



Cahier spécial

Pratiques gagnantes de 7 employeurs de choix

Stéphane Simard, B.A., B.A.A., CRHA, CSP



Cahier spécial tiré du livre :



L'ADN d'un employeur de choix

50 000 \$. Voilà l'estimation des coûts directs et indirects engendrés par le départ et le remplacement d'un seul employé qui gagne 15 \$ de l'heure. Est-ce que votre entreprise peut vraiment se payer le luxe de ne pas être un employeur de choix? Dirigeants, responsables des ressources humaines ou gestionnaires d'équipe, découvrez comment vous pouvez doter votre organisation d'une stratégie unique d'attraction, de mobilisation et de fidélisation de personnel à faible coût. Inspirez-vous des pratiques gagnantes de la Banque Laurentienne, Bombardier, CIMA+, Convivia, Couche-Tard, Financière Sun Life, Groupe Robert, Groupe Savoie, Ivanhoé Cambridge, L'Oréal, Molson Coors et Pfizer, puis explorez plus de 20 outils pratico-pratiques adaptés à la réalité des petites et moyennes entreprises.



Stéphane Simard B.A., B.A.A., CRHA, CSP est conférencier international et auteur de cinq ouvrages traduits en quatre langues dont le best-seller *Génération Y*. Au cours des 10 dernières années, il a outillé concrètement plus de 20 000 gestionnaires afin d'attirer, mobiliser et fidéliser plus d'employés par le biais de ses conférences, formations et interventions en entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

Entrevue avec...

Eddy Savoie du Groupe Savoie	3
Marie-France Lafleur de la Financière Sun Life.....	6
Marie-Chantal Lamothe de la Banque Laurentienne	9
Kazimir Olechnowicz de CIMA+.....	14
Pierre Marc Tremblay de Convivia.....	18
Judith Boisjoli de Couche-Tard	21
Jean-Robert Lessard du Groupe Robert.....	25



Entrevue avec **Eddy Savoie** du **Groupe Savoie**

Eddy Savoie est président-directeur général du Groupe Savoie, la plus importante entreprise familiale et société privée dans le domaine de la construction et de la gestion de résidences pour retraités au Québec (Les Résidences Soleil).

Groupe Savoie est membre du *Club Platine* du concours *Les sociétés les mieux gérées au Canada* qui rend hommage aux entreprises ayant remporté le titre des mieux gérées pendant au moins six années consécutives.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

Un employeur de choix, c'est d'abord une personne qui a une éthique. L'éthique est très importante en affaires, parce que dès que les gens se rendent compte que tu es honnête, ils vont essayer de travailler avec toi le plus possible. Je crois que l'entrepreneur éthique est capable de s'élever au-delà du respect de ses obligations strictement légales ou réglementaires. Il se laisse guider par sa conviction profonde qu'en faisant le bien, il engendrera le bien, et les individus qui l'entourent s'inspireront forcément de son exemple.

Un employeur de choix, c'est aussi une personne qui a confiance en elle-même, car, sans cette confiance, il est difficile



de faire confiance aux autres. Quand on grandit, on ne doit jamais oublier d'où l'on vient. Ma réussite est basée sur la confiance que les gens ont eue en moi. La confiance amène la confiance, sinon on ne peut grandir et devenir une grande entreprise.

Finalement, un employeur de choix, c'est également quelqu'un de responsable, parce que si un employeur essaie d'exploiter ses employés, ces derniers ne pourront jamais être heureux.

Comment devient-on un employeur de choix ?

Je pense qu'au départ il faut avoir des rêves, mais il faut être persévérant et être prêt à faire les sacrifices nécessaires pour les réaliser. La seule façon d'y arriver, c'est d'avoir la volonté d'y mettre les efforts. Cela peut prendre des années avant d'établir une crédibilité, mais si vous avez en tête de réussir et que vous êtes honnête, vos chances sont extrêmement grandes. Si on ne sème pas, on ne peut pas récolter, mais lorsqu'on récolte on ne doit pas arracher la racine non plus, sinon on ne réussira jamais. Il faut laisser le temps aux choses d'arriver.

Comment recrutez-vous ?

Notre principal critère d'embauche est l'intérêt que le candidat porte aux personnes âgées. Ensuite, nous misons sur les capacités que possède la personne parce que, même si elle a beaucoup de bonne volonté, nous devons surtout avoir une confiance absolue en ses aptitudes.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Quand un employé excelle, on peut lui confier de nouvelles responsabilités tout en évitant d'exiger qu'il fasse des choses pour lesquelles il n'est pas qualifié. Forcer quelqu'un à devenir ce qu'il ne sera jamais n'engendre que des frustrations. Il faut surtout mettre le temps pour bien communiquer à la personne les résultats souhaités. Par exemple, on peut dire : « On est présentement ici et, d'après mes calculs, je pense qu'on peut se rendre jusque-là. » La pire erreur qu'un leader puisse faire, c'est de penser que si on ne demande rien à un employé, il va peut-être en faire plus. Dans le cas où l'objectif n'est pas atteint, c'est peut-être simplement qu'il y a quelque chose qui n'est pas clair pour la personne. Il suffit alors de répéter calmement, d'essayer de lui montrer et de l'orienter, car s'énervé est la pire des choses qu'un gestionnaire puisse faire. Si l'employé n'est réellement pas capable, il faut en discuter avec lui et le réintégrer dans ses anciennes fonctions en lui disant : « Écoute, ça a toujours bien fonctionné depuis que tu travailles avec moi. Nous avons essayé de te confier de nouvelles responsabilités, mais tu vois comme moi que ça ne fonctionne pas. Il est préférable que tu retournes à ce que tu faisais bien avant. » Si l'employé échoue, ce n'est pas parce qu'il n'est pas bon, c'est parce qu'il ne possède pas les capacités requises, mais il demeure tout de même un bon employé. La solution n'est pas de le congédier, car c'est très coûteux de recruter et de former du nouveau personnel.

Une autre façon de mobiliser nos gens consiste à les faire grandir avec l'entreprise. Par



exemple, notre responsable de la nourriture et des achats reçoit une augmentation de salaire de 5 000 \$ lors de chaque ouverture de résidence, en plus de son augmentation annuelle de base. De cette façon, je m'attache une personne compétente et cette dernière est très heureuse de contribuer à notre croissance. Nous procédons de la même manière avec plusieurs directeurs qui reçoivent une augmentation de salaire de 2 000 \$ lorsque le taux de location de leur établissement atteint un certain seuil.

Qu'est-ce qui fait de Groupe Savoie un employeur de choix ?

