DÉFI MEILLEURS EMPLOYEURS 2005

Organisé par :

Affaires PLUS — Watson Wyatt — Ordre des CRHA et CRIA du Québec

En partenariat avec :

Emploi Québec

L'année de tous les défis

Ce n'est pas un mythe : recruter des employés, les conserver, les mobiliser et intégrer les jeunes s'annonce plus difficile que jamais. Quels sont les défis qui attendent les entreprises ? Et comment « les meilleurs employeurs du Québec » s'apprêtent-ils à y faire face ?

Un dossier de **Marie-Eve Cousineau**

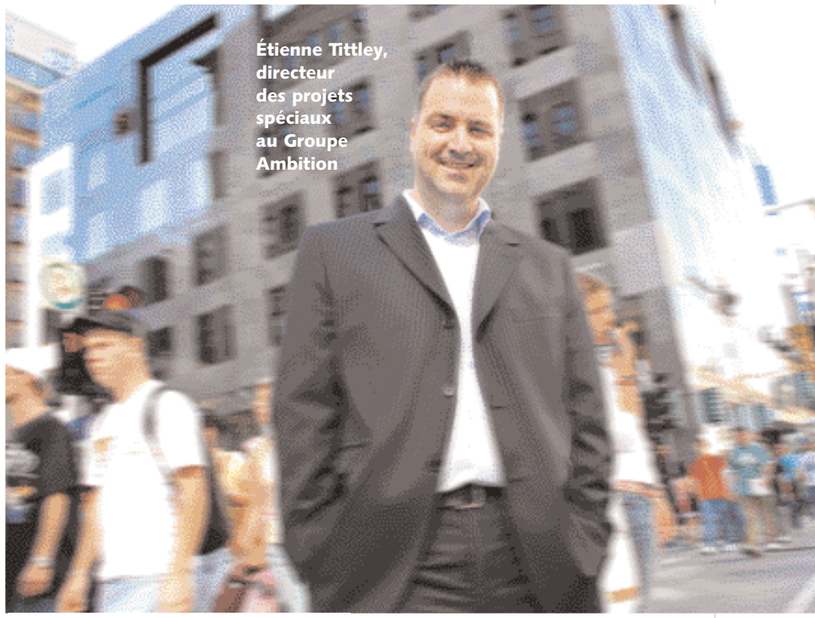
C'est le monde à l'envers. Dans les années 80, les entreprises pouvaient s'offrir le luxe de sélectionner un candidat plutôt qu'un autre. Aujourd'hui, c'est l'aspirant qui choisit ! « Avec les départs à la retraite, le pouvoir est renversé », dit Étienne Tittley, directeur des projets spéciaux auprès du Groupe Ambition, firme spécialisée en ressources humaines. Autrement dit, la demande dépasse l'offre. D'après Emploi-Québec, quelque 380 000 travailleurs prendront leur retraite entre 2003 et 2008. Vu la croissance économique anticipée, les organisations devront combler 640 000 postes. La bataille pour attirer les talents s'annonce féroce.

Les jeunes de la génération Y tiendront le gros bout du bâton. On scrute d'ailleurs à la loupe ces créatures étranges nées, *grosso modo*, entre 1978 et 1989. Avides de défis et de nouveaux apprentissages, attirés par l'international et soucieux de concilier travail, famille et loisirs, ces futurs travailleurs seraient aussi impatients et peu loyaux envers leur employeur. Ils oseraient même imposer leurs conditions d'embauche ! « Quand est-ce qu'on commence, qu'on en finisse ? » : dans cette publicité télé de BMO Groupe financier, un jeune candidat en entrevue négocie son salaire avec verve. Le ton est donné. « Plusieurs gestionnaires sont désarmés face à la génération Y », dit Ginette Legault, titulaire de la Chaire en gestion des compétences et vice-doyenne à la recherche de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Faudra-t-il révolutionner les façons de faire ? Devant cette question, certains sont perplexes, d'autres sont convaincus.

