

Palmarès

NO 1

Martin Bossé,
Jacques Guénette,
Patrick Bisailon,
et Martine Castellani



D.L.G.L. Le collectivisme RÉINVENTÉ

En innovant sur le plan des ressources humaines, Jacques Guénette, président de D.L.G.L., est en train de réinventer la façon de faire des affaires. Voici comment.

PAR DANIEL GERMAIN

Blainville, 19 août. Une trentaine d'employés de D.L.G.L. se dirigent vers la cour arrière de l'entreprise, où quelques-uns de leurs collègues s'affairent autour d'un barbecue. Ce midi, le président, Jacques Guénette, offre les hot-dogs et les hamburgers. « Des hot-dogs, ça ne coûte rien », dit le fondateur, pour banaliser ce repas aux frais du patron. Chez D.L.G.L., cela n'a rien d'inhabituel.

C'est vrai, parmi toutes les initiatives de la direction pour assurer le bien-être des employés, il s'agit sans doute de la moins spectaculaire. Car il y en a tant d'autres : un gymnase, le bistro Chez Claude – baptisé en l'honneur de Claude Lalonde,



le cofondateur décédé il y a deux ans –, un bar ouvert en tout temps avec une table de billard, un cinéma maison avec écran géant, et un environnement de travail agréable, pour ne nommer que les plus évidentes.

Mais si vous cherchez ce qu'il y a de plus précieux pour les employés de D.L.G.L., il faudra vous tourner vers ce qu'il y a de plus intangible : une solide culture d'entreprise basée sur la confiance, l'honnêteté, le respect mutuel, la liberté et l'initiative personnelle. Tout, de l'achat de l'équipement à la rémunération en passant par la définition des objectifs de la société, va dans ce sens. Et cette culture est entretenue avec un soin jaloux, à tel point qu'elle semble prendre le dessus sur les ventes, les revenus et les profits. Mais ce n'est qu'une illusion, car la culture d'entreprise est au service des affaires. Et celles-ci tournent rondement.

D.L.G.L. compte 92 employés, selon les données les plus récentes. Cette entreprise se spécialise dans l'élaboration des systèmes intégrés de gestion des ressources humaines et de la paie, un marché occupé par des sociétés telles que SAP et PeopleSoft, des multinationales. D.L.G.L. ne manque donc pas de concurrentes. « Notre taille est notre principal handicap, concède Jacques Guénette. Les grandes sociétés aiment faire affaire avec de grandes sociétés. Nous devons donc nous démarquer autrement. »

Le président de D.L.G.L. mise entièrement sur ses effectifs. Et il s'en occupe personnellement. Il embauche lui-même les employés, selon des critères inusités, absents des manuels de ressources humaines : 1. Disposition au bonheur ; 2. Équilibre (« Je ne veux pas de *super-achieveurs* ») ; 3. Intelligence ; 4. Enthousiasme. « Ce sont des qualités innées. Le reste, ça s'apprend », dit-il.

Chaque nouvel arrivant est confié à un vétéran de la firme – un « tuteur » – chargé de le guider et de lui apprendre le fonctionnement de l'entreprise. Martin Bossé a joué ce rôle à cinq occasions depuis son arrivée, en 1989. « Au début, nous étions à peine 20 employés. Nous nous demandions alors comment l'entreprise pouvait grandir tout en conservant sa culture unique. L'idée des tuteurs s'est imposée. Ce sont eux qui transmettent notre culture », dit-il.

Ici, tous les employés connaissent « Le Livre », « *The Book* », comme on l'appelle. Il s'agit d'une sorte de constitution non écrite dans laquelle sont décrits les fondements de la politique de ressources humaines. Le Livre n'est pas matériel, mais au moment d'apporter une précision ou une interprétation à la philosophie très ouverte de l'entreprise, Jacques Guénette envoie à tous un courriel spécifiant que le contenu devra être consigné *in the Book*. Tout le monde comprend le message.

Cette organisation se passe facilement de dispositifs de contrôle. Il n'y a pas d'horaires ni de politique de vacances. Pourtant, tout le monde effectue ses heures de travail, et personne n'abuse des congés, que les collègues planifient ensemble afin de répartir les tâches en vue de l'absence de l'un d'entre eux. « En supprimant les horaires, D.L.G.L. a éliminé une source de stress : il est impossible

d'arriver en retard au bureau », résume Martine Castellani, du service de marketing.