Ma grande force, c'est l'écoute. Chaque fois que je rencontre des gens, je commence par les écouter et j'exige la même chose de nos gestionnaires. Je leur dis : « N'essayez pas de prendre la parole, laissez la personne parler. Lorsqu'elle va avoir fini de tout vous dire, vous aurez toute l'information requise pour régler son problème. » En affaires,

si tu n'écoutes pas les gens, ceux-ci vont rarement te donner des chances. Mais si tu les écoutes et que tu leur donnes de l'importance, ils vont tout faire pour t'aider.

Ce qui nous distingue des autres employeurs, c'est que je sais d'où je viens et je sais où je vais. Notre volonté de construire et de gérer nos résidences de A à Z en est une belle illustration : on fait tout, à partir des plans, avec nos propres ingénieurs, architectes, plombiers et électriciens.

Pour moi, réussir en affaires, ce n'est pas simplement faire de bonnes affaires. C'est surtout construire quelque chose qui contribue au bonheur des gens et, lorsqu'il est possible d'y intégrer en plus sa famille, c'est tout un privilège. Aujourd'hui, je suis très fier de voir évoluer mes enfants et mes petits-enfants dans l'entreprise. Il faut qu'il y ait un cœur à l'intérieur d'une organisation, surtout quand on œuvre avec des humains, car l'humain s'attache à l'humain. ■



Entrevue avec
Marie-France Lafleur
de la Financière Sun Life

Marie-France Lafleur est vice-présidente adjointe, partenaire ressources humaines à la Financière Sun Life, une organisation de services financiers de premier plan à l'échelle mondiale, fondée il y a près de 150 ans.

La **Financière Sun Life** se classe au 20^e rang parmi les 40 plus grandes marques du Canada et elle a été choisie au nombre des 100 sociétés les plus engagées en matière de développement durable à l'échelle mondiale en 2013.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

Un employeur de choix peut se définir selon trois axes : celui d'un employé de l'interne, celui d'un candidat potentiel et celui de la communauté d'affaires.

Du point de vue d'un employé, un employeur de choix c'est une entreprise qui communique bien, qui fait progresser professionnellement les gens et qui sait reconnaître les bons coups.

Du point de vue d'un candidat potentiel, un employeur de choix est celui qui diffuse bien ses valeurs et ses réalisations sur le marché de l'emploi, entre autres par le biais de différents concours. C'est très marketing et il y a parfois un peu de poudre aux yeux,



mais rares sont les entreprises qui promettent trop par crainte de ne pas pouvoir respecter leurs promesses.

Du point de vue de la communauté d'affaires, être un employeur de choix c'est se comporter avec respect envers ses concurrents et l'environnement dans lequel on évolue.

Comment devient-on un employeur de choix ?

La première action importante consiste à communiquer clairement aux employés les valeurs de l'entreprise, les objectifs d'affaires, les projets et les enjeux.

Le deuxième aspect important à considérer est le développement des gens à la fois d'un point de vue technique et d'un point de vue de progression de carrière.

Le troisième élément essentiel pour devenir un employeur de choix est d'offrir des formes de reconnaissance significatives et à la hauteur des attentes. Pour y arriver, il est important d'avoir bien cerné l'ADN de ses employés.

Comment recrutez-vous ?

Nous avons une stratégie à deux niveaux : grand public et candidats ciblés.

Pour le volet grand public, nous avons développé de nombreux partenariats avec les universités pour y présenter des conférences et des études de cas. Du côté des médias sociaux, nous sommes présents sur *LinkedIn* et *Facebook*. Finalement, nous nous faisons un devoir d'être visibles dans le monde des affaires en participant à

des congrès et en donnant des conférences auprès d'associations et de chambres de commerce, ce qui nous amène souvent quelques bonnes candidatures.

Pour le volet des candidats ciblés, nous avons un programme structuré de référencement à l'interne avec primes. Par le biais de leurs réseaux, nos leaders chevronnés contribuent de façon précise et stratégique à l'attraction de top talents.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Notre premier pilier pour mobiliser nos employés est la communication. Une fois par année, le président rencontre officiellement tous les employés afin de présenter nos objectifs d'affaires, nos enjeux et nos défis. Ensuite, tous les gestionnaires sont rencontrés en mi-année pour faire le point sur la stratégie et les résultats. La présidente du Québec a consacré six mois, l'an dernier, pour rencontrer les 1600 employés du bureau en petits groupes de 10 à 12 personnes afin de répondre à leurs questions, en plus de publier des billets sur son blogue. Notre objectif est que chaque employé se dise : « Je travaille pour un employeur de choix parce qu'on m'informe de ce qui se passe. On me dit où l'on en est et où l'on s'en va. »

Le développement professionnel des employés, notre deuxième pilier de mobilisation, prend la forme d'activités de formation en ligne ou en classe qui sont alignées avec les stratégies d'affaires et offertes à tous, à des équipes ou à des individus spécifiques. Le niveau de talent de chaque gestionnaire est identifié de même



que les compétences requises pour lui permettre d'accéder au niveau suivant. Le tout se fait avec grande transparence.

Notre troisième pilier pour mobiliser nos employés est la reconnaissance. Par exemple, nous organisons deux journées de reconnaissance par année pour 200 employés étoiles. Il s'agit d'une journée VIP avec transport en limousine, activités en après-midi, gala en soirée, nuitée à l'hôtel, petit-déjeuner, suivi d'une journée de congé.

Qu'est-ce qui fait de la Financière Sun Life un employeur de choix ?

D'abord, nous sommes une entreprise solide qui possède une belle culture de collaboration, d'entraide et de partage. Par exemple, notre structure organisationnelle

est très matricielle, ce qui favorise la mobilité des ressources à l'interne. Et ça fonctionne bien. La preuve, nos employés demeurent longtemps chez nous. Nous célébrons presque quotidiennement des employés qui cumulent 20, 25 ou même 30 années d'ancienneté.

Aussi, nous concentrons nos ressources à tout mettre en œuvre pour faire grandir professionnellement nos employés. Ils sont ici pour travailler et nous nous organisons pour que tout fonctionne le mieux possible.

Nous avons vraiment à cœur le développement de nos gens. Nous voulons qu'ils se disent : « Je ne vois pas pourquoi j'irais travailler ailleurs. J'ai toujours grandi, il y a toujours eu des gens qui m'ont ouvert des portes, et quand ça ne marchait pas, on m'a formé. » ■



Entrevue avec
Marie-Chantal Lamothe
de la Banque Laurentienne

Marie-Chantal Lamothe est vice-présidente ressources humaines à la Banque Laurentienne, une institution financière fondée en 1846 et dont l'effectif atteint environ 4 200 employés.