Chose certaine, il faudra conserver et mobiliser la main-d'œuvre, formée au prix fort. Et surtout, se préoccuper des baby-boomers, des employés certes en fin de carrière, mais qui sont aussi expérimentés. Et c'est sans compter la planification de la relève pour les postes clés, tant dans la grande entreprise que dans la PME. D'après un rapport publié en juin 2005 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), sept PME sur dix changeront de chef d'ici 2015, mais seul le tiers d'entre elles ont un plan de relève, souvent informel ! Selon la FCEI, si rien n'est fait, deux millions d'emplois seront menacés d'ici cinq ans.

Les ressources humaines constituent l'actif le plus important de l'entreprise : ce cliché n'a jamais été aussi vrai. Il n'empêche que des dirigeants à qui on demande l'âge moyen de leur main-d'œuvre sont toujours incapables d'y répondre. D'après Roch Parayre, consultant de la firme américaine Decision Strategies International et professeur à la Wharton School de l'Université de la Pennsylvanie, les professionnels en RH, eux, participent encore peu souvent aux stratégies de leur entreprise. Pourtant, un conseiller en ressources humaines peut faire bien plus que recruter des employés *ad hoc*, rédiger des descriptions de tâches et gérer les salaires et les relations de travail. Il peut aider à prévenir les conséquences du choc démographique, par exemple.

Les entreprises qui participent au Défi Meilleurs Employeurs réalisent clairement les enjeux qui les attendent. Organisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et relation industrielle (ORHRI), la firme Watson Wyatt et *Affaires PLUS* avec l'appui d'Emploi-Québec, le Défi permet aux participants d'améliorer la gestion de leurs ressources humaines tout en soulignant les réalisations dans ce domaine des meilleures employeurs du Québec. Autrement dit, il permet de relever les défis que pose la main-d'œuvre.



Étienne Tittley, directeur des projets spéciaux au Groupe Ambition

PHOTO : YVES MEDAM

Dans les années 80, les entreprises pouvaient s'offrir le luxe de sélectionner un candidat plutôt qu'un autre. Aujourd'hui, c'est l'aspirant qui choisit ! « Avec les départs à la retraite, le pouvoir est renversé. »
— Étienne Tittley

Recrutement et rétention : opération « Séduction »

Jeux en ligne, voyages, conciliation travail–famille : tous les moyens sont bons pour attirer et conserver ses employés.

Au menu, trio de bruschetta, bouchées d'olives *fritti* et *pizza al samone affumicato*, c'est-à-dire garnie de saumon fumé et de câpres. Avec, bien sûr, du vin et de l'eau de source naturelle en bouteille à volonté. « Comme en Italie ! » dit Pierre Marc Tremblay, président et chef de la direction des Restaurants Pacini. Difficile de taxer la chaîne d'« italo-américaine » : ses recettes ont été mises au point par un chef italien à l'Académie culinaire Pacini, située à proximité de Venise, et plusieurs produits, dont son huile d'olive, sont importés d'Italie. À la mi-octobre, Pacini lancera même un menu sans gras trans.

Pierre Marc Tremblay, président des Restaurants Pacini

PHOTO: YVES MEDAM

C'est grâce à sa nouvelle stratégie de marque que Pacini a traversé sa crise de main-d'œuvre. Lorsque Pierre Marc Tremblay est arrivé à la tête de cette bannière, en octobre 2000, les jeunes candidats boudaient ses restaurants. À salaire plus ou moins égal, ils préféraient vendre du café chez Starbucks plutôt que d'être associés à un bar à pains...

Pierre Marc Tremblay n'a pas supprimé le populaire bar à pains dans ses 25 restaurants, dont les premiers ont été lancés en 1983. Mais il a entrepris un virage italien par souci d'authenticité, valeur prônée par la génération Y. « Nos 900 employés sont fiers de travailler chez nous, parce qu'on sert des plats typiques de l'Italie », dit le propriétaire de 42 ans, grand amoureux de ce pays. Afin d'alimenter ce sentiment d'appartenance, il a élaboré un programme de reconnaissance qui, depuis 2002, a notamment permis à 70 employés de visiter l'Italie pendant une semaine. Karine Sagala, serveuse de 25 ans, a participé au dernier séjour en Sicile. « C'était mon premier voyage outre-mer, dit cette employée, qui travaille chez Pacini depuis quatre ans (dont deux à temps plein). Et c'en a été tout un ! » En plus de visiter des maisons de vins, elle s'est délectée de fruits de mer de la région.

