

ma carrière

CONDITIONS DE TRAVAIL

Notre palmarès 1999 des employeurs

DIX raisons d'aimer son boss

Serge Lavazelli, chef de projet, et Jacques Guénette, président de DLGL.

Janvier 1999 Affaires PLUS

On ne prend pas les mouches avec du vinaigre. Nous sommes attirés par les entreprises qui nous respectent, nous font confiance et nous paient bien. Voici 10 façons de conserver ses employés et 10 entreprises qui les ont comprises.

PAR MARIE QUINTY

Qui a dit : « La communauté d'affaires n'est pas là seulement pour faire des affaires, elle a aussi une responsabilité sociale »? Michel Chartrand? Karl Marx? Non. C'est Jean Monty, le président de BCE. Sa déclaration reflète l'opinion de nombreux employeurs du Québec qui ont saisi qu'être « un bon citoyen corporatif » est payant, non seulement pour les employés et la société, mais pour l'organisation elle-même.

À l'ère des nouvelles technologies, la réussite des entreprises tient à leur capacité de s'adapter au changement et à leur force créatrice, des atouts qui dépendent des personnes, non des machines. Or, nous savons bien que nous travaillons mieux lorsque nous sommes bien traités et que nous sommes fiers de notre organisation. Par nécessité économique peut-être, « on revient à un humanisme abandonné ces dernières années », dit Jérôme Piché, recruteur chez Spencer Stuart, qui vient de publier avec Philippe Béland, directeur, Financement à la Caisse centrale Desjardins, *Faites le bilan social de votre entreprise*.

Nous connaissons tous un ami ou un beau-frère qui parle avec chaleur de l'entreprise qui l'emploie. Les bons patrons ont en commun certaines caractéristiques. Mais attention! Chacune prise isolément ne garantit pas un environnement de travail stimulant et respectueux. Par exemple, même si nous apprécions d'être bien rémunérés, nous délaisserons une entreprise qui paie bien, si elle nous traite comme un citron à presser puis à jeter.

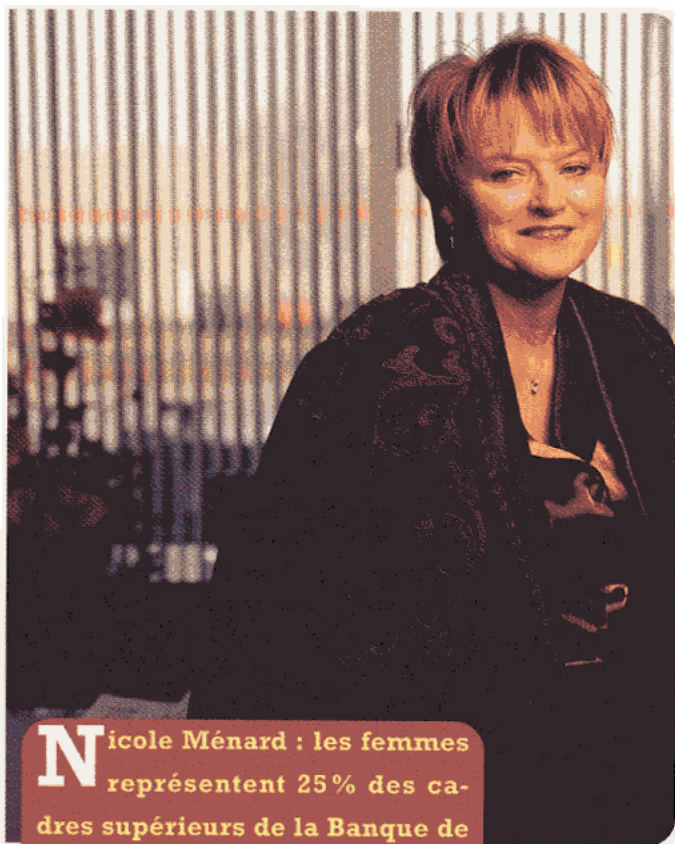
Les entreprises que nous avons choisies pour illustrer chacun des dix critères présentaient toutes plus d'une des caractéristiques des bons patrons. Et des dizaines d'entreprises répondraient à l'un ou l'autre critère. Mais il nous fallait choisir! Voici notre sélection 1999, après consultation de huit experts.

