit qu'un client paniqué déclare avoir égaré sa valise pour déclencher un véritable branle-bas de combat de la cave au grenier. « Nous sommes fiers du Château Frontenac, et cette fierté se reflète sur notre travail d'équipe. C'est très gratifiant », dit Renée Martel, du Service royal.

C'est autour de cette idée d'« une seule et grande équipe au service des invités » que s'articulent toutes les politiques de gestion du personnel, affirme la directrice de l'hôtel, Johanne Johnson, une femme élégante au regard direct.

« Ici, la gestion des ressources humaines est considérée comme une force stratégique qui nous différencie des autres entreprises de l'industrie », dit cette ancienne responsable de ressources humaines. Le virage « ressources humaines » s'est effectué en 1989, en réponse à une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur hôtelier.

Les efforts investis par l'hôtel pour créer un esprit de corps et la fierté du personnel d'appartenir à l'équipe du Château expliquent la satisfaction des 600 employés permanents de l'établissement, ainsi que des 150 qui se joignent à eux en haute saison.

Pour susciter cet esprit d'équipe, la direction mise d'abord sur un accueil chaleureux des nouveaux employés. Chacun est placé sous l'aile d'un plus ancien, formé pour remplir le rôle de mentor. Johanne Johnson organise aussi un thé d'accueil pour les nouvelles recrues afin de s'assurer que toutes s'intègrent bien. Puis, entre collègues, on se rend visite. Chaque service invite régulièrement un employé d'un autre service à venir raconter son travail. « Le but est qu'ils se parlent, qu'ils s'échangent leurs bons coups et se donnent des trucs. C'est très valorisant », dit Johanne Johnson. La version inversée des « Collègues d'un jour » permet également à un employé de suivre un membre de la direction dans son travail. Personne ne sera donc étonné de voir la femme de chambre accompagner dans ses fonctions le vice-président-directeur général, Philippe Borel. Au Château Frontenac, on pratique la confusion des genres. Et cela fonctionne !

Les idées des employés sont mises à contribution au sein de comités formés pour trouver des solutions à des questions comme le recyclage, la réduction de la consommation d'énergie ou les communications. Parfois invités par la directrice, qui se qualifie elle-même de « reine des comités », des employés se retrouvent autour d'une même table, tous départements confondus, à se triturer les méninges. Car ce n'est pas seulement sur le terrain que les employés s'activent à améliorer le service de l'hôtel.

Au-delà des mesures et des programmes, la personnalité des gestionnaires a son importance, à commencer par celle de la grande patronne, qui fréquente la cafétéria pour discuter enfants, musique ou vêtements avec ses employés. Francine Gauthier, la directrice des ressources humaines, connaît tout le monde, et son passage est inmanquablement

« La communication avec la direction est excellente. La beauté de l'établissement ainsi que le sentiment de fierté de travailler au Château renforcent les liens avec l'employeur. En plus, les avantages sociaux sont exceptionnels. »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

salué par un sourire sincère, aussi bien dans les cuisines que dans les bureaux, à la buanderie ou dans l'atelier de couture.

Tout cela explique sans doute le taux de roulement du personnel, qui s'élève à 15 % seulement. Dans l'hôtellerie, cette statistique avoisine plus souvent 25 %. « Les relations avec la direction sont bonnes », dit Stéphane Ménard, menuisier au Service technique et directeur du Syndicat démocratique des salariés du Château Frontenac. Ici, les griefs sont rares. La plupart des litiges sont réglés à l'amiable.

Pour retenir les recrues engagées en renfort pour la haute saison et pour offrir de nouveaux défis aux permanents, le Château Frontenac encourage tous ses employés à travailler dans un autre hôtel de la chaîne Fairmont pendant l'hiver. Cette expérience permet en outre aux travailleurs saisonniers de gagner de l'ancienneté. « Nous offrons même des congés sans solde de neuf mois ou moins aux employés qui veulent essayer un établissement en dehors de notre chaîne », dit Francine Gauthier. Et beaucoup reviennent au Château. On les comprend...



Cher **Air Liquide Canada**, le succès est dans l'air parce que :

- notre rôle de premier plan au sein de notre industrie
- nos 4 divisions : traitement de l'air, traitement des gaz industriels, traitement de gaz médicaux et traitement
- notre flexibilité qui adapte nos services à la diversité de nos produits et services
- le dynamisme de notre personnel dont l'expérience permet de résoudre les problèmes.

