

50 ma carrière défi meilleurs employeurs

Les meilleurs endroits où travailler



DÉFI
MEILLEURS EMPLOYEUR
2008

Notre jury

André Bisson, président du conseil du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Richard Pound, chancelier de l'Université McGill, Florent Francœur, PDG de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec, et Ginette Legault, doyenne de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Les organisateurs



L'Ordre des CRHA et CRIA du Québec regroupe plus de 9 500 professionnels en ressources humaines et relations industrielles.



Watson Wyatt est un cabinet-conseil en ressources humaines d'envergure internationale, établi dans 32 pays.

En collaboration avec :



affaires plus 10•2008

Pour la septième année, nous vous présentons les meilleurs employeurs du Québec.

par Daniel Germain daniel.germain@transcontinental.ca

D'abord, quelques chiffres. Soixante-quatre entreprises ont participé à cette septième édition du Défi Meilleurs Employeurs, un record. Pour évaluer les participants, plus de 9 000 employés ont répondu à notre sondage qui comportait 69 questions. Cette vaste enquête s'est échelonnée sur plusieurs mois et a permis à notre jury de repérer sept lauréats, en plus de décerner un prix spécial, celui de l'amélioration.

Cette année, nous consacrons notre dossier à brosser le portrait des employeurs de choix du Québec. Vous lirez encore des chiffres portant sur un taux de roulement en baisse, des ventes en hausse, une productivité en progression, une rentabilité qui augmente, un taux de satisfaction de la clientèle qui s'améliore. Il n'y a plus de doute : devenir un employeur de choix n'est pas une lubie de directeur des ressources humaines illuminé. C'est maintenant un élément clé de toute stratégie d'affaires.

Toutefois, il ne suffit pas d'inviter les employés à une fête annuelle chez le grand patron ou de leur offrir un horaire flexible.

Nos données montrent que les valeurs et l'image de l'entreprise jouent un rôle prépondérant dans l'engagement du personnel, de même que sa capacité à offrir des défis stimulants à ses employés et à leur donner les moyens nécessaires pour les relever.

Et il y a aussi tous les chiffres que vous ne lirez pas. Nous recueillons une masse de données qui permettent à toutes les entreprises participantes de mettre en œuvre des initiatives pour améliorer la gestion de leurs ressources humaines. Et c'est bien ce qui distingue le Défi Meilleurs Employeurs de tous les autres événements de ce genre. Car en plus de donner à *Affaires PLUS* et à ses partenaires l'occasion d'honorer les meilleurs employeurs de la province, il fournit à toutes les autres entreprises admissibles la possibilité de mesurer leurs forces et leurs faiblesses en matière de capital humain, une étape incontournable pour améliorer leurs pratiques dans ce domaine. Nous sommes fiers d'offrir cette possibilité aux entreprises du Québec.

Comment nous déterminons les gagnants

Le Défi Meilleurs Employeurs est ouvert à toutes les entreprises de 50 employés et plus qui ont des activités au Québec. Les organisations sont divisées en trois catégories : de 50 à 199 employés, de 200 à 499 employés et 500 employés et plus. Pour déterminer les gagnants, les données sont recueillies à l'aide de questionnaires élaborés par la firme Watson Wyatt. Les employés des entreprises participantes sont sondés sur huit dimensions clés : l'arrimage, la capacité, les ressources, la motivation, la

SUITE DU TEXTE →



52 ma
carrière54 ma
carrière défi
meilleurs employeurs

santé et la prévention en milieu de travail, la rétribution et les avantages sociaux, le sentiment d'appartenance et l'organisation en tant que citoyenne.

Les données recueillies par Watson Wyatt permettent à notre jury de déterminer qui seront les gagnants. Le jury peut choisir un, deux ou trois gagnants par catégorie. Pour être admissible au Prix de l'amélioration, une organisation doit avoir participé au Défi trois fois au cours des cinq dernières années et avoir obtenu une meilleure note globale d'une année à l'autre. Enfin, pour recevoir le Prix de l'amélioration, la note globale de l'entreprise doit dépasser la moyenne.

Interprétation des résultats

4,5 et plus sur 5

Ces employeurs exceptionnels ont suscité un engagement très fort de la part de tous leurs employés. En plus de maximiser la gestion des ressources humaines (GRH), ils transmettent des valeurs élevées, et le dirigeant place l'employé au premier rang parmi ses priorités.