1. Un horaire flexible :

DLGL

L'an dernier, Serge Lavazelli, chef de projet chez DLGL, a dû accompagner un membre de sa famille à l'hôpital pour des traitements. Pendant quatre mois, il s'est absenté du bureau très souvent. Il a averti ses patrons et son équipe de travail. Des collègues l'ont soutenu en prenant en charge une partie de son travail. Serge Lavazelli n'a pas eu de diminution de salaire et n'a subi aucun reproche. « DLGL nous fait confiance. On travaille fort et, en cas d'urgence, on est là. En retour, elle nous permet de gérer notre temps. » Chez DLGL, tout le monde a droit à ce traitement.

Ce concepteur de logiciels en gestion des ressources humaines est un cordonnier très bien chaussé! Les propriétaires, Jacques Guénette et Claude Lalonde, gèrent « par présomption de compétence et d'honnêteté ». Ici, la semaine de travail type est de 37 à 39 heures. « On ne veut pas de burn out. On veut vivre une vie équilibrée », dit Jacques Guénette, qui a connu les boîtes d'informatique des années 70 quand on travaillait toute la nuit et qu'on dormait



Nicole Ménard : les femmes représentent 25% des cadres supérieurs de la Banque de Montréal.

sous le bureau. « À moyen terme, ça ne donne rien », dit-il. Ici, chaque employé décide de la longueur de ses vacances et de leur date. S'il s'absente un après-midi pour jouer au golf ou visiter l'école de son enfant, ça le regarde. On lui demande seulement d'inscrire chaque jour le nombre d'heures travaillées.

C'est presque trop beau. Qu'est-ce qui empêche quelqu'un d'abuser ? « C'est le groupe qui sévit », dit Serge Lavazelli. Celui qui abuse nuit à ses collègues, au fonctionnement du groupe. De plus, les employés ne veulent pas de changement de régime ; or, trop d'abus sonneraient le glas de la liberté. L'indiscipliné reçoit un premier avertissement. On vérifie s'il n'a pas un problème personnel. Si le délinquant ne respecte toujours pas les règles du jeu après le deuxième avertissement, il doit partir. C'est déjà arrivé.

Cette gestion modèle tiendra-t-elle le coup quand DLGL, en pleine croissance, doublera ses effectifs ? « On a eu peur quand on est passés de 15 à 30 employés, puis à 80. Mais ça marche toujours », dit Jacques Guénette. Pour lui, c'est une question de culture d'entreprise : chacun se sent responsable de l'avenir de l'organisation. D'autres éléments renforcent ce sentiment : un programme d'actionnariat, une hiérarchie réduite (seulement trois échelons : les deux actionnaires principaux, une dizaine de chefs de projet et les employés) favorisant la communication, beaucoup d'activités amicales et familiales et un environnement de travail confortable. Le nouvel édifice possède un stationnement intérieur, un gymnase, un salon avec table de billard et jeux de table, et une salle de conditionnement physique.

Chaque nouvel employé a un tuteur qui veille à son intégration. Au début, plusieurs sont sceptiques. Mais quand ils voient que ça fonctionne, ils sont épatés. « Ça a tellement de bon sens, dit Serge Lavazelli. C'est bon pour l'employeur et pour les employés. » Pas étonnant que DLGL n'ait pas dépensé un sou en recrutement depuis des lustres. Et 80 % des candidatures sont référées par un employé.

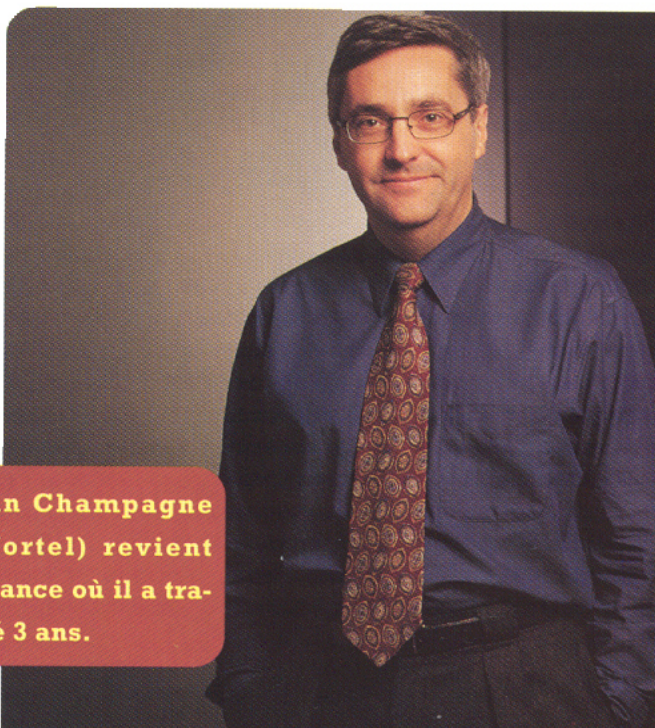
2. Une égalité des chances en emploi : Banque de Montréal