Cher **Air Liquide Canada**, le succès est dans l'air parce que nos personnes, notre énergie et notre expertise qui ont le succès d'aujourd'hui et demain. Air Liquide Canada inc. Division des ressources humaines, 1950, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 1700, Montréal (Québec) H3B 3G6. Téléphone : (514) 816-7750. Courriel : jobs@airliquide.ca



No 1

CATÉGORIE
DE 200 À 500
EMPLOYÉS

Novartis
Pharma Canada
(Québec)

Promotion, reconnaissance et famille

Novartis fait tout pour que ses employés avancent dans leur carrière... tout en restant dans la famille.

Nous sommes le 6 juillet 2002, à Ottawa. Denise Boyer sort à peine de sa formation. Sa première. Elle enseigne l'utilisation de nouveaux logiciels à des représentants de la compagnie pharmaceutique Novartis Pharma. Cette mère de deux enfants n'a jamais enseigné auparavant et n'a pas non plus étudié l'enseignement. Son vrai métier ? Denise Boyer est adjointe. Secrétaire, si vous voulez, chez Novartis depuis 1996. Elle est toute emballée par sa nouvelle tâche. « Formatrice ! C'est exactement ce que je veux devenir. J'aime avoir un

impact direct », dit cette employée qui jugeait sa contribution à l'entreprise trop discrète à son goût. Les choses auraient pu s'arrêter là. Mais dès le lundi suivant, devant toute son équipe, son directeur lui a remis une lettre de reconnaissance. D'un point de vue professionnel, cette femme est comblée. Comme le premier essai a été une réussite, Denise Boyer redonne cette formation cet automne. « Cela me stimule tellement que j'ai lu sur les méthodes de formation pendant mes vacances. » C'est ce qu'on appelle une employée « mobilisée ».

Shelley Brown, vice-présidente aux ressources humaines, Denise Boyer, adjointe, Joel Austen, chef de produit, marketing, et Ian Clark, président

Cette adjointe n'est pas la seule à élargir ses horizons. Chez Novartis, de plus en plus d'employés font comme elle : changer de poste à l'occasion. Le développement de la carrière et la reconnaissance sont, avec l'équilibre travail-famille, des aspects importants de « Vision N », le plan stratégique quinquennal adopté par Novartis Pharma Canada en juin 2001.

La « Vision N » reflète la philosophie du nouveau président, Ian Clark. Ce Britannique de 40 ans, blond, svelte et à l'allure juvénile, a débarqué à Montréal en janvier 2001. Dès son arrivée, il donne le ton : « Je vais commencer par ce qui compte le plus pour moi », dit-il à ses employés avec son charmant accent anglais. Il montre alors une photo de ses trois filles en bas âge. La manœuvre paraît habile. Mais ce n'en est pas une. L'homme est sincère et joint le geste à la parole. Son plan stratégique suggère des mesures concrètes pour aider les employés à concilier leur travail et leur vie de famille. On instaure des horaires de travail flexibles. Ensuite, on décide que l'horaire d'été, qui permet de clore la semaine le vendredi à 13 heures, sera appliqué toute l'année. « J'apprécie de pouvoir faire l'épicerie sans les enfants. Je peux acheter des céréales nutritives en paix ! » s'exclame Denise Boyer en riant.

En outre, l'entreprise embauche du personnel en renfort pour les services où la charge de travail est jugée trop lourde. Et pour ceux qui le désirent, on offre le travail à temps partiel. « Cela dépend de la nature de l'emploi. Mais jusqu'à maintenant, aucune demande n'a été rejetée », affirme Shelley Brown, vice-présidente aux ressources humaines de Novartis Pharma. Le temps partagé est un autre privilège auquel ont accès les employés de l'entreprise pharmaceutique. Joel Austen en est témoin tous les jours. Ce chef de produit au département du marketing a deux adjointes qui se relaient au milieu de la semaine : « Je ne sais pas comment elles font, mais ça marche », constate-t-il, étonné.

Les employés participent aux initiatives pour améliorer leur environnement de travail. Par exemple, un comité a été formé pour élaborer un programme de reconnaissance. Il a décidé de remettre à chaque employé douze coupons par an. Ces coupons, bons chacun pour un repas à la cafétéria, servent à remercier un collègue de son aide ou à souligner un bon coup. Mais, bien plus que le repas, c'est le geste qui compte. « Ce programme a réappris aux gens à se dire merci », dit Denise Boyer. D'autres coupons, ceux-là

échangeables contre un montant d'argent, peuvent être accordés à un employé par son supérieur.