Depuis 2002, Pacini a divisé par trois son taux de roulement. De 150 %, celui-ci est passé à 50 %. Un taux difficile à diminuer, selon Pierre Marc Tremblay, compte tenu de la main-d'œuvre étudiante. La situation est plus stable au siège social, mais les 22 employés ne sont pas en reste. « Ils peuvent se détendre sur une chaise de massage 15 minutes chaque jour, ajoute Pierre Marc Tremblay. Ils y vont quand ils veulent, mais c'est interdit durant leur période de pause. »

Pacini n'est pas la seule organisation à être confrontée au défi que représente ▸

N° 1

Catégorie Organisations de 50 à 199 employés

VÉZINA, DUFAULT

De l'ambition à revendre

Jacques Vézina, 67 ans, porte une cravate ornée de paons colorés. En cette matinée de juillet, son épouse, responsable de sa garde-robe, a vu juste, car le président de Vézina, Dufault n'est pas peu fier de l'équipe de son cabinet de courtage en assurance de dommages pour entreprises. « On va gagner le Défi Meilleurs Employeurs ! dit le cofondateur de l'entreprise, dont les deux fils prendront la succession. Nos 59 collaborateurs sont heureux, ici ! » À preuve, le taux de rétention du personnel, qui était de 95,1 % en 2002, a grimpé à 100 % en 2003 et en 2004. « Et les rares employés qui étaient partis sont revenus ! »

Jacques Vézina, président de Vézina, Dufault

PHOTO: MARIE-JOSÉE LEGAULT

La recette gagnante de Vézina, Dufault ? Toujours être à l'écoute de ses employés (le président les invite à dîner une fois par an, et la directrice des ressources humaines en fait autant), leur offrir des avantages sociaux intéressants (par exemple, la participation à un régime de retraite et une allocation de transport indexée au coût de la carte mensuelle de métro !) et – pourquoi pas ? – leur faciliter la vie en leur offrant les services d'un nettoyeur qui se déplace au bureau, sans oublier de petits surprises distribuées ici et là et les activités traditionnelles, comme la partie de pêche et la journée au spa.

le recrutement et la rétention des employés. D'après Emploi-Québec, les secteurs public (administrations publiques, soins de santé et assistance sociale, et services d'enseignement), primaire (agriculture, foresterie, pêche et mines) et ceux du transport et de l'entreposage devront composer avec un mouvement important de départs à la retraite. En 2004, dans ces deux derniers secteurs, environ un travailleur sur cinq avait 55 ans ou plus.

Or, certains métiers séduisent peu les jeunes générations. Ainsi, le camionneur qui sillonne le continent sur les routes ne représente plus la liberté, mais l'éloignement de la famille ! « Il faut redorer le blason de ce métier », dit Pierre-Sébastien Fournier, professeur au Département de management de l'Université Laval. Cet expert effectuera une étude pour trouver des moyens d'améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des camionneurs, tout en permettant à l'industrie du transport de demeurer concurentielle.

L'industrie des assurances, elle, est encore aux prises avec son image d'homme à la mallette. Pourtant, année après année, les résultats du Défi Meilleurs Employeurs montrent que les compagnies d'assurance sont parmi les meilleures entreprises où travailler. Une Coalition pour la promotion des professions en assurance de dommages a été mise sur pied en 2002, mais les entreprises sont toujours en pénurie de main-d'œuvre. « Le recrutement est difficile, dit Diane Quimper, directrice des ressources humaines, services administratifs et financiers au cabinet Vézina, Dufault. Sur une douzaine d'étudiants qui terminent leurs études collégiales en assurance de dommages, deux ou trois sont vraiment intéressés par notre domaine, le courtage en assurance de dommages des entreprises. On se les arrache. »