4 à 4,49 sur 5

Ce sont les meilleurs employeurs du Québec. Ces entreprises adoptent une série d'initiatives pour maximiser la GRH et assurer le bien-être et l'engagement productif de leurs employés.

3,75 à 3,99 sur 5

Ce sont des employeurs meilleurs que la moyenne. Pour se classer parmi les meilleurs employeurs du Québec, ces entreprises devront corriger certains aspects de leur gestion des ressources humaines.

3,25 à 3,74 sur 5

La plupart des entreprises se classent dans cette catégorie. Ces employeurs suscitent chez leurs employés un engagement moins élevé au chapitre de la productivité.

3,24 et moins sur 5

La gestion des ressources humaines risque de constituer un défi important pour ces entreprises, qui doivent revoir leurs façons de faire.

LES PARTICIPANTS

Grandes entreprises

NOM	SIÈGE SOCIAL	NOMBRE D'EMPLOYÉS
A • Couche-Tard	Laval	7 297
• Groupe Champlain	Montréal	2 000
• Groupe Promutuel	Québec	1 800
• Groupe SMR	Anjou	1 436
• La Coop fédérée	Montréal	1 250
1 • Teknika HBA	Sherbrooke	656
2 • Xerox Canada	Montréal	550

Moyenne globale de la catégorie : 3,92

Moyennes entreprises

NOM	SIÈGE SOCIAL	NOMBRE D'EMPLOYÉS
• ADS/Texel	Saint-Elzéar-de-Beauce	224
• Algorithme Pharma	Laval	365
• APCHO	Anjou	225
1 ex æquo • BBA	Mont-Saint-Hilaire	380
1 ex æquo • Centre de réadaptation Estrie	Sherbrooke	300
• Gecko Alliance	Québec	308
• Groupe Marcelle	Lachine	204
• Groupe Park Avenue	Montréal	365
• Institut de réadaptation de Montréal	Montréal	450
• Lauzon - Planchers de bois exclusifs	Papineauville	268
• Le Groupe Harnois	Saint-Thomas	312
• Nurun	Québec	250
• Planchers Mercier	Drummondville	225
• SCA soins personnels	Drummondville	200

Moyenne globale de la catégorie : 3,83

Petites entreprises

NOM	SIÈGE SOCIAL	NOMBRE D'EMPLOYÉS
1 • Beenox	Québec	136
2 • Caisse populaire Desjardins de Saint-Eustache-Deux-Montagnes	Saint-Eustache	143
• Caisse populaire Desjardins de Saint-Jérôme	Saint-Jérôme	164
• Centre de Recrutement des Forces Canadiennes pour le secteur du Québec	Québec	88
3 • Centre d'Interaction Proximédia	Rouyn-Noranda	184
• Centre local de développement de Québec	Québec	50
• Communauto	Montréal	61
• Crédit VW Canada	Saint-Laurent	69
P • D.L.G.L.	Blainville	94
• Demers Beaulne	Montréal	122
• Emballages Jean Cartier	Saint-Césaire	92
• Flextherm	Longueuil	50
• Fuller Landau SENCRL	Montréal	62
• FXInnovation	Montréal	60
• G.E Leblanc	Saint-Anselme	116
• Garaga	Saint-Georges	125
• Groupe Fonds des professionnels	Montréal	92
• Groupe Investors (exclut le réseau de conseillers)	Montréal	190
• Groupe Thevco	Saint-Hubert	113
• Hôtel Place d'Armes	Montréal	134
• Le Mûrier	Montréal	59
• Les Services énergétiques Écosystem	Québec	67
• Nstein Technologies	Montréal	76
• Pensionnat des Sacrés-Cœurs	Saint-Bruno	115
• Physio Extra	Montréal	69
• PLB International	Boucherville	130
• Posera Software	Montréal	53
• Radialpoint	Montréal	121
• Samcon	Montréal	67
• Sarbakan	Québec	102
• Société conseil Lambda	Québec	81
• Solmax International	Varenes	68
• Sondages BBM	Montréal	102
• SPI Sécurité	Blainville	153
• StockerYale Canada	Dollard-des-Ormeaux	118
• Systematix, Technologies de l'information	Montréal	100
• Telops	Québec	50
• Thales Canada, Division Aéronautique	Montréal	140
• Trévi Fabrication [usine et bureau corporatif]	Laval	70
• Vézina, Dufault	Montréal	69
• West Island College	Dollard-des-Ormeaux	53
• W Montréal	Montréal	88