Chez D.L.G.L., rien n'est comme ailleurs, pas même les entrevues d'embauche. Patrick Bisailon se souvient des étapes qui l'ont mené au poste de consultant en réseautage, il y a cinq ans. La première entrevue s'est déroulée de minuit à deux heures du matin devant un club sandwich, dans un restaurant de banlieue. « Je venais de jouer une partie de hockey. Le fils de Jacques [Guénette] était dans mon équipe. J'ai discuté un bon moment avec lui et avec un autre employé de l'entreprise », précise-t-il. Au cours de l'entrevue officielle, le patron a vendu D.L.G.L. tout le long de l'entretien, expliquant en détail la philosophie de l'entreprise. « Je n'ai pas beaucoup parlé », se souvient le jeune informaticien de 31 ans, dont le plan de carrière exclut tout autre employeur.

S'il est possible de faire carrière chez D.L.G.L. (toutes les promotions sont accordées à des employés), l'environnement n'est pas propice à tous les types de carriéristes ; ici, on expérimente une sorte de collectivisme organisationnel. Chacun des employés est évalué par l'ensemble de ses collègues. « Il est impossible de gravir les échelons aux dépens des autres », signale Martin Bossé. Et s'il y a bien des postes plus élevés que d'autres chez nous, on n'y trouve pas de rapports d'autorité. La hiérarchie est ici un concept vague. « Regardez : ni poste ni titre n'est inscrit sur ma carte professionnelle », fait remarquer Martin Bossé.

« Nous sommes tous sur le même pied d'égalité, soutient Martine Castellani. La réussite n'est pas une affaire individuelle mais collective. » Cela se reflète jusque dans la rémunération ; tous les employés, sans exception, ont droit à une part des primes si les objectifs, déterminés par les employés avec leur patron, sont atteints. La part de la cagnotte à laquelle a droit un employé est déterminée en fonction de sa place sur l'échelle salariale et de son évaluation. « Si l'atteinte d'un objectif dépend de cinq personnes, vous devinez que toute l'entreprise est derrière elles », dit Jacques Guénette, qui promet pour bientôt l'actionnariat à ses employés.

Pour préserver la culture de son entreprise, Jacques Guénette a dû renoncer à certaines choses, comme faire de D.L.G.L. une grosse entreprise à croissance rapide. Et c'est pourquoi l'inscription en bourse – une étape naturelle pour ce genre d'entreprise – ne figure pas dans les projets du patron. Cela n'empêche pas la firme de Blainville d'être viable, de connaître la réussite et d'offrir un produit qui s'est taillé une bonne place sur le marché. D.L.G.L. a conçu le système de paie du CP et l'y a implanté ; la base de données de ce système englobe 110 000 personnes, dont 38 000 retraités. Radio-Canada, Desjardins, la Ville de Québec et Molson, pour n'en nommer que quelques-uns, ont aussi opté pour le système (V.I.P.) conçu par cette entreprise de moins de 100 employés.

Il est vrai que par le nombre, D.L.G.L. n'est pas de taille par rapport à ses concurrentes. Mais l'engagement de ses employés atteint un niveau inégalé, selon les données recueillies lors de notre enquête. En entrevue, Patrick Bisailon a affirmé candidement : « Je me demande souvent ce que je peux faire pour accroître mon efficacité dans l'entreprise ».

Qu'est-ce qu'un patron peut demander de plus à un employé ?

PHOTO: CHRISTIAN FLEURY

En collaboration avec



NOTRE PALMARÈS DES MEILLEURS EMPLOYEURS DU QUÉBEC

L'ANNÉE DE L'ENGAGEMENT

UN DOSSIER DE

DANIEL GERMAIN • CATHERINE ROUX • FRÉDÉRIC DENONCOURT
VALÉRIE VÉZINA ET MÉLANIE LAROUCHE.

Huit mois. C'est le temps qui s'est écoulé depuis l'appel de candidatures jusqu'au dévoilement, le 24 septembre, des meilleurs employeurs du Québec. Ces huit mois d'efforts investis par la firme conseil en ressources humaines Watson Wyatt et par *Affaires Plus* nous permettent de vous présenter les meilleures entreprises pour lesquelles travailler au Québec, et plus encore. Notre enquête et nos entrevues nous ont apporté une réponse à une question qui hante des générations de patrons et de gestionnaires depuis le début de l'ère industrielle : comment augmenter le rendement de ses employés ?

Par le passé, les réponses à cette question n'ont souvent pas été les plus appropriées ni les plus heureuses. Pourquoi ? Longtemps, nous avons perçu les intérêts des employeurs et ceux des employés comme étant opposés. Or, nous savons depuis plusieurs années qu'il est possible de concilier les deux, et beaucoup d'entreprises l'ont compris. Pour y arriver, plusieurs d'entre elles ont eu le réflexe de partager plus équitablement les profits. Cela s'est traduit par une augmentation de la rémunération du personnel à tous les échelons, que ce soit par des hausses salariales, l'attribution de primes de rendement ou l'accès à l'actionnariat. Cela a-t-il accru la productivité des effectifs ?