La Banque Laurentienne figure parmi les 10 lauréats nationaux du programme *Promoteurs de passion du Canada* et s'est classée parmi les gagnants du concours *Les 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada*, pour le Québec et le Canada atlantique.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

C'est un employeur qui est en mesure d'attirer, de mobiliser et de retenir les meilleurs talents par la mise en place de programmes et d'initiatives venant répondre à leurs besoins. Pour ce faire, l'employeur doit être près du terrain afin de bien comprendre les enjeux de tous ses employés, peu importe leur champ d'action. Par ailleurs, les programmes de ressources humaines mis en place doivent être bien adaptés et simples pour que les gestionnaires se les approprient facilement, tout comme leurs employés.



Comment devient-on un employeur de choix ?

La première chose à faire consiste à mesurer la perception de ses employés et gestionnaires avec un sondage auprès des employés. Ensuite, il faut présenter les résultats à l'ensemble du personnel, et surtout passer à l'action. Afin de s'assurer de l'engagement de nos gestionnaires dans l'initiative, chacun est responsable de mettre en place un comité, d'implanter un plan d'action et d'en assurer le suivi. Chaque comité animé par une personne des ressources humaines est composé d'employés positifs, constructifs, ayant un esprit ouvert et qui sont intéressés par l'optimisation des processus et l'amélioration de leur environnement de travail. On vise une diversité d'employés selon les problématiques : des anciens, des nouveaux, des syndiqués, des cadres, etc. Tous les membres du comité suivent d'abord une journée de formation en résolution de problèmes donnée par l'*Académie Banque Laurentienne*. La deuxième journée, le groupe sélectionne un levier qu'il désire améliorer : la reconnaissance, la progression de carrière, etc. Le comité dispose ensuite de cinq sessions de travail pour discuter et établir un plan d'action concret qui sera présenté à la direction du service.

Évidemment, cette stratégie est adaptée à notre situation, mais, peu importe la taille d'une entreprise, l'important, si l'on désire devenir un employeur de choix, est de régler efficacement les irritants en engageant de façon constructive les employés dans la démarche. Pour ce faire, il faut d'abord bien

cerner la problématique : définition, étendue, inclusions et exclusions, conséquences, causes, etc. Ensuite, il faut responsabiliser les gens dans la mise en application des solutions. Le gestionnaire peut mettre en place la méthodologie et minimiser les obstacles, mais ce sont les employés qui sont les mieux placés pour trouver des solutions concrètes et réalistes. Toutefois, il serait utopique de croire que l'on peut tout régler. Il faut procéder étape par étape et surtout garder informés les employés de la progression de notre démarche.

Un autre aspect important à considérer pour devenir un employeur de choix est le recrutement. Combien d'entreprises sont prêtes à faire trop souvent des compromis lors du recrutement juste pour combler un poste ! Souvent, les gestionnaires ne prennent pas le temps de bien dresser le profil du candidat recherché. On ne peut pas devenir un employeur de choix si on n'a pas des employés de choix. L'adéquation des candidats avec la culture corporative et les valeurs organisationnelles est essentielle, d'où l'importance de s'assurer que ce qui est affiché sur le site Internet corporatif et ce qui est dit lors de l'entrevue sont un juste reflet de la réalité. De notre côté, nous avons défini notre marque employeur, afin de déterminer notre ADN en tant qu'employeur, ce qui nous distingue et nous démarque chez nos employés et que nous cherchons à identifier dans nos processus de sélection.

Comment recrutez-vous ?

Depuis trois ans, nous avons une équipe exclusivement affectée au recrutement, puisque l'acquisition de talents est devenue une véritable



spécialité. Avant, nous attendions les curriculum vitæ alors qu'il faut maintenant faire du recrutement proactif, mieux faire connaître nos opportunités de carrière et «vendre» l'expérience du travail à la Banque.

Nous possédons une page *Facebook* officielle axée sur le recrutement, de même qu'un profil corporatif *LinkedIn*, et nous faisons parfois appel aux réseaux sociaux de nos gestionnaires pour des postes plus spécialisés. Cette visibilité sur les médias sociaux contribue à générer du trafic sur notre site carrière qui est au cœur de nos stratégies d'acquisition des talents, car il contribue concrètement à mieux faire connaître les opportunités de carrière à la Banque.

Nous avons également mis en place des programmes de référencement avec primes de l'ordre de 500 \$ à 5 000 \$ selon les postes et la rareté des candidats. Pour maximiser le nombre de candidatures, nous prenons le temps de bien expliquer à nos employés la nature des postes à combler, surtout pour les postes moins connus. Nous savons, par expérience, que lorsqu'un candidat est recommandé par un de nos employés, les chances de succès sont plus que doublées. En effet, personne n'a envie de nuire à sa réputation au sein de l'entreprise en recommandant une personne qui n'a pas un profil compatible avec notre culture corporative.

En 2011, nous avons inauguré notre «Station Carrière» à la station de métro Berri-UQAM

à Montréal afin d'accueillir les chercheurs d'emplois cinq jours par semaine pour des candidatures spontanées. Durant les neuf premiers mois, nous avons accueilli près de 7 000 candidats. Tous ces gens ont obtenu une entrevue sur-le-champ, uniquement en se présentant sur place. Plus de 200 employés ont été embauchés par la Station depuis son ouverture.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Un des principaux piliers de mobilisation est la communication. Le président de la Banque tient une tournée annuelle de toutes les régions pour répondre aux questions. De plus, dix fois par année, le premier vice-président exécutif tient un déjeuner informel de 90 minutes avec les employés de différents secteurs afin d'échanger sur leurs défis et enjeux. Nous formons des groupes homogènes qui partagent les mêmes réalités. D'abord, on parle brièvement de l'économie et des enjeux de la Banque, puis on lance la discussion par une question : «Qu'est-ce que la Banque peut faire pour enlever les irritants afin de rendre votre travail plus simple et pour que vous soyez plus efficaces?» Un compte rendu est rédigé par les ressources humaines puis acheminé aux différentes équipes corporatives et un suivi est effectué.

Nous tenons une rencontre de direction tous les vendredis de laquelle découlent des rencontres hebdomadaires des différents vice-présidents avec leurs équipes. Les gestionnaires sur le terrain, quant à eux, tiennent habituellement une rencontre éclair de 10 minutes chaque matin pour présenter les résultats et les



promotions en cours, célébrer les succès et motiver les troupes pour la journée de travail. Ces rencontres, de même que les rencontres hebdomadaires de chacun des gestionnaires avec leurs employés permettent de garder et mobiliser chaque employé en répondant à ses questions, clarifiant les attentes, reconnaissant les bons coups et en offrant du coaching à l'employé pour lui permettre de se développer.