Avec le choc démographique, une « guerre des talents » s'amorce, selon Martial Lalancette, vice-président principal, ressources humaines chez L'Oréal Canada. Pour attirer de jeunes talents, le Groupe L'Oréal possède une arme efficace : les jeux d'entreprise en ligne. En 2005, plus de 36 000 étudiants provenant de 125 pays ont pris part à la simulation marketing L'Oréal Brandstorm et à la simulation d'affaires L'Oréal e-Strat Challenge. Aucun des 615 participants canadiens n'a gagné un de ces concours mondiaux, mais 11 d'entre eux ont été embauchés par L'Oréal Canada, et ils ont obtenu des crédits pour un cours universitaire grâce à une entente avec les HEC ! « Ces simulations, qui durent respectivement six et deux mois, nous permettent de voir les étudiants à l'œuvre », dit Martial Lalancette.

Les stratégies de recrutement vont au-delà des petites annonces dans les journaux, des foires d'emploi et des journées carrière dans les écoles. Être qualifié d'« employeur de choix » par un concours contribue à attirer des candidats. « Certaines entreprises associent leur nom à une chaire, ce qui leur donne du magnétisme et contribue à développer leur image de marque », dit Jean-Claude Cloutier, conseiller stratégique en gestion à la Société conseil Lambda, de Québec. Celui-ci cite en exemple la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique. « Voilà une organisation qui voulait se distinguer subtilement dans un domaine qui n'est pas son secteur d'activité principal, analyse-t-il. En s'engageant dans la recherche et dans l'enseignement, La Capitale reconnaît qu'elle accorde de l'importance à ces domaines et qu'elle les valorise. »

Mettre la main sur des talents est une chose ; les conserver en est une autre. « Dans le passé, les employés devaient se déplacer physiquement, durant leurs heures de travail, pour trouver un nouvel emploi, dit Étienne Tittley, du Groupe Ambition. Maintenant, ils regardent les offres d'emploi sur Internet et envoient leur CV en trente minutes. » Les jeunes de la génération Y sont les maîtres des ordinateurs et de la zapette...

Selon Sylvie Guerrero, professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'UQAM, la rétention des employés renvoie à la notion de contrat psychologique. « Si l'employeur fait une promesse, il doit la respecter, explique-t-elle. Sinon, l'employé partira. » À ce chapitre, les jeunes de la génération Y sont particulièrement prompts : ils réagissent dès qu'ils perçoivent une injustice, négocient avec l'employeur, et démissionnent s'il le faut. « Les gens de la génération X, eux, se taisent, subissent ou s'absentent », dit Sylvie Guerrero.

D'après Jean-Claude Cloutier, les organisations doivent plus que jamais se recentrer sur la personne. « Elles doivent découvrir les attentes et les ambitions des employés, afin qu'ils puissent grandir, dit-il. De plus en plus, elles devront faire preuve de souplesse à leur égard. » C'est là qu'entre en scène la fameuse conciliation travail-famille.

Lors de notre passage chez Softimage, en août dernier, une fillette lisait, bien installée sur une chaise, à la réception. Elle attendait son amie, la fille d'une employée, avec qui elle devait passer la journée. Leur terrain de jeu du jour ? Les escaliers, les couloirs et les locaux de Softimage, fabricant de logiciels qui accommode ses employés. « Les horaires sont flexibles, dit Marie-Claude Lamothe, conseillère en ressources humaines. Les employés sont évalués en fonction de leurs résultats, pas du nombre d'heures passées au bureau. »

D'après Marie-Claude Lamothe, ce qui attire et retient surtout les gens de Softimage, c'est l'occasion qui leur est offerte de partager leur expérience avec des créateurs de qualité, que ce soit par le biais de l'intranet, à la bibliothèque (une pièce ensoleillée meublée de deux fauteuils molletonnés rouge framboise), au « Club des créateurs » (un groupe d'employés artistes qui discutent de leurs œuvres littéraires ou visuelles) ou en buvant une bonne bière autour de la table de baby-foot !