En 1990, les femmes ne représentaient que 9 % des membres de la haute direction de la Banque de Montréal, et seulement 12 % des cadres supérieurs. Aujourd'hui, elles en représentent 25 %, soit le quart.

Cela ne s'est pas fait tout seul. En 1991, la banque a créé un groupe de travail sur l'avancement des femmes, doté d'un budget de un million de dollars et composé de quatre personnes à temps plein et onze à temps partiel qui ont travaillé pendant neuf mois. La banque voulait, premièrement, mieux servir une clientèle de plus en plus féminine, et deuxièmement, accroître ses ressources intellectuelles. Or, l'étude a démontré que les femmes travaillant à la Banque, et qui représentent 75 % des effectifs, étaient aussi qualifiées que leurs collègues masculins pour occuper des postes plus élevés.

Le groupe de travail a mis au jour les mythes qui bloquaient l'avancée des femmes vers la haute direction, entre autres : à cause des enfants, les femmes sont moins dédiées à leur travail ; les femmes sont trop jeunes ou trop vieilles pour concurrencer les hommes ; les femmes n'ont pas la formation appropriée. Puis le groupe de travail a fait savoir que les hommes et les femmes qui voulaient monter dans la hiérarchie souhaitaient la même chose : un horaire flexible, de l'information sur les ouvertures de poste et un mentor.

Nicole Ménard, à l'emploi de la banque depuis 25 ans et nommée vice-présidente pour l'Est de l'île de Montréal il y a



Jean Champagne (Nortel) revient de France où il a travaillé 3 ans.

trois ans, trouve que la situation a beaucoup évolué ces dernières années à la Banque de Montréal : « Avant, quand une femme était nommée vice-présidente, on disait que c'était à cause du programme. Aujourd'hui, ça ne se dit plus en public. C'est une minorité qui grogne. » L'objectif pour le prochain millénaire ? 50 % de femmes chez les cadres et les hauts dirigeants en 2007. Fusion ou pas.

3. Des postes à l'étranger : Nortel

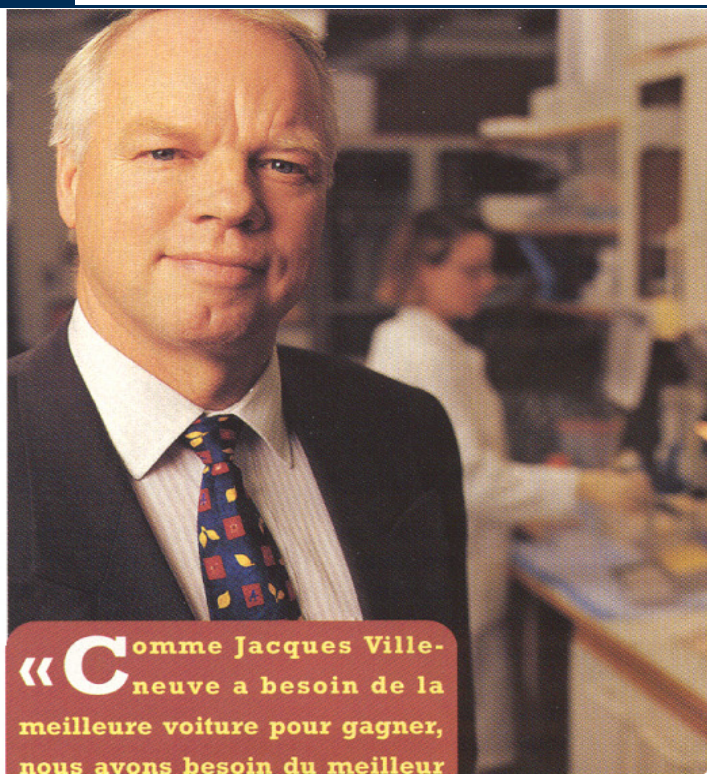
« J'y pensais depuis toujours. À 47 ans, je me suis senti mûr et j'ai fait le saut. » Au bout du fil qui relie Montréal à Francfort, en Allemagne, Yvan Lanthier est intarissable. Cela fait un an qu'il a débarqué en Europe pour réorganiser le réseau de distribution de Nortel. À mi-mandat, il adore son expérience et se demande s'il reviendra à Montréal. En tout cas, il aura le choix : Nortel est présente dans environ 150 pays et son gigantesque réseau Intranet regorge d'offres de postes aux quatre coins du monde. Avant, Yvan Lanthier travaillait pour Bell ; il a joint les rangs de Nortel notamment pour profiter de cette possibilité de s'expatrier. En partant, il a tout vendu : « Quand on vit à l'extérieur, on apprend autre chose, on évolue. Je ne veux pas revenir en arrière, dans mon vieux décor. » Il travaille très fort, mais il prend comme une récompense les week-ends en Hollande, en Italie ou en Suisse.