Il s'agissait certes d'un pas dans la bonne direction, mais on remarque aujourd'hui qu'une bonne rémunération n'est pas suffisante pour accroître le rendement de ses employés. L'effet de la rémunération sur le rendement s'estompe rapidement au-delà d'un certain seuil. « La rémunération n'est pas un facteur de motivation », affirme France Dufresne, conseillère chez Watson Wyatt.

Il faut donc plus. Et les entreprises qui ont participé à notre concours ont trouvé la solution : des employés non

seulement satisfaits, mais engagés. « L'engagement fait en sorte qu'un employé se sente personnellement concerné par la réussite de l'organisation pour laquelle il travaille. Cet employé a alors envie d'en donner plus et est porté à prendre des initiatives pour son employeur », note France Dufresne.

Or, toutes les entreprises en lice ont affiché un pointage élevé à ce chapitre. C'est une performance qu'il faut souligner, même chez les sociétés qui n'ont pas atteint la finale. Car toutes n'ont pas les mêmes moyens. Et il y a des industries dans lesquelles il est plus difficile de susciter l'engagement du personnel. En outre, plus une entreprise est grande, plus cet objectif est ambitieux. La papetière Tembec, par exemple, partait dans la course avec certains handicaps (taille, secteur manufacturier) par rapport à d'autres entreprises inscrites. Si elle n'a pas gagné, elle nous a impressionnés. On peut en dire autant de Trans West, une entreprise de transport. « La qualité des participants est, dans l'ensemble, très élevée », souligne France Dufresne. Cela n'a pas facilité le travail de notre jury, composé d'André Bisson, chancelier de l'Université de Montréal, Yves Boudreau, sous-ministre associé à Emploi-Québec, Richard Drouin, président du conseil de l'Université Laval, Richard Pound, chancelier de l'Université McGill et Florent Francœur, PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines.

La participation au concours est un long processus (voir article sur la méthodologie à la page suivante). Et pour les entreprises qui ne remportent pas les honneurs, l'exercice n'est pas inutile. Car le Palmarès *Affaires Plus*/Watson Wyatt des meilleurs employeurs du Québec n'est pas seulement un concours. C'est une occasion de se comparer à ce qui se fait de mieux en matière de ressources humaines au Québec.

Départager les
meilleurs des
meilleurs

UN DÉFI MÉTHODOLOGIQUE DE TAILLE !

PAR NORMAND AUBRY, CONSEILLER, WATSON WYATT

Qu'est-ce qui fait un meilleur employeur ? Selon nous, ce n'est pas la mise sur pied de programmes et de politiques de gestion du capital humain. Pour devenir un employeur « de choix », une entreprise doit faire, au quotidien, des gestes qui permettent aux employés d'être pleinement engagés et productifs.

Les employés sont les mieux placés pour en juger. C'est pourquoi le processus de sélection des gagnants de ce palmarès repose sur l'opinion et le témoignage des employés, et non sur l'existence d'une politique de ressources humaines. Mais encore faut-il que l'information recueillie soit pertinente, car celle-ci doit permettre à notre jury de porter un jugement éclairé.

La méthodologie

Ce concours est ouvert à toutes les entreprises qui comptent 50 employés ou plus au Québec. Cette restriction quant à la taille de l'organisation permet de garantir la validité statistique de l'exercice.

Nos données ont été recueillies à l'aide de trois outils. Au cœur de la démarche, on trouve le « Questionnaire de l'employé ». À l'aide de celui-ci, nous avons sondé les répondants à l'égard de 10 dimensions clés du fonctionnement d'une entreprise (**l'engagement, l'environnement de travail, le leadership et l'efficacité de l'organisation, la supervision, le processus décisionnel, la communication, la gestion du rendement, le développement professionnel et l'apprentissage, la rétribution et les avantages sociaux, l'organisation en tant que citoyen**). Les 99 questions du sondage nous permettent d'évaluer la qualité de la gestion de l'entreprise et sa capacité à susciter l'engagement de ses employés. Les répondants pouvaient remplir le questionnaire sur papier ou en ligne.

Le « Questionnaire de l'employeur » permet de recueillir des renseignements factuels sur l'entreprise. Enfin, pour aider à la gestion du sondage, chaque organisation a reçu une « Trousse de l'employeur ». Celle-ci comporte des stratégies de communication auprès des employés ainsi que des outils pour faciliter l'exercice.

Pour assurer une représentativité adéquate, des seuils minimaux de participation par catégories d'employés (cadres supérieurs, gestionnaires, professionnels, etc.) sont déterminés pour

chaque organisation. Ces seuils varient en fonction de la taille de l'entreprise : plus celle-ci est petite, plus le seuil (établi en pourcentage du nombre d'employés de chaque catégorie) doit être élevé pour assurer la validité des résultats.