Et puis, il y a toutes sortes de petites attentions : les fruits frais du matin et le café, offerts gratuitement, les repas congelés à emporter pour le souper, les massages sur place, les services de nettoyage à sec et d'entretien automobile, et les bas prix de la cafétéria. Shelley Brown mijote actuellement un projet de service de garde en milieu de travail.

Toutes ces mesures ont un coût. « C'est vrai, dit le président, Ian Clark. Mais la personne qui fait mal son travail parce qu'elle est mal formée, démotivée ou trop fatiguée, ou celle qui nous quitte, coûtent aussi très cher. » Le président s'enorgueillit du taux de roulement, de 5% : « J'ai travaillé dans des pharmaceutiques où il était à 20% ».

« Novartis est un endroit où les employés sont vraiment numéro un. On voit que pour la direction, le plus important actif de l'entreprise, ce sont des effectifs de qualité et motivés. Novartis est préoccupée par notre développement, nous offre des occasions de carrière et favorise les promotions à l'interne. Nous travaillons avec une équipe fantastique.

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

Pour être certain que ces principes soient respectés partout dans l'entreprise, la façon dont les gestionnaires traitent leur équipe compte pour 20% de leur évaluation annuelle. On tient compte de l'opinion de leurs employés et du taux de roulement au sein de leur service. Les gestionnaires incapables de s'adapter à cette nouvelle philosophie sont transférés à des postes où ils n'auront pas à gérer de personnel.

Selon Ian Clark, trois choses retiennent les gens chez Novartis : ils ont confiance en l'avenir de l'entreprise ; ils sont bien payés pour leur travail ; ils jouissent d'un environnement où ils ont plaisir à travailler. « Nous passons beaucoup de temps au travail. Je crois que si on veut aimer la vie, il faut aimer son travail. »

N^o **2**
CATÉGORIE
DE 200 À 500
EMPLOYÉS

Union canadienne

La culture coopérative

À l'Union canadienne, la qualité de l'environnement de travail
passe avant les profits. Et les profits suivent.

Jeannine Brousseau, souscripteur aux lignes
personnelles, Lucie Vachon, vice-présidente
aux ressources humaines, Serge Gagné,
analyste senior et chef d'équipe,
et Martin-Eric Tremblay, vice-président
principal et chef de l'exploitation

Ce matin-là encore, Martin-Éric Tremblay fait sa petite tournée des employés. « Bonjour! » par-ci, « Comment ça va? » par-là. Il ira même demander à quelqu'un si son travail est aussi satisfaisant que la veille. Père-poule, Martin-Éric Tremblay ? Presque. Mais aucun employé au monde ne se plaindrait d'une telle attention de la part du chef de l'exploitation de son entreprise. Cela vaut surtout pour ceux de la compagnie d'assurance l'Union canadienne. Grand, souriant et volubile, cet homme de 42 ans se compare volontiers à un capitaine de bateau qui, pour s'assurer du bien-être de son équipage, n'hésite pas à descendre sur le pont.

« Notre grande force, c'est la proximité entre la direction et les employés. Nous sommes toujours dans les corridors, disponibles pour écouter. » Avec sa silhouette athlétique, Martin-Éric Tremblay ressemble plus à un « gars de la gang » qu'à l'image qu'on se fait de l'actuaire appliqué. Il rencontre régulièrement ses employés en petits groupes, question de « mettre à jour les placotages ». Tout y passe, du rôle du conseil d'administration à la mission de l'entreprise, en passant par les objectifs financiers. Une fois par mois, il déjeune avec une dizaine d'employés, dans une atmosphère plus informelle encore. « À l'extérieur du bureau, il y a des choses qui peuvent se dire plus facilement », fait remarquer Jeannine Brousseau, souscripteur aux lignes personnelles, en poste depuis 23 ans.

On pourrait dire que l'Union canadienne n'a pas d'autre choix que de bien traiter ses employés. Depuis que l'entreprise de Sillery (désormais Québec) a rejoint en 1999 le quatrième assureur canadien en importance, le Groupe Coopérateurs, elle a adopté la culture coopérative du nouveau propriétaire, une culture humaniste et pro-employés. C'est ainsi qu'on retrouve ici deux priorités : offrir d'abord aux employés un environnement de travail stimulant, et ensuite la profitabilité. « C'est tout un défi que d'atteindre nos objectifs financiers tout en respectant cette philosophie, mais nous y parvenons », dit Martin-Éric Tremblay. Mieux encore, depuis qu'elle est passée dans le giron du Groupe Coopérateurs, l'Union canadienne a doublé son chiffre d'affaires et vu ses effectifs augmenter de 180 à 305.