Un deuxième pilier de mobilisation est la revue de performance. Que l'on fasse partie d'une grande organisation ou d'une petite entreprise, chacun veut avoir une rétroaction sur son rendement au travail. Deux fois par année, nous rassemblons tous les gestionnaires d'une même équipe pour dresser le bilan de chaque employé : réalisations, points forts, opportunités d'amélioration... Les gestionnaires s'entendent alors sur la cote d'évaluation à donner, ce qui a un impact direct sur la rémunération des employés. On invite également chaque employé à faire sa propre auto-évaluation deux fois par année, puis son gestionnaire le rencontre pour discuter de son développement professionnel. Ce processus demande évidemment du temps, mais il nous permet surtout d'en sauver beaucoup. C'est un investissement, une occasion de réaffirmer les messages importants pour les six prochains mois. Par ailleurs, une évaluation de rendement ne devrait jamais être une surprise. En pareil cas, c'est que le gestionnaire n'a pas suffisamment donné de rétroaction de façon continue.

Un autre pilier de mobilisation : la reconnaissance. En plus d'un programme corporatif pour l'ensemble de la Banque et de différents concours pour la force de vente à grande échelle, nous organisons chaque année le *Mois des employés extraordinaires*. Chaque département dispose d'un budget préétabli par personne pour organiser une activité de groupe de son choix permettant de reconnaître les efforts de l'équipe. Ces activités peuvent prendre différentes formes : chasse au trésor, rallye, BBQ, *bowling*, visite guidée... Dans le cas de mon équipe, ce n'est pas moi qui décide. Je fournis des balises en laissant les gens choisir en groupe. Je considère important d'écouter les employés, mais aussi de leur laisser de la latitude. Je les aide et je les encadre, mais ce sont eux qui font le travail.

Qu'est-ce qui fait de la Banque Laurentienne un employeur de choix ?

Un premier élément qui démarque la Banque et qui en fait un employeur de choix est que nous attachons beaucoup d'importance à l'intégration des nouveaux employés et au développement en général de l'ensemble de nos employés et gestionnaires. C'est pourquoi nous avons fondé en 2008 l'*Académie Banque Laurentienne*. Ce concept innovateur vise à faciliter l'intégration des nouveaux employés dans leur environnement de travail et à accroître leurs compétences. Pour ce faire, nous fournissons aux employés les connaissances et les outils requis pour bien exercer leurs activités professionnelles et ainsi adhérer plus facilement à la culture de la Banque. D'abord, chaque nouvel employé a une session



d'intégration «Bienvenue à la BLC» qui explique les grandes orientations de la Banque, animée en partie par le président. Puis différents programmes, d'une durée de deux semaines à six mois selon le rôle que l'employé est amené à jouer au sein de l'organisation, ont été développés en fonction du type de poste occupé. En plus de la formation en classe, plusieurs de ces programmes incluent une période de jumelage avec un parrain ou une marraine sur le terrain.

L'*Académie Banque Laurentienne* offre aussi des programmes de développement du leadership par le biais d'ateliers pratiques pour tous nos gestionnaires favorisant le partage de pratiques et l'apprentissage par le biais de modèles de gestion. Par ailleurs, tout au long de leur cheminement de carrière à la Banque, nos employés et gestionnaires auront accès à des activités et des programmes de formation leur permettant de faire évoluer leurs compétences.

L'*Académie en ligne* offre également de nombreuses capsules de formation à distance chaque année à plus de 4 200 employés souhaitant améliorer leurs connaissances techniques des produits et services ainsi que leurs compétences.

Un deuxième élément qui fait de la Banque un employeur de choix est que nous accordons une grande importance au cheminement de carrière de nos employés. Nous possédons notamment un programme de relève en gestion visant à former de futurs gestionnaires. Grâce à une approche de formation en milieu de travail, le programme accompagne les employés et leur permet d'occuper différents postes dans notre réseau de succursales pour possiblement évoluer vers un poste de gestion.

Finalement, la proximité entre la direction et les employés est aussi un élément distinctif de la Banque. Rencontres et communications régulières, de même que mise en valeur de la contribution de chacun des employés contribuent à cette réalité. ■



Entrevue avec **Kazimir Olechnowicz** de CIMA+

Kazimir Olechnowicz est fondateur et président-directeur général de CIMA+, une société de services-conseils en ingénierie fondée en 1986 et dont les effectifs atteignent aujourd'hui 2 300 employés.

CIMA+ est membre du *Club Platine* du concours *Les sociétés les mieux gérées au Canada* qui rend hommage aux entreprises ayant remporté le titre des mieux gérées pendant au moins six années consécutives. L'entreprise a aussi été nommée le 4^e meilleur employeur au Canada et le meilleur employeur au Québec depuis plusieurs années dans le cadre du concours *Employeurs de choix au Canada*.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

Pour moi, un employeur de choix c'est une entreprise où chaque employé se comporte comme s'il en était le propriétaire. Ce concept n'est pas seulement théorique puisque, outre un excellent ratio d'un associé pour dix spécialistes, l'ensemble des employés peut, depuis deux ans, acheter une part de l'entreprise. En plus d'avoir de l'autonomie et d'être responsable de ses tâches, chaque employé peut dire qu'il est propriétaire.

Plus de 50% des employés sont ainsi devenus propriétaires. Pour nous, ça fait toute la différence. Comme plus gros actionnaire, je ne possède que 6% des actions, je peux donc dire que



94% de l'entreprise est détenue par mes gens, ce qui est très stimulant pour tous. Chez nous, les gens n'ont pas la perception d'être des employés, ils sont réellement des propriétaires. Le concept de propriété renforce la collaboration au sein de nos équipes de travail. Tous ont le sentiment d'être redevables au reste de l'équipe, et si un individu ne performe pas, les autres vont faire en sorte que la solution se corrige rapidement, car ils en sont directement tous affectés.

Comment devient-on un employeur de choix ?

La première étape pour devenir un employeur de choix consiste à s'entourer de gens compétents qui ont le sens de l'entrepreneuriat. Il faut rechercher des gens qui sont prêts à partager les risques et les récompenses en leur offrant la possibilité de devenir propriétaires de l'entreprise. Certes, le fondateur demeure le plus gros actionnaire parce que c'est lui qui a eu l'idée et fait les premiers pas, mais chaque employé devrait être encouragé à devenir propriétaire au prorata de son apport. Une fois qu'elle a une participation dans l'entreprise, la personne ne voit plus son travail de la même façon : c'est son entreprise à elle aussi. Et lorsque vient le moment de prendre des décisions, le fondateur n'est plus seul. Il peut consulter ses actionnaires et chacun amène ses idées. On dit souvent qu'une entreprise doit satisfaire à la fois les employés, les actionnaires et les clients. Comme le principal actif d'une entreprise est les

employés, lorsque ces derniers sont également des actionnaires, cet actif prend une valeur beaucoup plus grande.