« Professionnellement, c'est une richesse incroyable d'avoir travaillé dans une trentaine de cultures et de connaître des styles de gestion des affaires complètement différents. » Jean Champagne est directeur du développement des affaires chez Nortel. Il revient de France, où il a travaillé pendant trois ans, notamment à la mondialisation des activités hors France de Nortel-Matra. C'est le rêve de beaucoup d'employés de Nortel de vivre l'expérience au moins une fois ; ils sont des centaines d'ingénieurs, d'informaticiens, de professionnels de la vente et de gestionnaires à participer au ballet mondial. L'employeur y trouve son compte puisque ce chassé-croisé contribue à répandre la culture Nortel partout où l'entreprise est présente.

4. Un environnement de qualité : Astra

« Comme Jacques Villeneuve a besoin de la meilleure voiture pour gagner, nous avons besoin du meilleur laboratoire », dit Per From, le patron du nouveau laboratoire de la suédoise Astra. Quand, en 1994, Astra a ouvert un laboratoire de recherche pharmaceutique à Saint-Laurent, elle n'a pas lésiné sur la beauté, le confort et la sécurité des lieux de travail, ni sur la modernité de l'équipement : elle a investi 25 millions de dollars pour l'édifice et autant pour l'équipement scientifique. « Ça nous aide à attirer les meilleures recrues et à les garder », commente Per From.

Les dirigeants se sont dit que les gens travaillent mieux dans le calme et quand ils voient le ciel ; ainsi, chaque salle de laboratoire, chaque bureau est pourvu de larges fenêtres et d'une



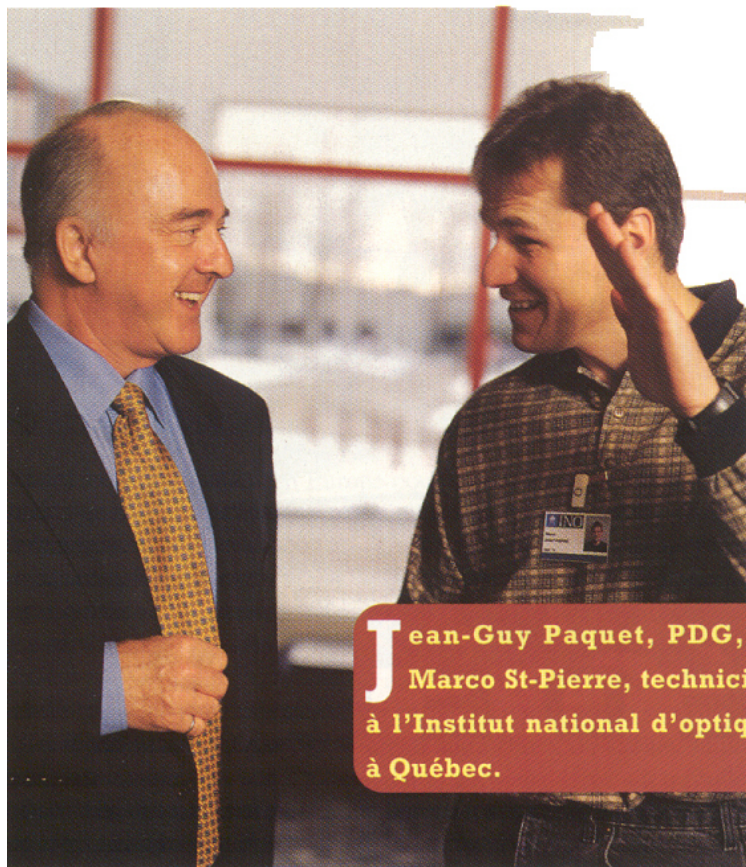
« Comme Jacques Villeneuve a besoin de la meilleure voiture pour gagner, nous avons besoin du meilleur laboratoire », Per From (Astra).