Avant d'être acquise, l'Union canadienne offrait déjà à ses employés de bons régime de retraite et avantages sociaux. Le Groupe Coopérateurs, propriété de 13 autres coopératives, a insisté pour que le nouveau membre de la

famille fasse mieux : « Ils veulent que tous les membres bénéficient des mêmes avantages sociaux », dit Lucie Vachon, vice-présidente aux ressources humaines. L'assurance collective, fournie par le Groupe Coopérateurs, est gratuite pour tous les employés, et la rémunération globale se situe au-dessus de la moyenne de l'industrie. Un atout important dans l'industrie de l'assurance, où il est difficile de recruter.

« L'Union canadienne était comme une petite voiture sport qui roulait à faible régime. Le Groupe Coopérateurs nous apporte le soutien financier requis pour que nous puissions croître », dit Martin-Éric Tremblay, pour expliquer la soudaine poussée de croissance de la compagnie d'assurances générales, dont les produits sont vendus par l'intermédiaire de courtiers et non d'agents représentants.

L'Union canadienne avait tout pour grandir : un système informatique bien implanté, des programmes de formation, un bon réseau de distribution, etc. Il ne lui manquait que le capital, que le Groupe Coopérateurs lui a apporté.

Une telle expansion crée beaucoup de postes et ouvre un immense terrain de jeu pour ceux qui souhaitent prendre des initiatives et faire progresser leur carrière. Serge Gagné, un actuaire de 30 ans, s'en donne à cœur joie. Arrivé il y a à peine un an et demi, il est déjà analyste senior et chef d'équipe : « Nous avons la possibilité de travailler nos dossiers comme nous le voulons. Le travail n'est pas trop encadré. Je cherchais un emploi qui me permettrait de prendre des responsabilités et des initiatives; je l'ai trouvé, dit-il. En plus, même si le travail est sérieux,

l'ambiance est agréable et décontractée. » Et la rémunération ? « Ce ne sera certainement pas pour des questions d'argent que je changerai d'employeur ! »

Dans la philosophie coopérative, la notion d'équité occupe l'avant-scène. À un point tel que l'entreprise s'est pliée à l'exercice d'équité salariale exigé par la loi provinciale, même si elle n'y était pas tenue. L'Union Canadienne avait déjà sa propre politique d'équité salariale. « Le processus est lourd, mais il en vaut la peine », dit Lucie Vachon.

Cela explique sans doute pourquoi l'Union canadienne connaît un taux de roulement de personnel parmi les plus bas de l'industrie : 3,4 %. La moyenne d'années de service se situe à 9,4 ans. « Les gens restent longtemps chez nous parce qu'ils ont du plaisir au travail », constate simplement le président. Et aussi parce qu'ils se font bichonner...



La dimension humaine est très importante. C'est la première fois que je vois un vice-président finances prendre le temps, une fois ou deux par semaine, de rendre visite à chacun de ses employés à son bureau pour lui demander comment ça va, si son travail répond à ses attentes, et pour lui souhaiter une bonne journée avec le sourire. C'est une compagnie en or. Bravo ! »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

No 1

CATÉGORIE
50 À 200
EMPLOYÉS

D.L.G.L.



Le système d'honneur

Le patron embauche selon l'aptitude au bonheur, on recrute des familles entières et les employés gèrent eux-mêmes leurs vacances. Entreprise : D.L.G.L. Taux de roulement : nul. Profits : en hausse.

Imaginez un instant que vous êtes patron et que vous surprenez l'un de vos importants clients donnant pourtant une franche poignée de main à votre... concierge. Rêve incongru ? Non, vous répondra Jacques Guénette, co-fondateur de D.L.G.L., une entreprise qui ne fait pas dans l'entretien

ménager, mais dans la conception de logiciels, il faut le préciser. En juin dernier, un employé de CAE, société cliente de D.L.G.L., insiste auprès de Jacques Guénette pour féliciter le concierge. Le client venait de passer quelques jours dans les bureaux de la petite firme d'informatique de Blainville,

Jacques Guénette, président, Luc Bellefeuille, responsable des opérations et du développement, et Jean-Guy Froment, concierge

pour tester le logiciel de gestion de ressources humaines conçu sur mesure pour ce fabricant de simulateurs de vol. Tout au long de son séjour, ce client s'est senti comme un invité de marque

nateurs ou des imprimantes à haute vitesse ; il gère son temps, fixe la date et la durée de ses vacances, en consultant ses collègues et de façon à ne pénaliser aucun client.

