

# Préparer aujourd'hui les dirigeants de demain

**Certains comparent le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre annoncée à celui du bogue de l'an 2000, et croient que l'on s'énervait pour rien. « Faux ! » disent les experts.**

Jacques Guénette, président de D.L.G.L., a vraiment compris l'importance de planifier sa relève lorsque son associé, Claude Lalonde, est décédé d'un cancer il y a quatre ans, à l'âge de 54 ans. « Claude était l'architecte de notre système [intégré en gestion de ressources humaines et de la paye] », dit Jacques Guénette. L'entreprise avait déjà un plan de relève et était déjà en mesure de repérer les employés capables de combler un autre poste en cas de maladie, de démission ou de décès. Mais l'événement a poussé la firme à se prêter à l'exercice de façon plus rigoureuse. « Personne n'est indispensable, dit le cofondateur de cette entreprise de Blainville, à commencer par moi. »

Jacques Guénette, 59 ans, délègue peu à peu ses responsabilités à son fils Hugues, qui prendra les rênes plus tard. Selon lui, la relève doit venir de l'intérieur, car la culture d'une entreprise s'acquiert au fil du temps. « C'est un peu farfelu de penser qu'une personne possédant un MBA peut diriger n'importe quelle entreprise, qu'elle vende de la bière ou des bananes. » Dès leur arrivée dans l'entreprise, les 95 employés de D.L.G.L. ont eu accès à un « tuteur ».

Pourtant, toutes les entreprises québécoises n'ont pas une gestion aussi serrée de la relève à des postes clés. « Trouvez-moi un vice-président, ça presse ! » Richard Joly, associé principal chez Korn/Ferry, hérite fréquemment de mandats urgents. « Trouver un remplaçant, à l'interne ou à l'externe, pour un poste senior prend environ trois mois, dit-il. Mais pour préparer la relève à l'interne, il faut compter deux à trois ans. »

Richard Joly déplore que les ressources humaines des organisations soient « très réactives » et trop peu axées sur les affaires. Après tout, le recrutement de personnel est étroitement lié aux stratégies à long terme de l'entreprise.

Chez Alcan, on demande parfois à une usine d'embaucher un employé dont elle n'a pas besoin dans l'immédiat, en prévision de l'avenir. « On le fait, par exemple, parce qu'Alcan pourrait devoir recruter une personne pour une nouvelle usine [similaire] en Chine », explique Guy Delisle, directeur, gestion de la performance des cadres supérieurs. Les ressources humaines de cette multinationale sont bien outillées pour planifier la relève. Grâce à un système informatique, on peut trouver en quelques clics de souris un candidat qui est ingénieur-chimiste, parle le mandarin et a déjà vécu en Chine.

Comme Alcan, Samson Bélair/Deloitte & Touche possède un programme de mentorat pour le personnel à haut potentiel. Cette initiative a été lancée après que l'entreprise a constaté, en 1998, que 50 % des associés prendraient leur retraite d'ici 2010. La prévision a été révisée à environ 30 % depuis, Samson Bélair ayant intégré Andersen Canada en 2002.

Marc Perron, comptable agréé, a participé au programme de mentorat avant de devenir, il y a

## N° 2

Catégorie Organisations  
de 200 à 499 employés

**LAUZON PLANCHERS DE BOIS  
EXCLUSIFS**

**J'avais 20 ans...**

David Lauzon a voulu transmettre sa philosophie de gestion et ses valeurs à ses quelque 1 100 employés. C'est qu'au cours des cinq dernières années, Industries Lauzon a acquis des usines et des scieries. « Il y a des chocs de cultures, lors d'une acquisition », remarque David Lauzon, qui a investi environ un million de dollars dans divers programmes de formation destinés aux employés. Ceux qui connaissent le mieux l'entreprise sont certainement les 300 employés de l'usine de Papineauville, qui porte le nom de « Lauzon, Planchers de bois exclusifs ». Cette filiale, qui a participé au Défi, est à l'origine de cette grande société. « Nous fêterons nos 20 ans d'existence cette année », dit fièrement son président, âgé de 41 ans. Une histoire qui a débuté singulièrement : à l'âge de 21 ans, David Lauzon a dû abandonner ses études en génie après avoir perdu une jambe dans un accident de voiture, et a fondé sa première usine grâce à l'argent des assurances !