porte. Une cour intérieure, plantée d'arbres et agrémentée d'une terrasse avec tables et parasols l'été, fait entrer la lumière naturelle dans chaque pièce. Les salles sont spacieuses et l'équipement modulaire des laboratoires peut être modifié facilement. Les installations respectent des normes de sécurité plus élevées que la norme canadienne.

Le mobilier, suédois il va sans dire, est en bois clair, comme les planchers. D'épais tapis aux couleurs vives – jaune, rouge, bleu, gris – rivalisent de vivacité avec les toiles d'artistes québécois exposées aux murs, dont une douzaine de Riopelle. Au sous-sol, un auditorium, un salon pour les employés, des tables de ping pong – les scientifiques chinois gagnent toujours ! – et des vestiaires avec douches. « Le *feed-back* de nos étudiants qui y font un stage ou y travaillent est très positif », témoigne Marius D'Amboise, directeur du département de chimie de l'Université de Montréal.

5. Une tâche claire et valorisante : Institut national d'optique

Nathalie Renaud a vécu la « Réforme » de l'Institut national d'optique (INO). Chercheur en conception optique depuis dix ans, elle sait de quoi elle parle : « Nous sommes partis d'une culture où il n'y avait qu'une seule règle de conduite : vous êtes les meilleurs, développez ! C'était très général. » Pas de mandat clair, pas de lien direct avec l'entreprise privée, pas de travail d'équipe, un système d'évaluation déficient qui faisait grogner les chercheurs. Les scientifiques dotés « seulement » d'une maîtrise comme Nathalie Renaud demeuraient chercheurs adjoints à vie. « Nous faisons pourtant le même travail que les chercheurs "docteurs", dit-elle. Les techniciens en physique n'étaient pas reconnus à leur juste valeur et on leur confiait des tâches de manutention. Grogne là aussi. Pour finir, on ne savait pas où allait la direction de l'INO. Les gens qui travaillent ici



Jean-Guy Paquet, PDG, et Marco St-Pierre, technicien à l'Institut national d'optique à Québec.

sont des premiers de classe, habitués à réussir et à donner leur opinion. Ils n'étaient pas contents de se faire dire quoi faire sans explication. Il y avait un grave problème de communication.

Plus maintenant. Un vent d'entrepreneuriat et de transparence a soufflé sur l'INO, notamment avec l'arrivée à la présidence de l'ancien recteur de l'Université Laval, Jean-Guy Paquet, en 1994. Tous les employés ont été consultés et écoutés. Ils participent maintenant à la gestion de l'INO, par exemple grâce au comité chargé d'élaborer le formulaire d'évaluation. La direction a revu les rôles et effacé certains irritants : les détenteurs de maîtrise ont maintenant plein statut de chercheurs ; les techniciens en physique se consacrent entièrement à des tâches valorisantes, pour lesquelles ils sont formés. « C'est stimulant, on se perfectionne », dit Marco St-Pierre, technicien en simulation environnementale qui est déjà allé deux fois suivre des formations en Californie.

Personne ne peut plus prétendre ignorer où va l'Institut et ce qu'on attend de lui, grâce aux « réunions à Paquet ». Tous les trois mois, le président réunit tout son monde et lui expose la situation financière de l'INO, les nouveaux projets, les problèmes. Une fois par mois, cet ancien professeur en génie électrique rencontre une quinzaine d'employés, surtout pour écouter ce qu'ils ont à lui dire. De son côté, il ne cache pas la culture résolument entrepreneuriale qu'il veut insuffler à l'INO. Les objectifs de ventes, de contrats et de budget sont clairs et assortis d'un programme de primes pour les employés.