Chez D.L.G.L., il n'y a pas de distinction entre vacances, congés de maladie, obligations parentales ou pépins de dernière minute ; on est présent ou absent, c'est tout. Cet

été, un employé construisait sa maison. On l'a laissé faire. « Il nous a consultés, et nous avons organisé le travail en conséquence. Quand il fait beau, il frappe du marteau, quand il fait mauvais, il est au bureau », explique, sur un ton tout naturel, son collègue Paul Lavallée. Lorsqu'il aura terminé sa maison, l'employé mettra les bouchées doubles au travail. On peut prendre autant qu'on donne. « Les gens ne nous croient pas lorsque nous leur disons que nous avons autant de liberté », dit Paul Lavallée dans un éclat de rire.

Lorsqu'il a été engagé, il y a huit ans, Luc Bellefeuille n'y croyait pas non plus : « Cela ne se pouvait pas, c'était trop beau, il devait y avoir une attrape ». Personne ici n'abuse du système, lequel repose sur

« La direction partage l'information. Nous sentons que le bien-être des employés est primordial. J'apprécie la façon dont on gère le personnel, l'autonomie des employés dans la gestion de leur temps, de leurs vacances et de leurs congés, et la valeur que l'on accorde à chaque emploi. »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

grâce à l'attention et à la délicatesse démontrées à son égard par le préposé à l'entretien.

Jacques Guénette a eu beau chercher qui avait pu demander au concierge de prendre soin du client, il n'a trouvé personne. C'était sa propre initiative. « C'est normal, je fais ma part comme tout le monde, dit le principal intéressé, Jean-Guy Froment. Le client est aussi important pour moi que pour les employés de la société. Je suis un membre de l'équipe comme les autres et moi aussi, j'ai droit à ma prime. »

Pour Jacques Guénette, l'attitude de Jean-Guy Froment indique que la culture de son entreprise est forte et surtout, qu'elle est devenue l'affaire de tous. Son approche est simple : si on traite les employés comme des adultes compétents, responsables et honnêtes, ils se comporteront comme tels. D.L.G.L. pousse ce concept très loin. D'abord, les employés sont choisis par le président lui-même, selon un critère d'embauche inusité : « J'embauche des individus prédisposés au bonheur. Je m'informe de leur vision du travail et de la société », dit-il.

Une fois embauché, l'employé a toute latitude pour accomplir son travail ; il peut acheter l'équipement dont il a besoin pour être plus efficace, tel que des logiciels, des ordi-

l'honnêteté des employés. Tous sont conscients de travailler dans un environnement sans pareil dont ils se font les féroces protecteurs. C'est pourquoi des profiteurs n'y survivraient pas.

Fondée en 1980, D.L.G.L. œuvre dans un secteur de pointe où la concurrence provient de sociétés beaucoup plus importantes qu'elle. Les défis professionnels qui s'offrent aux employés sont fascinants : « Mes employés sont payés pour aller étudier les meilleures entreprises. Travailler 10 ans ici, c'est comme accumuler 150 ans d'expérience ! » s'exclame le président.

L'édifice est accessible 24 heures sur 24. Les employés ont droit à un gymnase et y trouvent un bistro. « Nous sommes fiers de travailler pour D.L.G.L., dit Luc Bellefeuille. Nous sommes comme les anciens Canadiens de Montréal, dont on disait qu'ils avaient « CH » tatoué sur la poitrine ! » Les employés apprécient. Le taux de roulement chez le personnel est pour ainsi dire nul : 0,1 % l'an dernier. Heureux ceux qui peuvent y faire leur nid. Chez D.L.G.L. on engage beaucoup de membre des familles des employés, que ce soit un frère, un conjoint ou une cousine.

Il règne une ambiance de camaraderie chez D.L.G.L. Les conflits interpersonnels sont rares et la communication est à l'honneur. Les employés se côtoient beaucoup en dehors du travail, et fréquentent le bistro de l'entreprise pour y prendre un verre après un match de hockey amical ou même pour une réception familiale.

Et à ceux qui mettraient en doute l'efficacité de sa méthode d'un point de vue financier, Jacques Guénette ouvre ses livres : plus de 20 % de profits nets lors du dernier exercice, dans un marché où plusieurs peinent à survivre.