Comment recrutez-vous ?

Nous recrutons beaucoup grâce au bouche à oreille. Avec tous les prix que CIMA+ a remportés, nous jouissons d'une excellente réputation. Nous offrons parmi les meilleures conditions sur le marché, et le fait que les gens puissent devenir propriétaires, et même président s'ils le désirent, est très motivateur. Nous n'avons jamais voulu augmenter nos profits aux dépens des employés. En fait, nous avons remarqué que mieux on traite nos gens et plus on leur offre de privilèges, plus on est rentable. La réalité c'est que plus nos employés sont heureux, plus ils s'investissent. Ce dont on se rend compte, c'est que plus on donne, plus on reçoit. C'est gagnant-gagnant : les gens qui sont heureux performant mieux. Les gens qui considèrent qu'on les traite bien nous traitent bien en retour. Ils ont le goût de rentrer travailler et de bien faire leur boulot.

CIMA+ est effectivement reconnue comme un chef de file en matière de conciliation travail-vie personnelle. Nous croyons qu'il est essentiel d'offrir à nos employés la flexibilité nécessaire pour assurer une vie équilibrée et une expérience de travail enrichissante. Nous tenons compte le plus possible des situations de vie et des besoins différents de nos employés. Nous avons aussi mis sur pied un programme de formation flexible et évolutif qui favorise le développement et l'évolution des connaissances, des compétences et des habiletés.



Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Les problèmes de mobilisation au travail sont souvent dus au leadership des gestionnaires de premier niveau. Un bon gestionnaire sait naturellement comment encourager ses troupes.

Si ce n'est pas inné chez la personne, il lui sera très difficile de devenir un bon motivateur. Même en expliquant quoi faire à un gestionnaire, si son réflexe naturel est de s'asseoir à son bureau et d'attendre que ses employés viennent par eux-mêmes lorsqu'il y a un problème, et qu'en plus ils ont l'impression de le déranger, ils n'iront pas le voir souvent. Un bon gestionnaire doit instinctivement avoir le goût d'aller rencontrer ses employés et de s'intéresser à eux. Avant, on prenait la personne la plus expérimentée et on la nommait responsable. On s'est aperçu que c'était la pire erreur qu'on pouvait faire. Maintenant, on essaie d'utiliser les gens là où ils sont forts. Ceux qui sont forts techniquement seront invités à devenir des mentors techniques, mais comme leader de département, on préfère un individu moins fort techniquement, mais qui possède plus d'habiletés à motiver ses troupes et à faire en sorte que tout le monde se sent bien dans l'équipe. Nous confions de plus en plus de responsabilités aux jeunes afin de cibler rapidement ceux qui ont un fort potentiel. Si on attend qu'une personne ait 45 ans avant de lui confier un rôle de leadership alors qu'elle n'en a jamais assumé, elle sera trop inquiète, trop confortable qu'elle est d'avoir un patron.

Une façon bien simple de mobiliser les employés consiste à écouter leurs suggestions. Si un patron autoritaire demande aux employés ce qu'il y a à améliorer, c'est sûr qu'ils ne le diront pas. Dans un tel cas, on peut confier un mandat à quelqu'un en qui les gens ont confiance et qui possède de bonnes aptitudes relationnelles. Cette personne pourrait recueillir les suggestions des employés, puis soumettre un rapport au président pour que ce dernier ait les vraies réponses. Mais quand on a un style de gestion assez ouvert, comme celui que j'essaie d'avoir, les gens n'ont pas peur de rentrer dans mon bureau. Je leur dis alors : « Ne me racontez pas ce que je veux entendre, dites-moi ce que vous pensez vraiment. » Avec une telle approche, les gens n'hésitent pas à nous suggérer des changements, car ils s'aperçoivent qu'on tient compte de ce qu'ils disent. Parfois les suggestions ne sont pas réalistes, mais quand on les écoute, de façon générale, les gens amènent de bons points.

Un autre facteur mobilisant important chez nous est l'esprit d'équipe. Nous évitons d'embaucher des gens qui ont de trop gros ego et qui veulent tout diriger. La nature même de notre travail suppose la capacité d'échanger autour d'une table et d'accepter les critiques constructives, ce qui n'est pas nécessairement toujours évident. J'affirme toujours qu'on peut dire n'importe quoi, mais qu'il faut le dire poliment et de façon constructive. Ce n'est pas vrai qu'on sait tout. Si on écoute réellement, les gens peuvent nous aider à trouver des solutions.



Qu'est-ce qui fait de CIMA+ un employeur de choix ?

Quand les gens disent : « On travaille en équipe, on veut tous le même but », mais qu'il y en a juste un qui s'approprie les résultats, les gens cessent d'y croire au bout d'un certain temps. Chez nous, nous avons mis en place un système équitable qui récompense les gens selon leur contribution réelle à l'évolution de l'entreprise.

Les gens sont fiers de bâtir quelque chose. Actuellement, nous œuvrons beaucoup en Afrique où il y a des défis extraordinaires. Quand on dit que nos employés créent un

meilleur monde, c'est réellement ça. Nos gens ont amené de l'eau et de l'électricité pour la première fois dans des villages. Observer le visage des enfants qui voient une ampoule s'allumer pour la première fois de leur vie ou qui n'ont jamais vu couler de l'eau d'un robinet, c'est très motivant pour nos employés. Cela donne un véritable sens à tout ce que l'on fait. Le sentiment de contribuer à quelque chose d'humain et de plus grand que soi. ■



Entrevue avec **Pierre Marc Tremblay** de Convivia

Pierre Marc Tremblay est président-directeur général de Convivia, une entreprise qui regroupe deux enseignes de restauration (Pacini et Commensal) et dont les effectifs atteignent environ 1 000 employés.

Convivia, et plus particulièrement Pacini, a déjà été lauréate au *Défi Meilleurs Employeurs* et au concours *Mercuriades*, dans la catégorie ressources humaines.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

Un employeur de choix, c'est d'abord un patron qui motive les gens et qui est une source d'inspiration. C'est aussi une entreprise qui suscite l'admiration. Pour y arriver, il faut clairement afficher ses valeurs afin d'attirer des gens qui sont interpellés par celles-ci.