Les scientifiques sont aussi devenus des développeurs de marchés ; ainsi Michel Arseneault, ingénieur électrique, doit faire une brochure promotionnelle de son système de balayage

laser en vision 3D. Les chercheurs de tempérament plus « académique » qui n'ont pu s'adapter à ce nouveau rôle sont partis. Mais pour ceux qui restent, le défi est clair et stimulant. Deux sondages effectués par une firme extérieure, Dubois et associés, montrent que le taux de satisfaction concernant l'information reçue sur l'INO est passé de 54 % à 85 % de 1995 à 1997. Le taux de satisfaction à propos de la clarté de la tâche a grimpé de 51 % à 75 %, et la confiance en l'avenir de l'INO a bondi de 44 % à 90 %.

6. De la formation continue : GVDL

Depuis le décloisonnement, la concurrence est de plus en plus forte entre les institutions financières. Et comme leurs produits se ressemblent comme des frères jumeaux, elles tentent de se démarquer par la qualité du service aux clients. Par ailleurs, la distribution de leurs services repose sur des réseaux informatiques qui évoluent très rapidement. Mise à jour informatique et qualité du service aux clients : voilà deux bonnes raisons d'investir dans la formation des employés.

Le Groupe vie Desjardins-Laurentienne (GVDL) y investit 2 à 3 % de sa masse salariale, et chacun des 2 425 employés consacre en moyenne 4 jours par année aux études, payées par l'entreprise. Son programme de formation lui a d'ailleurs valu en juin dernier le prix d'excellence en développement des ressources humaines, attribué par l'Institut d'assurance vie du Canada, un organisme voué au soutien de la formation. Chez GVDL, les cours internes, offerts par l'employeur, se donnent pendant les heures de travail. Ils portent sur les technologies, les nouveaux produits, la vente, la bureautique, les langues, et le développement organisationnel.

Les études académiques sont aussi encouragées : le patron octroie du temps payé à l'employé pour préparer ses examens, et à la fin d'un programme ou d'un certificat, il lui verse une prime en guise de félicitations. Bref, il y a deux sortes de cours : ceux liés à une fonction donnée dans l'entreprise et ceux liés à l'ambition personnelle ou aux attentes de son supérieur. Avec ce dernier, chaque employé planifie son avenir professionnel, son plan de carrière, et détermine la meilleure formation pour atteindre ses objectifs.

7. Une bonne rémunération : CGI

Chez CGI, même les secrétaires peuvent facilement s'enrichir ! La firme conseil en informatique dirigée par Serge Godin ne badine pas avec la reconnaissance en argent sonnante. Le salaire de base des employés se situe dans la médiane, certes, mais il est enrichi par une participation aux bénéfices et un programme d'actionnariat. Passé un certain seuil, 50 % des profits sont redistribués aux employés, 25 % aux non-cadres et 25 % aux cadres. Une bonne année procure aux employés une prime variant entre 500 et 3 000 dollars pour les non-cadres.

Tous les employés peuvent acheter un certain nombre d'actions de l'entreprise à moitié prix, le patron payant l'autre

moitié. « Des adjointes administratives détiennent des centaines de dollars en actions », dit Ronald White, responsable des communications. Et le titre est celui qui a affiché la meilleure performance à la Bourse de Toronto en 1997. Un employé qui aurait acheté 1 000 actions en 1995 les aurait payées 4 000 dollars. Il se serait retrouvé, en novembre dernier, par le jeu des fractionnements, avec 8 000 actions valant 192 800 dollars.

CGI n'offre pas de régime de retraite, les actions de l'entreprise étant transférables dans un REER collectif sans frais pour l'employé. Quant à l'assurance collective, elle est accompagnée cette année d'un flex, c'est-à-dire d'une somme annuelle de 600 dollars servant à payer des frais médicaux non couverts par l'assurance de base. Les dollars non utilisés dans l'année peuvent être reportés à l'année suivante.

8. Une entreprise en croissance : le Groupe Jean Coutu

« Beaucoup d'entreprises sont obligées de faire des mises à pied. Nous avons de la chance, car nous avons réussi à maintenir notre cadence », dit François-Jean Coutu, président du Groupe Jean Coutu, le pharmacien le plus connu du Québec. En 29 ans, le nombre d'employés est passé à 10 000, pharmacies comprises, et le chiffre d'affaires ne semble connaître qu'une direction, le haut. Au Canada seulement, le chiffre d'affaires est passé de 194 millions de dollars en 1986 à 504 millions en 1990, 781 millions en 1994 et un milliard de dollars en 1998. Au siège social de Longueuil, et pour les mêmes années, le nombre d'employés a grimpé de 400 à 630, puis à 793 et enfin à 896. (La filiale américaine fait un chiffre d'affaires à peine inférieur et emploie quelque 5 000 personnes.)