L'entrepreneurship des employés

Chez Groupe Adecco Québec, on mise sur l'autonomie, la responsabilisation et le partage des profits. C'est comme si chaque employé était propriétaire.

Jean-Martin Kama n'aurait pas cru que son diplôme en administration, option ressources humaines le mènerait à la comptabilité. Mais comme il s'est interrogé sur les méthodes comptables de son employeur et lui a posé une foule de questions sur le sujet, ce dernier, Groupe Adecco Québec, a jugé bon de lui en confier la responsabilité. « Aujourd'hui, même mon directeur me consulte pour savoir s'il peut faire telle ou telle dépense. Il me fait confiance », dit fièrement le jeune homme.

De l'autonomie, des responsabilités et de la confiance. En trois mots, voilà la recette de Groupe Adecco Québec, pre-

mière entreprise en placement de personnel de la province. Adecco est aussi une vaste multinationale dont le siège social est situé à Lausanne, en Suisse. Au Québec, 200 employés sont répartis dans 18 unités d'affaires. Adecco, c'est aussi l'entreprise de chacun de ses employés. « Je me sens comme un entrepreneur ! » dit Jean-Martin Kama, quand on lui demande ce qu'il apprécie le plus chez son employeur. « Adecco Synergie (la division spécialisée en recrutement massif), c'est mon entreprise, reprend-il, et j'ai la liberté de participer à sa construction. » Il n'est pas le seul à penser ainsi ; ils sont trois employés volubiles à se disputer la parole pour démontrer

qu'ils ont une réelle influence sur leur milieu de travail. Patricia Wendling, tout juste débarquée de France, où elle travaillait pour

Adecco depuis 14 ans, s'occupe des relations commerciales. Nadia Smith est chargée de projet. Jean-Martin Kama est responsable des ressources humaines et de l'administration.

« Adecco Synergie, c'est nous qui la faisons. Les grands patrons nous laissent beaucoup de latitude », dit Nadia Smith. En effet, une entière autonomie est accordée à chacune des 18 unités du Groupe Adecco Québec. Chacune d'elles se donne ses propres objectifs financiers, détermine le salaire de ses employés et crée son propre environnement. Chaque

Nadia Smith,
chargée de projet,
Linda Plourde,
présidente
et Jean-Martin Kama,
responsable
des ressources
humaines et
de l'administration

mois, 40 % des profits sont redistribués aux employés.

« Nous sommes comme un grand réseau de petites entreprises. Chaque entreprise s'organise comme elle veut et définit ses propres valeurs. Notre défi, c'est de les respecter dans leur choix et leurs décisions », dit Rémi Tremblay, qui a participé à la création de Groupe Adecco Québec, il y a 13 ans. Il a, depuis, été nommé président d'Adecco Canada.

Adecco fait partie des grandes sociétés transnationales, mais contrairement à beaucoup d'autres entreprises de sa taille, le pouvoir y est largement décentralisé. Et la formule fonctionne. Groupe Adecco Québec a connu une croissance de 10 % l'an dernier, alors que l'ensemble de l'industrie fait du sur-place. Ici, le taux de roulement des employés – dont la moyenne d'âge est de 28 ans – oscille entre 11 et 15 %, soit bien en dessous de la moyenne du secteur, qui frôle 50, parfois même 60 %.

L'autonomie ainsi que les responsabilités permettent aux employés d'accéder à des défis intéressants. Mais un environ-

nement de ce type ne convient pas à tout le monde. « Chez nous, il n'y a pas de buisson derrière lequel se cacher, ni de place pour les jeux politiques », dit Linda Plourde, la présidente d'Adecco Québec. C'est justement ce que Patricia Wendling recherchait : « Ici, personne ne met de masque en arrivant au boulot. J'ai aussi redécouvert des choses que j'avais oubliées, comme pouvoir être moi-même, avoir la liberté de m'exprimer, et ne pas avoir peur de reconnaître mes faiblesses. Ici, cela ne joue pas contre nous. »

À l'embauche, on privilégie les candidats humains, intègres et tournés vers l'action. « Pour être à l'aise avec notre philosophie de gestion informelle, les gens doivent être bien dans leur peau, posséder un minimum d'estime de soi, et être capables de se remettre en question », dit Linda Plourde. Les dirigeants sont choisis selon quatre critères : ils doivent avoir une bonne conscience d'eux-mêmes et faire preuve d'humilité, de courage et de générosité. « Nous voulons des leaders capables de servir », dit Rémi Tremblay.

