



PP40064924

les affaires.com

3,25 \$ | 104 PAGES

NUMÉRO DU 22 OCTOBRE 2011 | N° 38

20 LE CHÂTEAU
Tout sur sa transformation



**Défi
Meilleurs
Employeurs**

...un gros zér

**94 employés
Zéro départ
en 4 ans**

**Comment une
PME réussit ce
tour de force**

PAGE 14

**FRANÇOIS
POULIOT**

Le portefeuille
de la décennie

16 pages pour
suivre vos
placements



44 CAVALIA À PÉKIN
Un premier pas en Asie



42 «L'innovation,
c'est comme
le sexe, il faut
en parler moins
et le faire plus»

– Elmar Mock,
cocréateur de la
montre Swatch



Votre argent? Gardez-en plus pour vous.

La formule futée BMO^{MD} pour Investir est un bon début.

Passez en succursale pour consulter un professionnel en placement,
composez le 1-877-225-5266 ou visitez bmo.com/pourinvestir

BMO  Banque de Montréal

Ça a du sens. Profitez.^{MD}

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

Aucun départ en quatre ans

VALÉRIE.
LESAGE
@transcontinental.ca
À QUÉBEC



Quand les employeurs considèrent leur personnel comme un atout à protéger, ils font de la gestion des ressources humaines une priorité. Communication, écoute, reconnaissance, défis stimulants, formation, santé et sécurité: c'est ce qui caractérise les championnes du Défi Meilleurs Employeurs, organisé depuis 10 ans par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, en collaboration avec Emploi Québec, *Les Affaires* et Towers Watson. Voici leurs secrets.

Depuis quatre ans, personne n'a quitté son emploi chez DLGL. Et pourtant, les occasions de changer d'employeur sont légion dans les technologies de l'information, un secteur en pénurie de main-d'œuvre où le taux de roulement atteint fréquemment de 15 à 20% par année. Le secret de cette PME spécialisée dans les systèmes de gestion de ressources humaines? Le bonheur au boulot. Pour le créer, une philosophie d'affaires à l'opposé de l'approche traditionnelle.

«Quand les dirigeants d'entreprise parlent de créer de la valeur, c'est toujours pour les actionnaires, remarque Jacques Guénette, président de DLGL. Nous, on a inversé la pyramide. La première chose à faire est de créer de la valeur pour les employés. Ainsi, ils deviennent loyaux et expérimentés, et c'est grâce à ça qu'on crée de la valeur pour les clients. À la fin, ça crée de la valeur pour les actionnaires, mais c'est la conséquence et non l'objectif.»

Au Canada comme au Québec, DLGL ne cesse d'être reconnue et récompensée pour la qualité exceptionnelle de sa gestion de personnel. De 2005 à 2009, elle a été membre du Club Platine des sociétés les mieux gérées au Canada. Elle a été reconnue meilleur employeur de la province au Défi Meilleurs Employeurs de 2002 à 2004, puis lauréate du Prix Panthéon (la plus haute distinction du Défi) jusqu'en 2010. Après ce passage au rang d'honneur, la société revient à la compétition cette année et rafle

encore la première position dans sa catégorie! La voilà à nouveau qualifiée pour le Panthéon.

«Avoir une culture fondée sur le respect nous apporte beaucoup. On a une longue liste de gens qui veulent travailler pour nous. On n'a aucun problème de recrutement. C'est connu que c'est *l'fun* de travailler chez nous. Mais on embauche peu, parce qu'on ne perd pas notre monde...», souligne M. Guénette.

Des relations à long terme

La longévité du personnel dans la société est la clé du modèle d'entreprise de DLGL, car les clients peuvent établir des relations de confiance à long terme avec les conseillers.

En 1980, quand l'entreprise a été fondée, elle s'est engagée à offrir une qualité de vie à tous: employés, directeurs, clients, fournisseurs. L'engagement n'a pas changé. Elle accorde des horaires de travail flexibles et, surtout, non abusifs. Les mandats sont exigeants. Les conseillers font affaire avec de grandes entreprises qui ont des bureaux partout au pays, qui peuvent avoir 25 directeurs, qui gèrent une trentaine de conventions collectives.