Convivia prône quatre valeurs : le sens de l'humour, le partage et l'esprit d'équipe (le savoir-être), l'autonomie et les résultats (le savoir-faire), chaque valeur s'illustrant par dix comportements à adopter. Chez nous, nos valeurs sont mises de l'avant de plusieurs façons : demandes d'emploi, évaluations du rendement, activités sociales, etc., de manière à donner le goût aux gens



de s'approcher de nous. Les jeunes gens d'affaires ont souvent tendance à ne pas mettre leurs valeurs à l'avant-plan parce qu'un comptable a dit : « En affaires, ça ne se fait pas. » Les nombreux conseils qui viennent de toutes parts font qu'avec le temps un dirigeant exprime de moins en moins les grandes valeurs qu'il avait au début. À la fin, il ne reste malheureusement qu'une seule valeur : l'argent.

Comment devient-on un employeur de choix ?

On devient un employeur de choix en donnant l'exemple en tout : le fameux *walk the talk*. Ensuite, il faut faire preuve de transparence en étant vrai. Troisièmement, par l'écoute et la présence. Plusieurs personnes pensent qu'elles écoutent beaucoup, mais il n'en est rien. Écouter en présence, c'est ressentir, c'est vivre ce que les gens qui nous entourent vivent. Souvent, les gens disent qu'il leur est impossible de ralentir, mais c'est faux. Il y a plein de choses que l'on pourrait déléguer à d'autres. Je pense que l'excuse du manque de temps est un manque de rigueur et de courage. Déléguer, faire confiance, remettre dans les mains d'un autre ce qu'on a bâti demande effectivement beaucoup de courage.

Pour m'aider à faire davantage preuve de rigueur, j'utilise la souffrance. Le manque de rigueur amène toujours de la souffrance : décevoir ses enfants, ses collègues ou soi-même. La procrastination fait également beaucoup souffrir.

Dans mes communications, je suis très transparent sur mes sentiments. On donne

de la valeur à ce que l'on dit en exprimant ce qu'on vit vraiment. Un gestionnaire doit être capable de s'exprimer avec les gens qui l'entourent : s'ouvrir, être présent à ce qu'il entend, être à l'écoute, à l'affût de ce qui se passe.

La transparence apporte des résultats marqués. Par exemple, le simple fait de dire qu'on est préoccupé nous force à corriger la situation parce que ce n'est pas agréable. Il faut donc accepter sa souffrance avec transparence, la vivre et la changer. La souffrance génère la conscience qui, elle, amène le changement.

Je ne serai jamais un meilleur gestionnaire que ce que je suis comme père de famille ou comme ami. Il est essentiel pour moi de faire attention à mes amis et à ma famille. Je ne crois pas qu'il y ait un danger à être trop proche de ses employés. Il est toujours plus facile d'observer un arbre lorsque l'on a le nez collé dessus que de regarder la forêt du haut des airs. Ne pas vouloir être proche de ses employés est aussi fou que de dire : « Je n'aimerai pas trop mes enfants parce qu'ils vont me manipuler et qu'un jour, ils vont s'en aller. » Ces gens-là travaillent pour toi, ils te font vivre et tu as besoin d'eux. Selon moi, c'est au gestionnaire de dire merci à ses employés et non l'inverse.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Par la présence : entendre le non-dit et ressentir ce qui se passe dans l'entreprise ; marcher doucement et sentir l'énergie. Je visite régulièrement nos restaurants et je suis constamment à l'affût de mes émotions. Je suis là, j'observe,



je parle, je rencontre les gens : je suis très présent. Je suis content d'être là, car je sais que je fais une différence en rappelant aux gens qui nous sommes. On ne peut pas vraiment ressentir les choses si on passe en coup de vent. Nous vivons à une époque où les gens veulent s'exprimer et, à titre de gestionnaire, il faut écouter ses employés. Mais écouter ne signifie pas nécessairement que l'on doive tout changer. Il faut être capable de dire : « Je t'entends, mais tu dois comprendre que je ne réagirai peut-être pas en fonction de ta demande. Mais je suis content de t'entendre. Je ne te garantis pas que je ferai quelque chose avec ça, mais je t'entends. » De plus, la plupart des gens s'expriment autrement que par la parole, soit en arrivant en retard, en manifestant de la fatigue, en marchant doucement ou en ne faisant pas attention à eux. La parole, c'est peu dans l'expression des gens. Il faut porter attention à l'ensemble du message.

Être présent, pour un gestionnaire, veut aussi dire bien dormir, bien manger et être moins stressé. Il suffit parfois de prendre deux ou trois bonnes respirations avant d'entrer au bureau.

Qu'est-ce qui fait de Convivia un employeur de choix ?

Nous sommes un employeur accessible et aimant. Nous sommes très proches des gens et nous nous préoccupons d'eux. Chaque gestionnaire tente d'être de plus en plus utile pour ses employés et donc, d'être à leur service.

Nous avons également un plan de reconnaissance rigoureusement structuré. Depuis 2003, Pacini a permis à plus de 375 de ses employés de visiter l'Italie, la Californie, Las Vegas, la Virginie, le Chili et les chutes du Niagara à des fins de formation culinaire ou sommelière. Pour 90 % d'entre eux, c'était un premier voyage en avion. Grâce à notre *Programme de reconnaissance*, nous avons réduit notre taux de roulement du personnel de 140 % en 2000 à 37 % en 2012, soit un des plus bas taux dans l'industrie de la restauration. Le coût de la non-reconnaissance est cinq fois plus élevé que celui de la reconnaissance. Les gestionnaires n'offrent pas plus de reconnaissance sans doute parce qu'ils ne sont pas vraiment conscients de cela. Sans souffrance, pas d'action !

Les évaluations du rendement s'effectuent une fois par année. Notre formulaire reprend nos quatre valeurs ainsi que les comportements attendus. Chaque employé est noté globalement sur 10 pour chacune des valeurs. On fait la moyenne des deux valeurs du savoir-être et du savoir-faire sur 10, puis on multiplie les deux notes. Les gens doivent atteindre au moins 80 % en trois ans. Cette évaluation se fait sous la forme d'une discussion. Je ne me prépare pas d'avance puisque nous nous entendons au fur et à mesure et remplissons le formulaire ensemble. Nous invitons nos employés à élargir leurs horizons en développant leurs forces et en gérant leurs faiblesses. Plus la base est grande, plus la force est solide. Contrairement à ce que l'on pense, ça ne provoque pas des frustrations. L'intérêt se développe avec le temps. N'oublions pas que l'appétit vient en mangeant. Alors, tant que l'employé progresse, il reste. ■



Entrevue avec Judith Boisjoli de Couche-Tard

Judith Boisjoli est directrice des ressources humaines, division Est-du-Canada, chez Couche-Tard, la plus importante chaîne de magasins d'accommodation indépendante en Amérique du Nord.