Les ventes, comme les profits, montent, mais les dépenses demeurent très contrôlées, affirme Denis Courcy, vice-président aux ressources humaines. Les compressions de personnel ? Connais pas. Au contraire, l'été dernier, l'agrandissement de l'entrepôt a entraîné la création d'une trentaine d'emplois. À notre époque, on ne peut certes plus parler de sécurité d'emploi, mais certains environnements de travail sont, disons, moins « insécurisants » que d'autres. « La stabilité financière est un des critères que considèrent les gens qui désirent travailler ici, au siège social du Groupe », dit Denis Courcy.

9. De l'initiative laissée aux employés : Réno-Dépôt

Quand un client rapporte de la marchandise chez Réno-Dépôt, il n'a pas besoin de faire le pied de grue pendant 20 minutes au comptoir des retours pour parler au gérant. Un vendeur du service se charge du remboursement ; cela fait partie de ses pouvoirs et responsabilités. « On veut ramener la prise de décision sur le plancher », dit Sylvain Toutant, vice-président, marketing et développement. Réno-Dépôt mise sur l'initiative des employés pour bonifier le service à la clientèle et pour conserver ses employés. Selon Richard Blain, vice-président, ressources

humaines et administration, chez Réno-Dépôt, 50 % des employés travaillent à temps plein, comparé à environ 20 % dans l'ensemble du commerce de détail, et le taux de roulement n'est que de 12 %. « C'est faible par rapport à notre secteur, où la main-d'œuvre change rapidement », dit-il.

Qui dit responsabilité dit formation. Or, Réno-Dépôt consacre 2,5 % de la masse salariale à la formation, selon Richard Blain. Les employés suivent des cours sur la façon de répondre aux besoins des clients et des cours techniques sur les produits vendus dans leur service d'électricité, de plomberie, etc. Ils peuvent ainsi conseiller le client, ce qui rend leur travail plus intéressant. Qu'arrive-t-il si l'employé fait une erreur ? « Pas grand-chose », dit Benoît Boileau, 33 ans, vendeur depuis 5 ans et formateur dans le service de plomberie. Si un client est furieux parce qu'il a été mal conseillé, les collègues viennent en aide au vendeur : « C'est une erreur, il va la corriger ». « Puis, on interroge le vendeur fautif pour qu'il comprenne d'où vient son erreur et qu'il ne la commette plus », dit Benoît Boileau. « L'erreur fait partie de l'apprentissage, dit Sylvain Toutant. Moi-même, j'en ai fait beaucoup. L'important est d'apprendre de son erreur. »

10. Un fort engagement dans la communauté : QuébecTel

« Nous occupons une place qu'aucune entreprise n'est capable d'occuper à Montréal », résume Claude Gendron, vice-président exécutif, administration, finance, et trésorier du groupe QuébecTel. À Rimouski, l'entreprise septuagénaire fait partie du décor, comme le fleuve et les îles du Bic. Avec le temps, elle est devenue un pilier communautaire, engagée dans des dizaines de manifestations artistiques et culturelles.

En 1997 seulement, QuébecTel a soutenu financièrement 84 organismes et mouvements, et a commandité 133 événements. De plus, l'entreprise a appuyé des projets en télé-médecine et en télé-enseignement, des préoccupations importantes en régions. Elle collabore aussi avec des institutions d'enseignement comme le cégep de Saint-Georges-de-Beauce, à qui elle a fourni un laboratoire pour les techniciens en informatique, souvent déjà à son emploi ou qui constituent sa future relève.

Chez QuébecTel, l'engagement communautaire n'est pas l'affaire des patrons seulement. Les employés, le syndicat en tête, se sont donné comme mission de participer bénévolement. Et à Rimouski, comme QuébecTel emploie 1 000 personnes sur une population de 45 000, on les voit partout : dans les écoles, les hôpitaux, les caisses populaires, les équipes sportives, les terrains de jeu... « C'est aussi la mentalité du Bas du fleuve qui nous pousse », dit Madeleine Hudon, la présidente du syndicat des professionnels, affilié à la Fédération des travailleurs du Québec.

N'empêche. Le Groupe QuébecTel jouit d'un énorme capital de sympathie. Et tout le monde y trouve son compte : employeur et employés, clients et communauté. +

* Les Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneuriat, 1998