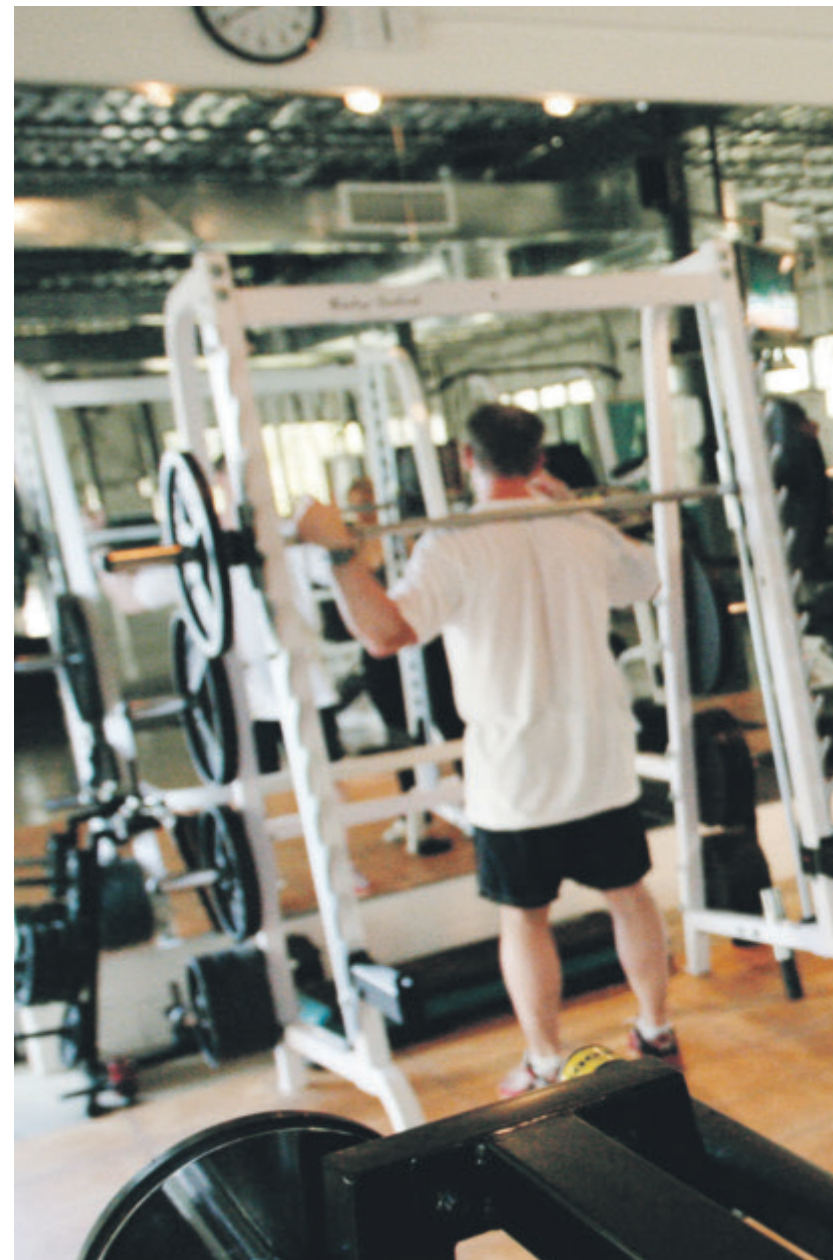
«Ce qu'on fait, c'est ce qu'il y a de plus difficile en informatique, c'est là où il y a le plus de projets manqués. Les conventions collectives changent à mesure qu'on travaille. Mais il n'est pas question de faire du 70 heures par semaine parce qu'on est en mode projet. On est toujours en mode projet», dit M. Guénette.

Si un employé dépasse ses heures de travail normales, la direction de DLGL ne laisse pas la situation durer. La PME a fait le pari que le respect attire le respect. Elle fait confiance. Un employé est évalué en fonction de son rendement général et s'il veut jouer au golf un vendredi après-midi, il a la liberté de le faire. Comme il a la liberté de planifier ses vacances sans que l'entreprise s'en mêle, mais en prenant ses responsabilités à l'égard de ses collègues et des clients.

«C'est une question d'adhésion à la culture de l'entreprise. On traite les employés de façon excellente et on s'attend à ce que les employés traitent l'entreprise et les clients de la même manière.»

Jacques Guénette imaginait devoir changer de méthodes en raison de la croissance de l'entreprise, mais à 10 ou à 90 personnes, tout baigne. Mais pas question d'ajouter du personnel à la tonne. L'objectif est de rester petit, mais d'être meilleur que les autres.

«Les plans d'affaires de nos concurrents prévoient des taux de croissance de 12 à 20% dans les 12 prochains mois. Il manque une planète pour faire ça! C'est impossible que tout ça se concrétise. Et ce sont les employés qui paient quand des plans d'affaires ne se concrétisent pas», remarque M. Guénette, qui donne en exemple les drames personnels provoqués par la faillite de Nortel, une de ces entreprises qui nourrissaient, selon lui, «une vision stupide de croissance insoutenable». ■



défi meilleurs employeurs ■

Un président à l'écoute

Dans les cinq dernières années, Roche Groupe-conseil en ingénierie-construction, a doublé ses effectifs et son chiffre d'affaires. Malgré les acquisitions de sociétés et la croissance à la vitesse grand V, le style de gestion continue de plaire aux employés, qui ont accueilli 150 nouveaux collègues depuis six mois.