Ici, il n'y a pas de système de reconnaissance officiel. Les succès sont fêtés spontanément, parfois avec une caisse de bière, le vendredi après-midi. « Quand j'ai décroché mon premier nouveau client, tout le monde s'est mis à crier autour de moi. Je n'en revenais pas », se souvient Patricia Wendling. Le jour où Nadia Smith s'est retrouvée avec 50 appels de candidats à faire en peu de temps, ses collègues n'ont pas hésité une seconde à mettre la main à la pâte. Pas besoin non plus de banque de journées de maladie pour que l'on se sente à l'aise de garder le lit deux

jours. Avec une culture bien ancrée axée sur l'autonomie, la responsabilité et la confiance, les politiques sont pratiquement inutiles chez Adecco.

Le projet à long terme d'Adecco Québec est de « devenir une référence en termes de compréhension de l'être humain ». Cela peut sembler incongru dans la bouche d'un patron. C'est sans doute parce qu'Adecco œuvre en ressources humaines. « Pas nécessairement ; si j'avais une usine de chaises, l'entreprise ne serait pas si différente », rétorque Rémi Tremblay.

« J'apprécie la philosophie de gestion basée sur l'être humain, la responsabilisation des employés et la décentralisation du pouvoir. Adecco cherche à inscrire le bonheur au bilan de notre entreprise. Chez Adecco, il n'y a pas de différence entre employeurs et employés ; nous sommes tous au même niveau. Tous les passionnés participent une fois l'an aux décisions fondamentales de l'entreprise (valeurs, philosophie, nouvelles divisions, objectifs de croissance, etc.). »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

No 3 CATÉGORIE
50 À 200
EMPLOYÉS

Breton Banville et associés

Marc Potvin, chargé de projet,
Réjean Breton, président, et
Katherine Ouellet, directrice des
ressources humaines

L'émerveillement au pouvoir

Au centre de la stratégie de Breton Banville, on retrouve la capacité des employés à s'émerveiller. Et à la tête de cette entreprise spécialisée en génie électrique, un passionné des arts.

La carrière de consultante en ressources humaines de Katherine Ouellet sera demeurée à l'état de projet. Elle avait pourtant pris une ferme résolution : ne plus jamais se donner qu'à une seule entreprise. Mais comme en amour, c'est au moment où on se résigne au célibat que le prince charmant se manifeste. Le sien ? Une firme de génie électrique, Breton, Banville et Associés (BBA). Femme de principes, elle voulait choisir ses clients,

des entreprises qui mettent en pratique des valeurs fortes. Cela l'a menée chez BBA : « C'est bien simple, je suis tombée amoureuse de BBA. Finalement, je me suis engagée », raconte celle qui est aujourd'hui la directrice des ressources humaines du troisième meilleur employeur du Québec chez les entreprises de moins de 200 employés.

De fait, qui peut s'attendre à retrouver dans une firme d'ingénieurs un comité des sages dont la mission consiste à

préservent les valeurs de l'entreprise? C'est le cas chez BBA. Tous les trois mois, ces sages produisent un rapport qui signale, par exemple, les progrès accomplis au chapitre de l'esprit d'équipe et de l'entraide dans le travail. « C'est un exercice d'autorégulation », dit Katherine Ouellet. Et comme ces sages reçoivent les confidences des employés, ils peuvent détecter les accrochages potentiels ou trouver des solutions au stade où les problèmes sont encore bénins.

Derrière cette entreprise inusitée se profile un personnage non moins spécial : Réjean Breton, cofondateur et président de BBA. Le respect, l'engagement, l'esprit d'équipe et la responsabilisation sont des valeurs qui lui sont chères. « Et il faut savoir maintenir l'équilibre entre elles, dit-il. Celui qui s'engage avec excès peut devenir un mauvais coéquipier ou se "brûler" au travail. » Bref, tout est dans le dosage. Et la recette fonctionne. Le taux de croissance de l'entreprise s'est maintenu à 24 % en moyenne depuis sa création, en 1979. BBA peut aussi se targuer d'avoir l'un des meilleurs taux de roulement de l'industrie, avec 9 %.