Couche-Tard a obtenu le 2^e rang (grande entreprise) en 2010 et 2011 dans le cadre du *Défi Meilleurs Employeurs*, en plus d'être largement reconnue pour son engagement communautaire.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

Premièrement, un employeur de choix est une entreprise dont les employés sont fiers. Fiers de la façon dont l'entreprise gère ses affaires, de son dynamisme et de son rôle de citoyen corporatif en matière d'environnement ou de soutien auprès de la communauté. Cette fierté doit venir davantage des employés que d'une campagne marketing ou d'une reconnaissance externe.

Deuxièmement, pour devenir un employeur de choix, une entreprise doit être à l'écoute de ses gens. Placer ses employés au cœur de son quotidien, c'est un choix qui nécessite de la disponibilité et un engagement à vouloir agir. Cela rapporte d'importants dividendes.



Comment devient-on un employeur de choix ?

Une entreprise peut devenir un employeur de choix de deux façons, soit par le charisme naturel de ses dirigeants qui, par leurs choix, leur personnalité et leur style de gestion, vont inspirer un changement, soit grâce à une stratégie corporative planifiée et structurée. Chez Couche-Tard, on retrouve un peu un mélange des deux.

Comment recrutez-vous ?

Des entrevues de départ exhaustives nous ont permis de découvrir que 45 % des gens qui travaillent chez nous sont venus spontanément porter leur curriculum vitae dans nos magasins. La force de la bannière et notre réputation d'offrir une première chance nous aident beaucoup. De plus, un nombre important de gens postulent parce qu'ils connaissent quelqu'un qui travaille déjà chez nous.

Afin de bien gérer ce flot de candidatures spontanées, tous nos gérants reçoivent une formation initiale d'environ trois semaines sur les aspects financiers reliés à la gestion complète d'un dépanneur et sur la façon de bien gérer des employés, incluant les moyens pour analyser un curriculum vitae et pour faire des entrevues de sélection.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

La mobilisation de nos employés passe largement par la communication. Nous voulons que nos gérants prennent le temps d'expliquer le pourquoi de nos décisions corporatives. C'est la raison pour laquelle

chacun d'eux doit réunir ses employés toutes les six semaines afin de discuter, entre autres, des irritants. Le gérant doit ensuite acheminer, par écrit, au siège social les irritants soulevés par les employés et qu'il doit corriger en une semaine. Nous nous sommes donné cette plate-forme pour être encore plus à l'écoute de nos employés. Chaque vendredi, nous acheminons également le journal de l'entreprise au gérant de chaque magasin.

Afin de mobiliser davantage par la communication, nous incitons également nos gérants à avoir une conversation significative de cinq minutes avec au moins un employé différent tous les jours. Une vraie conversation sur un sujet qui tient à cœur à l'employé : ses enfants, sa maison, sa famille, l'école, sa santé, etc. Le but est de démontrer à la personne qu'elle est importante, et les gestionnaires ont été outillés pour y arriver. Cela suppose d'ajuster leur horaire pour s'assurer de voir aussi les gens de nuit et du week-end.

Finalement, une fois par mois, nous organisons «les petits-déjeuners avec le boss». Chaque vice-président de division, accompagné de la directrice des ressources humaines, rencontre une douzaine de gérants durant environ deux heures (en l'absence de leur supérieur immédiat) afin d'identifier des possibilités d'amélioration.

L'engagement communautaire est aussi très mobilisateur. Nous amassons beaucoup d'argent annuellement pour différentes causes, sans toutefois le publiciser. Cependant, nos employés ont insisté pour être informés sur les montants et sur les organismes de chaque région qui en ont profité.



La reconnaissance est une autre façon de mobiliser nos équipes. D'ailleurs, nos gérants doivent faire cinq mentions spécifiques de reconnaissance à leurs employés, toutes les six semaines, lors de chaque réunion. Nous les encourageons à prendre des notes lorsqu'ils sont témoins d'un événement ou d'un acte qui mérite d'être souligné. Nous reconnaissons également la contribution exceptionnelle de certains employés lors de notre congrès annuel.

Qu'est-ce qui fait de Couche-Tard un employeur de choix ?

Notre grand secret, c'est que nous écoutons véritablement nos employés. Nous avons mis en place d'innombrables changements à la suite des suggestions des employés : poste à temps plein dédié à l'économie d'énergie, horaires d'été, vendredis « jeans », privilèges pour nos employés auprès des cinquante partenaires de choix de Couche-Tard...

Un autre exemple d'écoute est dans le choix des uniformes. Durant quatre heures, nous avons présenté à une quinzaine d'employés différents styles de vêtements et de couleurs afin qu'ils décident de l'uniforme officiel des cinq prochaines années. Chaque dépanneur dispose d'un babillard destiné à être un centre de communication où sont affichés, tous les vendredis, les postes disponibles (autant localement qu'à l'international). Nous y avons également ajouté le nom et le numéro de téléphone cellulaire du coordonnateur (le patron des gérants) pour nous assurer que les employés sont à l'aise de partager toute information qu'ils jugent pertinente.

Une analyse de notre taux de roulement du personnel nous a démontré que 10% de nos employés nous quittent parce qu'ils déménagent ou changent d'école. Puisque nous avons des magasins presque partout, nous avons donc mis sur pied une politique officielle favorisant le transfert interne pour offrir des possibilités de carrière accrues.

Toujours sur le thème de l'écoute, tout nouvel employé qui débute chez nous est systématiquement contacté durant sa première semaine par le coordonnateur (le patron du gérant) pour s'assurer que son intégration et sa formation se sont déroulées selon les standards de l'entreprise et pour répondre à ses questions. C'est également une façon d'évaluer la performance des gérants sur cet aspect, puisqu'il y a un certain nombre de formations que tout employé doit suivre avant de pouvoir servir un client. En constante évolution, ces formations visent le respect dans le changement des lois et dans les promotions avec nos partenaires.

Grâce aux suggestions des employés, nous effectuons maintenant une vigie sur tout ce qui se dit dans les médias sur l'entreprise. Nos gens sont donc rapidement informés et mieux équipés pour répondre aux questions ou aux commentaires des clients. En partageant autant les bonnes que les mauvaises nouvelles, nous envoyons le message à nos employés qu'il est normal de faire des erreurs, à l'occasion, lorsque l'on prend des initiatives. Nous avons tous droit à l'erreur. Dans nos réunions d'équipe, nous partageons nos fleurs et nos pots. Tout le monde peut ainsi apprendre des erreurs des autres et ainsi désamorcer des conversations de couloir lorsqu'une situation



non discutée est montée en épingle.