N° 2

Catégorie Organisations de 50 à 199 employés

LA PENTE DES PAYS D'EN HAUT

Les RH, c'est sérieux !

Nicolas Raymond, directeur des ressources humaines, La Pente des Pays d'en haut

PHOTO : YVES MEDAM

À 20 ans, Nicolas Raymond cherchait sa place dans l'entreprise familiale, La Pente des Pays d'en haut, un centre de glissade sur tubes et de *rafting* situé à Piedmont et fondé par son grand-père, en 1964. L'étudiant en administration s'est taillé un poste sur mesure : directeur des ressources humaines. « À l'époque, on manquait de personnel, on ne faisait pas passer d'entrevues d'embauche, et le taux de roulement était élevé », dit le jeune homme de 24 ans, un ex-joueur de la Ligue junior majeure de hockey. Son père, Mercier Raymond, et son oncle Constant en avaient déjà plein les bras avec l'exploitation, l'administration, le marketing et le développement de leur PME en croissance.

Depuis, Nicolas et sa sœur Julie se sont joints à l'entreprise familiale. Le directeur des ressources humaines a rédigé les descriptions de tâches et un manuel pour les 56 employés, en plus d'instaurer l'évaluation à 360 degrés et des cours de gestion pour les cadres. Pour recruter des employés, il a accroché des affiches dans les écoles, a fait le tour des foires de l'emploi et a développé des liens étroits avec le Carrefour Jeunesse-Emploi des Laurentides. « Il faut que je sois dynamique, dit-il, car il y a une pénurie de main-d'œuvre dans la région. »

Mobiliser des troupes... mobiles

En cette époque du chacun pour soi, l'engagement des employés se mérite.

Lucie Dumas, directrice du Centre de réadaptation Estrie

PHOTO : RACHEL CÔTÉ

Une entreprise du secteur de la santé qui serait le meilleur employeur du Québec ? Cette question peut sembler farfelue, avec un réseau de soins de santé débordé, en pénurie de main-d'œuvre et en pleines négociations syndicales. Mais Lucie Dumas, directrice du Centre de réadaptation Estrie, y croit. « Depuis deux ans, notre taux de rétention est de 98 % ; nous n'avons reçu aucun grief syndical ni aucune plainte au sujet de nos services, mais 29 lettres de félicitations de patients satisfaits ! »

Spécialisé dans les soins aux personnes souffrant de déficiences physiques, le Centre de réadaptation Estrie de Sherbrooke est le seul établissement au Canada à faire partie de Planetree, une association américaine qui regroupe une centaine d'organisations et dont le but est d'humaniser l'approche médicale. Et cette philosophie du bien-être s'applique à toute l'organisation, des couleurs chaleureuses des murs aux thérapies effectuées avec l'aide de chiens, en passant par les séances de yoga et les massages sur chaise offerts aux patients et aux 259 employés. « Nous mettons en valeur le service à la clientèle, dit Lucie Dumas. Nos employés sont fiers d'œuvrer dans le réseau des soins de santé. Ils trouvent un sens à leur travail : ils changent la vie des gens... »

Dans le cadre du Défi Meilleurs Employeurs, le Centre de réadaptation Estrie s'est distingué par la mobilisation de son personnel, que Watson Wyatt appelle « l'engagement productif ». « Celui-ci doit mener à l'atteinte des résultats fixés par l'organisation », précise d'emblée Richard Bougie, consultant senior. Il cite en exemple Sears, qui est parvenue, dans les années 90, à augmenter ses ventes grâce à la mobilisation de ses employés. « Pour chaque hausse de 5 % du taux de ▸

« Depuis deux ans, notre taux de rétention est de 98 % ; nous n'avons reçu aucun grief syndical et aucune plainte au sujet de nos services, mais 29 lettres de félicitations de la part de patients satisfaits ! »

— Lucie Dumas

satisfaction des employés, on a enregistré une croissance de 1 % du taux de satisfaction de la clientèle », dit-il.