L'entraide et la coopération entre les différents secteurs sont un atout de taille au sein de cette entreprise. Les personnes plus expérimentées sont dévouées et généreuses de leur savoir auprès des nouveaux. »

Commentaire d'un employé, tiré du questionnaire

Marc Potvin en a vu d'autres. Cet ingénieur, chargé de projet, apprécie l'atmosphère de camaraderie et d'entraide qu'il a trouvée chez BBA. « J'ai connu des entreprises où l'on cherche un coupable à blâmer au moindre problème. Ici, on cherche des solutions ensemble », dit-il. À l'écouter, on comprend pourquoi il a fait son nid chez BBA.

Nicolas Brisson est fraîchement émoulu de l'université quand il se joint à l'équipe de Breton Banville. C'était il y a presque trois ans. Il se souvient d'avoir été

immédiatement pris en charge par un collègue d'expérience qui l'a initié à tous les aspects du travail. « À l'école, on n'apprend pas tout, dit-il. Un tel accueil dans une entreprise facilite le travail. Et rapidement, on se fait confier des responsabilités. » Cet été, le jeune ingénieur s'est vu donner la responsabilité d'un client important – Pétero-Canada – pour la période des vacances. Son mentor avait jugé qu'il était prêt à piloter un dossier de cette envergure.

Le président de BBA parle d'émerveillement comme d'autres parlent de stratégie de croissance. « Il faut d'abord les émerveiller, dit Réjean Breton en parlant de ses employés. Cet homme dans la cinquantaine a conservé ses yeux d'enfant – d'un bleu intense – et ses idéaux de jeunesse. Et il ne cherche pas à attendrir la journaliste. En effet, tous les nouveaux arrivés doivent rédiger un « rapport d'émerveillement ». Selon Réjean Breton, de la capacité de s'émerveiller dépend la capacité d'exploiter son potentiel créatif. De plus, lorsqu'on est émerveillé au travail, on aime davantage son emploi. Fin pédagogue et engagé dans sa communauté, Réjean Breton organise chaque année une journée consacrée à la culture et aux arts. Cette journée-là, les citoyens de Saint-Hilaire sont invités à visiter les locaux de BBA – dont les murs portent des œuvres des employés et de leur famille – puis divers lieux culturels de la région.

Au travail, il encourage l'initiative. C'est ainsi que BBA a ajouté à son expertise les fours à arc utilisés pour la fonte du minerai de fer après qu'un ingénieur se fut passionné pour le procédé. « N'ayez pas peur de plonger dans les trous noirs ! » se font dire les employés. C'est ce qu'a fait Marc Potvin lorsqu'il s'est mis à étudier plus minutieusement la gestion technique du bâtiment de BBA, qui l'intriguait depuis un moment. Il faut dire que celle-ci est unique, avec son bassin d'eau souterrain qui sert au contrôle de la température, et son système d'éclairage dépourvu d'interrupteurs. Aujourd'hui, Marc Potvin en est le responsable en titre.

Autre particularité de BBA : la hiérarchie est inexistante, sur le plancher du moins. Cela explique sans doute pourquoi, après quelque temps dans l'entreprise, les nouveaux employés demandent à Katherine Ouellet : « C'est qui, le patron ? » +

DIID *bon pensier...*
...au palmarès des employeurs les plus recherchés !

Development International Desjardins

CHOISIR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (DIID), C'EST S'ASSOCIER À UNE ORGANISATION QUI...

- propose une vision dynamique du développement. DIID œuvre à améliorer le premier palmarès de classement mondial des services financiers contrôlés par le consommateur*
- valorise l'autonomie et la créativité de ses collaborateurs et ses domaines*
- permet de vivre une expérience à l'international (le tout avec 27 pays) et elle l'intéresse*
- vous procure des avantages conséquents : rémunération et avantages sociaux et végétaux en Suisse romande. Des perspectives de carrière de long terme. Une vie saine et équilibrée pour les enfants, l'épanouissement et l'engagement d'un conjoint*
- vous fait profiter de la solide réputation de Desjardins, qui prône l'équité, l'éthique, l'intégrité et la responsabilité ainsi que le principe de transparence. (Agréé, par ailleurs, par le consommateur)*
- vous êtes détenteur d'un diplôme universitaire dans un des domaines suivants : linguistique, comptabilité ou gestion de la clientèle, en plus du français, l'anglais ou l'espagnol? Vous avez de l'expérience dans le travail relationnel et clientèle? Vous avez de l'expérience en gestion de clientèle? Vous êtes un candidat de choix pour DIID.*

Plus de détails disponibles sur notre site web, en consultation avec votre conseiller.

adresse de :

Agence de service client
1-800-363-6222

Canada de service client
1-800-363-6222