La sélection des finalistes

Les données recueillies permettent d'obtenir un pointage pour chaque dimension mesurée. Une moyenne est ensuite calculée afin d'établir une note globale pour chacune des entreprises participantes. Celle-ci est utilisée comme critère de comparaison pour les entreprises d'une même catégorie. Watson Wyatt détermine les entreprises de chaque catégorie qui ont le pointage global le plus élevé et retient comme finalistes celles qui se démarquent nettement des autres.

Une analyse plus poussée des données obtenues pour chaque entreprise finaliste est ensuite réalisée. Des tableaux synthèses sont préparés à l'intention du jury afin de l'aider à interpréter les résultats.

Les critères de sélection utilisés par le jury

Les membres du jury se réunissent ensuite pour étudier ces résultats. Quel est l'engagement des employés ? Les perceptions positives des effectifs sont-elles partagées par tous (employés et cadres) ? Ce sont là quelques-unes des questions sur lesquelles les membres du jury sont invités à se pencher. Pour départager les organisations, on peut également considérer des éléments qualitatifs, tels que les commentaires des employés.

Au stade de la sélection finale, le rôle de Watson Wyatt est de présenter de façon objective et claire l'ensemble des données et des renseignements disponibles, et d'animer la rencontre du jury. Les membres du jury déterminent les gagnants à huis clos.

Faire des choix éclairés

La mission du jury n'est pas facile. La différence entre les entreprises qui excellent et celles qui sont « les meilleures » est mince. Il est clair que les organisations qui participent au concours déploient des efforts considérables pour se classer parmi les meilleurs employeurs. Et elles méritent que la méthodologie soit à la hauteur.

Repérer des entreprises qui se démarquent au sein d'un groupe d'employeurs d'élite est le défi que doit relever le jury du Palmarès Affaires Plus, avec le concours de Watson Wyatt. Comment s'y est-il pris ?

palmarès

des
meilleurs
employeurscatégorie **50 à 199**
employés

ENTREPRISES	ACTIVITÉS	LES TROIS POINTS FORTS DE CHAQUE ENTREPRISE										CE QUE LES EMPLOYÉS APPRÉCIENT CHEZ LEUR EMPLOYEUR
3-SOFT 104 employés Brossard	Informatique/logiciel	●		●							●	Notre organisation respecte les employés et nous encourage à poursuivre nos rêves et à atteindre nos buts.
NO 2 AGTI SERVICES CONSEILS 164 employés Montréal	Ingénierie	●	●								●	[...] l'équilibre réel entre le travail et la vie personnelle, tout en ne sacrifiant pas la qualité du service. Le système de valeurs de l'entreprise.
ALGORITHMHE PHARMA 147 employés Laval	Pharmaceutique	●			●						●	Flexibilité des horaires, qui aide à concilier vie professionnelle et vie familiale. Vie sociale bien organisée à l'intérieur de l'entreprise.
CORPORATION CANACCORD 112 employés Montréal	Services financiers	●			●						●	Liberté d'action. Choix des outils de travail et formation continue. Primes de rendement.
CORPORATION FINANCIÈRE BROME 50 employés Montréal	Services financiers	●	●								●	Liberté d'action. Respect des personnes. Il y a toujours des projets qui rendent le travail plus enrichissant.
DEMERS BAULNE S.E.N.C. 73 employés Montréal	Ingénierie			●				●			●	Dynamisme, ouverture sur la qualité des relations interpersonnelles, valeurs très fortes : respect, solidarité et professionnalisme.
NO 1 D.L.G.L. 92 employés Blainville	Informatique/logiciel	●	●								●	La confiance et le respect de la direction ainsi que les horaires sont les éléments qui font grandir ma fidélité envers cette entreprise.
FONDATION DES MALADIES DU CŒUR DU QUÉBEC 70 employés Montréal	Services sociaux	●			●						●	Son dynamisme et sa capacité à développer un sentiment d'appartenance. La direction donne aux employés la liberté d'échanger entre eux pour constituer un bon esprit d'équipe.
H. FONTAINE 139 employés Magog	Manufacturier	●	●								●	C'est une merveilleuse entreprise familiale. On s'y sent bien. Je me sens appréciée et reconnue. Je désire travailler pour mon employeur actuel jusqu'à ma retraite.
L. BILODEAU ET FILS 105 employés Honfleur	Transport et entreposage	●			●						●	Possibilité d'avoir un horaire flexible. Bon équipement pour travailler. Dimension humaine de l'entreprise.
MOYENNE POUR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS (SUR 5,00) >		4,25	4,20	4,13	4,16	4,12	3,96	3,95	3,93	4,32	3,75	
		► Org. en tant que citoyen	► Environnement de travail	► Leadership et efficacité de l'org.	► Supervision	► Processus décisionnel	► Communication	► Dével. prof., apprentissage	► Rétribution et avantages soc.	► Engagement	► Gestion du rendement	