Selon Watson Wyatt, quatre facteurs doivent être pris en compte pour susciter un engagement productif de la part de son personnel. D'abord, l'arrimage : l'employé doit comprendre la stratégie de son organisation et savoir comment il peut y contribuer. D'après un sondage effectué en 2004 par la firme auprès de 3 000 employés, les trois quarts de ceux-ci connaissent ces objectifs, mais la moitié d'entre eux n'ont pas été informés de la façon de les atteindre.

Bombardier Aéronautique a elle-même noté ce problème en 2004, à la suite d'un sondage annuel effectué auprès du personnel. « Même si nos priorités étaient claires dans le plan stratégique, elles étaient peu connues des employés », dit Claude Beaudin, vice-président ressources humaines. L'entreprise leur a donc communiqué sa vision en expédiant sur l'intranet des messages des gestionnaires et du président. L'opération a été couronnée de succès.

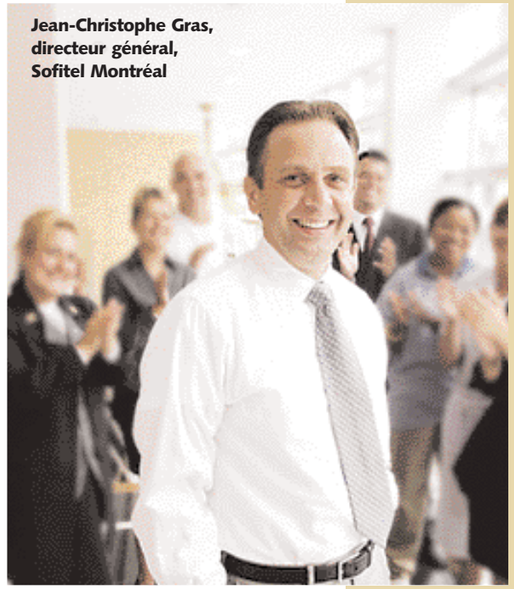
L'Oréal Canada invite tous ses nouveaux employés, même les représentantes venues d'aussi loin que la Colombie-Britannique, à passer une semaine à son siège social, à Montréal, pour découvrir la culture de l'entreprise ! « Ils ont alors l'occasion de rencontrer la direction », dit Martial Lalancette.

Outre l'arrimage, toute organisation doit s'assurer que ses employés aient les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches (un employé qui a reçu de la formation est confiant, et donc plus productif) et que ceux-ci disposent des ressources nécessaires : un environnement de travail ergonomique et sécuritaire, des outils informatiques appropriés, du soutien, etc. Et, bien sûr, il faut motiver les troupes. « Selon le sondage Watson Wyatt, 71 % des employés affirment que leur entreprise ne reconnaît pas le rendement élevé », dit Richard Bougie.

Or, le premier élément qui favorise la mobilisation, c'est l'impression d'être apprécié et valorisé, d'après Pierre DuBois, psychologue industriel chez la firme DuBois qui, depuis une vingtaine d'années, a mené quelque 400 sondages sur l'engagement auprès de 200 000 employés et cadres.

« Les travailleurs qui ont le plus d'ancienneté ont une opinion moins positive de l'entreprise que les plus jeunes, ajoute Richard Bougie, s'appuyant toujours sur les résultats du sondage. On ne motive pas les baby-boomers de la même façon que les jeunes de la génération Y : les premiers sont préoccupés par leur régime de retraite, tandis que les seconds souhaitent un horaire de travail flexible », explique-t-il.

Les employés baby-boomers, qui se trouvent en fin de parcours, ne doivent d'ailleurs pas être tenus pour acquis, selon Ginette Legault, professeure à l'UQAM. « Ils n'ont pas les mêmes attentes que les jeunes sur le plan de la carrière, ▸



Jean-Christophe Gras, directeur général, Sofitel Montréal

PHOTO : RACHEL CÔTÉ

No 3
Catégorie Organisations de 50 à 199 employés

SOFITEL

Un hôtel de diplômés

Près de 200 personnes, vêtues d'une toge noire, lancent leur mortier dans les airs devant l'hôtel Sofitel, en plein centre-ville de Montréal… Cette scène, digne d'un film américain, est pourtant bien réelle. En août 2004, les employés du Sofitel ont reçu un « diplôme » pour célébrer la fin de leur formation et le lancement prochain de l'hôtel. « L'activité visait à développer leur sentiment d'appartenance et à atténuer l'individualisme », dit le directeur général Jean-Christophe Gras, 40 ans, d'origine française.