« On a gardé nos valeurs de famille même si on est devenu une grande entreprise », affirme le président et chef de la direction Mario W. Martel.

Depuis six ans, tous les deux ans, M. Martel visite les 40 bureaux de l'entreprise et y rencontre les quelque 1 600 employés, par petits groupes de 20 à 30, pour les écouter et les informer.

« Ces rencontres sont très prisées, mais on a constaté que même dans de petits groupes, certaines personnes ont encore du mal à s'exprimer. On a donc créé « le coin du président », une adresse courriel où les gens peuvent me poser des questions », souligne le dirigeant de Roche, qui promet à tout son monde de répondre dans un délai maximal d'une semaine.

C'est une manière de respecter le credo de l'entreprise : gérer de près. Être reconnu parmi les meilleurs employeurs a son importance dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ; l'entreprise est continuellement à la recherche de personnel. Mais M. Martel soutient que sa participation au Défi vise surtout à obtenir des informations sur la manière de s'améliorer.

« Comme l'étude est faite par une firme indépendante, nos employés expriment des choses qu'ils ne nous diraient peut-être pas directement », pense M. Martel.

Garder une image de bon employeur dans le climat de suspicion qui s'est installé dans le secteur de la construction et du génie-conseil représente un certain défi, mais M. Martel ne redoute pas trop les impacts négatifs. Il a confiance et se dit prêt à collaborer à une éventuelle enquête.

« Quand les gens viennent travailler avec nous, ils s'aperçoivent qu'on fait les choses correctement. Et si on réussit à l'international, c'est parce qu'on fait du bon travail en respectant les coûts et les échéanciers », affirme-t-il, en ajoutant que ses employés, heureux au travail, sont ses meilleurs ambassadeurs pour le recrutement. ■



Mario W. Martel, président de Roche Groupe-conseil

1^{ère} GRANDE ENTREPRISE

ROCHE GROUPE-CONSEIL

Siège social : Québec

Activité : Ingénierie-construction
14 sociétés membres, au Canada, aux États-Unis et en Afrique du Nord

Nombre d'employés : 1 641

Chiffre d'affaires : 157 M\$

Particularité : Assure une gestion de proximité malgré une forte croissance

Ses forces

Roche n'a obtenu aucune note parfaite sur les 18 questions posées à ses employés. Elle s'est toutefois démarquée des entreprises comparables sur les trois aspects suivants :

1. Je recommanderais mon organisation comme un bon endroit où travailler : 91 % (82 % pour les entreprises comparables)
2. La santé et la sécurité des employés au travail comptent pour mon organisation : 92 % (77 % pour les entreprises comparables)
3. Mon équipe ou mon groupe de travail local et moi sommes en mesure de répondre efficacement aux défis de notre travail : 87 % (68 % pour les entreprises comparables)

Autres lauréats en page 16 ►



« La première chose à faire est de créer de la valeur pour les employés. Ainsi, ils deviennent loyaux et expérimentés. »

– Jacques Guénette, président de DLGL

PHOTO : G. DELISLE

1^{ère} PETITE ENTREPRISE

DLGL

Siège social : Blainville

Activité : Systèmes intégrés de gestion des ressources humaines

Effectif : 94 personnes

Chiffre d'affaires : 18 M\$

Particularité : Place l'employé avant l'actionnaire

Ses forces

DLGL a obtenu une note de 100 % à 11 des 18 questions portant sur l'engagement et le mieux-être de ses employés. Elle s'est particulièrement démarquée de son groupe de référence sur les aspects suivants :

1. Mon équipe et mon groupe de travail local et moi sommes en mesure de répondre efficacement aux défis de notre travail : 100 % (68 % pour les entreprises comparables)
2. Il y a suffisamment de personnel dans mon groupe de travail pour accomplir la tâche : 100 % (52 % pour les entreprises comparables)
3. Mon gestionnaire immédiat le reconnaît lorsque mon travail est bien fait : 100 % (74 % pour les entreprises comparables)

Inscrivez-vous au palmarès canadien

Pour la première fois, il vous sera possible en 2012 de présenter à la fois votre candidature pour le Défi Meilleurs Employeurs, exclusif au Québec, et pour le Palmarès des 100 meilleurs employeurs canadiens. Autrement dit, une entreprise ayant des employés au Québec et ailleurs au Canada pourra participer aux deux concours en ne remplissant qu'un seul formulaire. La période de mise en candidature pour le palmarès canadien commencera en janvier 2012 pour se terminer à la fin avril.