Moyenne globale de la catégorie : 3,91

Le nom des gagnants apparaît en gras dans le tableau

LÉGENDE : A = Prix de l'amélioration • P = Panthéon • 1,2,3 = rang des gagnants

SUITE DU DOSSIER →



SUITE DU DOSSIER À LA PAGE 59 →

Une question de valeurs

par Daniel Germain daniel.germain@transcontinental.ca

1 Il y a quelque chose d'impalpable qui sépare les bons employeurs des employeurs de choix comme nos gagnants. De quoi s'agit-il ?

C'est l'adéquation qui existe entre les valeurs de l'employé et celles de l'employeur d'une part, et entre les valeurs que l'entreprise projette et celles qui sont véhiculées au sein de l'organisation d'autre part. Une personne sera attirée par un employeur dont les valeurs sont compatibles avec les siennes. Les choses se gâtent quand l'entreprise ne tient pas sa promesse. Une bonne partie de la notion de « **marque employeur** » est fondée sur cela.

2 Comment un employeur peut-il s'assurer que cette compatibilité existe ?

Les entreprises qui excellent dans ce domaine mettent un effort particulier à l'étape du recrutement et de l'intégration de l'employé. Ces organisations s'assurent que le nouvel employé cadre dans l'organisation, et que les valeurs de l'entreprise lui sont communiquées dès le départ.

3 Une fois cet arrimage assuré, qu'est-ce qui motive un employé ?

Le sentiment d'accomplissement. Si les employés ont l'impression qu'ils ont un impact sur la réussite de l'entreprise, celle-ci obtiendra une grande mobilisation de la part de ses employés. Un autre élément important est l'équité. Si l'on accorde la même augmentation salariale à tous, sans égard aux efforts consentis par chacun, on démotive les employés, particulièrement ceux qui donnent plus.

4 On a parlé de valeurs, de style de leadership, en somme de culture d'entreprise. Celle-ci peut-elle être transformée ?

Oui. La culture dépend du leadership. Prenez l'exemple du CN. À une certaine époque, la structure de cette société de chemin de fer était lourde, hiérarchisée et peu efficace. Paul Thellier, premier PDG du CN une fois que cette entreprise a été privatisée, en a changé radicalement l'organisation, et Hunter Harrison, son successeur, a poursuivi le travail de transformation. Ce dernier organise plusieurs fois par an un « Hunter Camp », au cours duquel il discute avec une vingtaine d'employés des orientations et des valeurs de l'entreprise. Au début, les gens étaient intimidés. Maintenant, tous veulent y participer.

5 On a l'impression que plus une organisation est petite, plus il lui est facile de se démarquer en tant que bon employeur. Est-ce bien le cas ?

Oui et non. Évidemment, en raison de la proximité qui existe entre le patron et l'employé, la petite entreprise a une longueur d'avance. Par contre, les grandes entreprises ont les moyens d'offrir de bons avantages sociaux et d'instaurer des stratégies et des systèmes de communication qui véhiculent des valeurs fortes. C'est le cas de Xerox, entre autres. Les plus désavantagées, à mon avis, sont les entreprises de taille moyenne. C'est d'ailleurs ce que **rèvelent nos résultats**. Ces organisations ne bénéficient pas de l'effet de proximité entre le personnel et la direction et elles n'ont pas les moyens financiers des grandes sociétés pour compenser ce désavantage. ■■



Richard Bougie
Directeur Développement
d'affaires chez Watson Wyatt

Marque employeur

Les employeurs sont comme des produits : plus leur marque est prestigieuse, plus ils attirent les gens. Et qu'est-ce qui fait la qualité d'une marque employeur ?

Que l'entreprise soit reconnue, à l'interne comme à l'extérieur, pour la qualité de son milieu de travail, de ses pratiques de gestion du capital humain, de son engagement social, etc.

« Nos résultats »

Note globale moyenne (sur 5)		
Catégories	2007	2008
Petites	3,87	3,91
Moyennes	3,88	3,83
Grandes	3,86	3,92