Chez Sofitel Montréal, on compte beaucoup de jeunes employés, et quand on l'interroge à ce sujet, Jean-Christophe Gras nous raconte une anecdote : la veille encore, une jeune Française de 20 ans, en stage au Québec, lui demandait s'il était possible de conserver son emploi à l'hôtel malgré ses études universitaires. « Oui, a-t-il répondu, mais à condition de régler l'aspect légal de la question (elle détenait un visa particulier). « Elle m'a ensuite dit qu'elle voulait aussi faire des voyages tous les deux mois, pour voir du pays ! ajoute Jean-Christophe Gras. Je rêvais de la même chose à son âge, mais jamais je ne me serais permis de le mentionner ! »

D'après lui, l'industrie hôtelière tarde à s'adapter à cette génération Y. « L'hôtellerie est un secteur fortement syndiqué, où l'ancienneté prime, précise-t-il. On se concentre donc sur les besoins des employés expérimentés, issus de la génération X et de celle des baby-boomers. » Sofitel développera une « stratégie Y » d'ici la fin de 2006. En attendant, tous ses collaborateurs sont encouragés à exprimer leurs frustrations à leurs chefs de service, et ces derniers doivent réprimer l'envie de répliquer tout de suite, ce qui n'est pas toujours facile…

mais ils veulent des défis pour leur réalisation personnelle, dit-elle. Et ils veulent que l'on respecte leur savoir. »

Les travailleurs de 55 ans et plus ne comptent pas tous les jours qu'il leur reste à travailler. « Si certains souhaitent une retraite progressive, d'autres aspirent à une carrière plus longue, souligne Tania Saba, professeur agrégée à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il y a quelques années, on disait qu'on ne devait pas offrir de formation aux gens qui atteignaient un certain âge, car cela n'était pas rentable, ajoute-t-elle. Mais les personnes plus âgées risquent moins de quitter l'organisation que les jeunes. »

C'est pourquoi, chaque fois qu'elle le peut, Michelle Courchesne, ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, s'efforce de sensibiliser les entreprises à la valeur de cette main-d'œuvre. « Il faut aussi dire aux travailleurs âgés que ce n'est pas parce qu'ils vieillissent que leur rôle est moins utile et que leur contribution tire nécessairement à sa fin », dit-elle. Ainsi, un travailleur en retraite progressive peut très bien former un collègue plus jeune.

« On aurait tort de croire que les gestionnaires, en raison de leur statut, sont forcément mobilisés », signale Étienne Beaulieu, conseiller en développement organisationnel à la division Distribution d'Hydro-Québec. Dans un sondage réalisé auprès du personnel, ceux-ci ne se sont pas révélés plus engagés que les employés, parfois même moins ! « Se préoccuper uniquement de la mobilisation des employés, c'est comme donner un coup d'épée dans l'eau », ajoute-t-il.

Mobiliser ses employés exige beaucoup d'efforts, mais un seul événement peut suffire à démotiver les troupes. Depuis le 11 septembre 2001, le nombre d'employés chez Bombardier Aéronautique est passé de 35 000 à 26 000. « Amener les employés à s'engager est plus difficile, dit Claude Beaudin, car les gens s'associent plus facilement au succès... » Alcan rayonne dans plus de 56 pays répartis sur cinq continents et compte pas moins de 575 usines partout dans le monde. Malgré tout, il n'a pas été évident de mobiliser les employés de Pechiney, acquise par Alcan en décembre 2003. Des postes ont été supprimés, et le coût élevé de l'électricité en France pourrait entraîner d'autres compressions. « On peut toujours fusionner les processus et les structures, mais fusionner les cœurs, c'est une autre histoire, dit Guy Delisle, directeur gestion de la performance des cadres supérieurs d'Alcan, et cela peut prendre du temps. » AP