David Lauzon, président de Lauzon Planchers de bois exclusifs

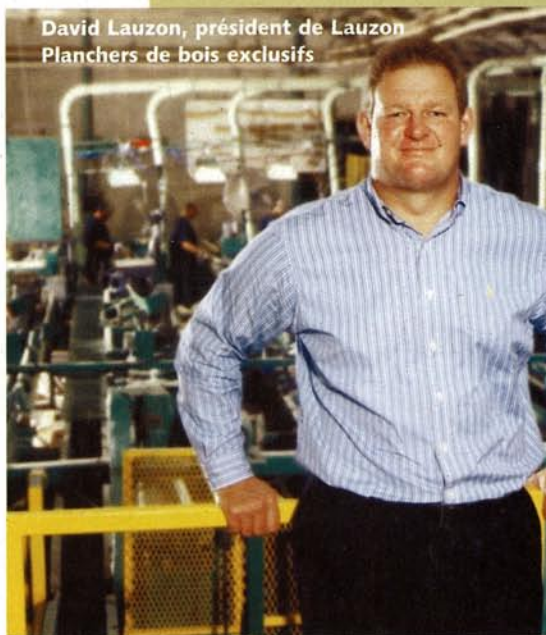


PHOTO: CHRISTIAN PERREAU

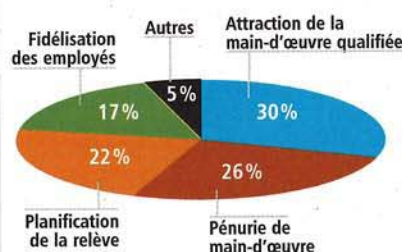
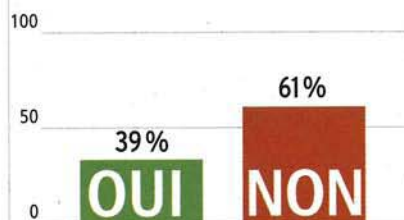
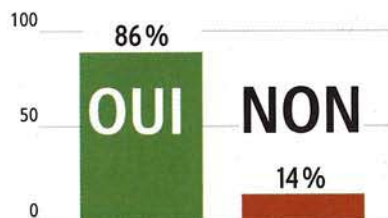
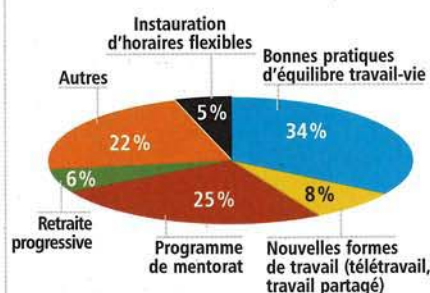


**Dossier** | Défi Meilleurs Employeurs**2005**

deux ans, associé, certification et services-conseils. Il n'avait que 31 ans! « Mon mentor et moi avons déterminé que ma piètre connaissance de l'anglais représentait une lacune importante, mentionne ce père de deux enfants originaire du Saguenay. Il m'a alors conseillé de participer à un programme d'échange. » En 1997-1998, Marc Perron travaille donc au bureau de Samson à Atlanta. Il revient dans la métropole avec un bon réseau de

dément possible les qualités personnelles des employés, leur potentiel de développement, et surtout, connaître leur intérêt pour un poste de leadership. »

Richard Joly souligne qu'on doit établir un programme de développement selon les forces et les faiblesses des candidats et tester rapidement les capacités de ceux-ci. « Il n'y a pas assez d'entreprises qui prennent le risque de leur confier des projets, de

**L'AVIS DES CONSEILLERS EN RH\*****1- Quelle est la préoccupation en matière de main-d'œuvre qui constitue un enjeu prioritaire pour votre entreprise ?****3- L'intégration des jeunes dans votre organisation est-elle difficile à réaliser ?****2- La direction de votre organisation considère-t-elle ces enjeux comme prioritaires pour l'entreprise ?****4- Quelles sont les solutions envisageables pour régler les problèmes de main-d'œuvre ?**

\* Sondage non-scientifique mené par Internet auprès des membres de l'ORHRI. L'échantillon compte 257 répondants.

clients, et trois ans plus tard, à l'âge de 28 ans, il accède au poste de président de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Une « étoile », selon Luc Vagneux, directeur des ressources humaines.

« Il ne faut pas se fier uniquement aux gens d'expérience lorsqu'on identifie la relève, dit Jacqueline Codsì, directrice du développement organisationnel, fonction personnel, à la Banque Nationale. Il faut cerner le plus rapi-

leur donner des responsabilités accrues, dit-il. On se contente de les repérer. » Avant de devenir associé, Marc Perron a passé des tests d'aptitudes intellectuelles et subi des évaluations à 360 degrés, en plus de suivre des cours de leadership et d'organiser des activités sociales, comme le party de Noël. Il a même fait une présentation lors de l'assemblée annuelle, après avoir été nommé associé. « On m'a fait sortir de ma zone de confort », souligne-t-il. **AP**

## Service de Suivi et repérage en temps réel

Nous saisissons l'importance d'accéder à des renseignements précis et ponctuels sur vos expéditions. Grâce à nos capacités sans fil bidirectionnelles, l'expéditeur et le destinataire peuvent maintenant repérer des envois en temps réel – dès le moment où l'envoi est déposé jusqu'à son arrivée à destination. Ceci signifie aussi que vous pouvez obtenir une confirmation de la livraison en quelques secondes. En fait, il s'agit du réseau le plus vaste et le plus perfectionné au Canada. Aucune autre entreprise de messageries ne peut offrir instantanément des renseignements de pratiquement partout au pays.

Pour tout renseignement, visitez notre site Web à [www.purolator.com](http://www.purolator.com), ou appelez-nous au 1 888 SHIP-123.

\* Certaines modalités et restrictions géographiques s'appliquent. Pour tout renseignement, visitez [www.purolator.com](http://www.purolator.com), ou appelez au 1 888 SHIP-123 pour parler à un professionnel du Service à la clientèle. Il vous indiquera comment Purolator peut vous aider à expédier vos envois commerciaux et hors du commun.

**Purolator**

Prenez la route des affaires