Toute cette démarche vise à donner le goût de se dépasser, de prendre des initiatives et d'essayer des choses nouvelles, en sachant que cela ne fonctionnera pas toujours. À la fin de la journée, nous sortons tous grandis de nos initiatives, des mauvaises comme des bonnes. ■



Entrevue avec **Jean-Robert Lessard** du **Groupe Robert**

Jean-Robert Lessard est vice-président marketing de Groupe Robert, une entreprise familiale fondée en 1946 qui se spécialise dans le transport routier, l'entreposage et la distribution.

Groupe Robert a figuré au palmarès des *50 sociétés les mieux gérées au Canada* quatre fois au cours des huit dernières années.

Qu'est-ce qu'un employeur de choix ?

C'est une entreprise avec une culture forte, bâtie autour d'une ferme volonté de la direction d'indiquer l'orientation à suivre. Il faut que le patron donne le sens du vent. Développer une culture d'entreprise solide et clarifier les valeurs organisationnelles est souvent négligé par les entrepreneurs. Chez nous, honnêteté, dévouement et loyauté sont nos valeurs et elles sont fermement véhiculées partout dans l'entreprise.

Comment devient-on un employeur de choix ?

Pour devenir un employeur de choix, il faut évidemment susciter la participation de tout le monde en créant un fort



sentiment d'appartenance. C'est cette identification au groupe qui motive les gens et leur permet de faire face aux difficultés. Cela devient une fierté personnelle et collective pour nos 2 600 employés.

Il faut également savoir mettre de la rigueur dans la gestion quotidienne d'une entreprise. Afin de ne pas déplaire, nous évitons parfois d'exiger de la rigueur, mais celle-ci est essentielle au succès d'une organisation. Chez Groupe Robert, nous utilisons des systèmes performants qui nécessitent de la rigueur dans les moindres détails. Si, par exemple, l'heure de rendez-vous d'un camion est mal programmée, le chauffeur devra attendre son tour, ce qui peut provoquer un retard dans sa livraison et engendrer une amende de 1 000\$. Dans une industrie où chaque détail fait une différence, la rigueur nous amène à performer. Pour devenir un employeur de choix, il faut aussi avoir l'humilité de s'inspirer des meilleurs. Les entrepreneurs n'ont pas toujours le réflexe d'approcher les entreprises qui ont du succès afin de demander conseil à un mentor. Je vois souvent des gens éviter de poser des questions alors qu'ils ne le devraient pas. Généralement, les gens qui ont du succès ne sont pas avares de leurs conseils.

Comment recrutez-vous ?

Habituellement, les gens viennent à nous, car Groupe Robert jouit d'une grande notoriété dans l'industrie. Nos valeurs sont clairement connues de tous. Chez nous, nous contrôlons la vitesse maximale des camions et nous limitons le nombre d'heures qu'un chauffeur

peut faire durant sa semaine. Pour certaines personnes qui souhaitent travailler plus, nous nous efforçons d'être clairs lors de l'embauche afin d'éviter toute ambiguïté face aux candidats.

Nous avons une excellente relation avec notre syndicat et ce dernier nous appuie dans l'application et le respect de nos règles. Nous avons très peu de griefs, car les règles sont claires et appliquées avec consistance partout dans l'entreprise. Certes, cette fermeté restreint le nombre de candidatures, mais ceux qui entrent chez nous savent clairement à quoi s'attendre.

En contrepartie, nous traitons très bien nos employés. Par exemple, chaque automne depuis maintenant vingt-cinq ans, nous invitons tous les employés et leur famille dans nos vergers où tout a été pensé pour leur faire plaisir. Environ 170 personnes travaillent bénévolement lors de cette fête où plus de 4 000 invités sont reçus.

Aussi, afin de faire face aux nouvelles attentes en termes de conciliation travail et vie personnelle, nous permettons à nos chauffeurs de rentrer chez eux deux fois par semaine. De plus, nous organisons deux fêtes annuelles pour nos retraités et nos employés ayant cumulé vingt-cinq années de service et plus.

Comment mobiliser davantage au quotidien ?

Pour que les gens s'impliquent, il faut bien communiquer les objectifs et préciser la contribution attendue de chacun. Chez Groupe Robert, nous privilégions la théorie des petits pas, car, lorsqu'on veut avaler trop gros au lieu d'y aller étape par étape, on risque d'étouffer. Ceci étant dit, il est impératif de garder les gens informés de la progression. Dans chacun

de nos terminus, il y a un babillard et un écran plasma où défilent en continu à la fois différents indicateurs de performance, les bons coups ainsi que les dernières nouvelles côté température et circulation. On en profite pour faire aussi de la sensibilisation sur les normes de sécurité à respecter. Finalement, monsieur Robert ou son fils rencontre tous les employés une ou deux fois par année.

Afin d'inciter son équipe à constamment innover, chaque deux ans monsieur Robert invite les plus méritants à participer durant

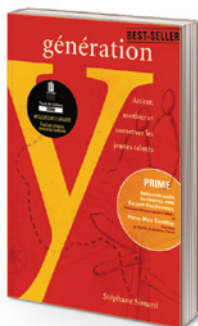
une semaine à un salon international sur le transport et la logistique à Hanover en Allemagne.

Qu'est-ce qui fait de Groupe Robert un employeur de choix ?

Nous mesurons beaucoup. Cela nous pousse à innover afin d'améliorer et nos performances et le bien-être de nos employés. Nous n'hésitons pas à nous doter de tous les outils nécessaires dans ce sens. ■

GÉNÉRATION Y

Profitez de l'expérience de gestionnaires d'entreprises récipiendaires de prix d'excellence en gestion des ressources humaines et voyez ce qu'ils font pour se démarquer et attiser l'envie dévorante de se dépasser chez leurs employés de la génération Y.



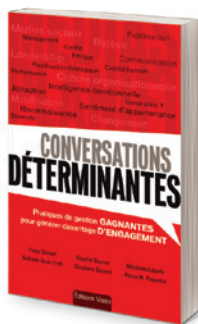
GÉNÉRER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Découvrez 10 questions fondamentales que se posent vos employés et auxquelles vous devez absolument répondre si vous désirez susciter l'envie dévorante de se dépasser.



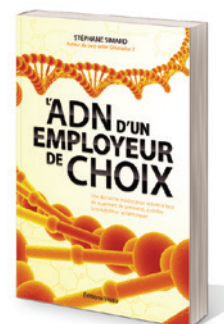
CONVERSATIONS DÉTERMINANTES

6 experts chevronnés s'unissent afin de partager leurs pratiques gagnantes en gestion du capital humain. Leadership, relève, culture organisationnelle, médias sociaux, changement et mobilisation sont quelques-uns des thèmes abordés.



L'ADN D'UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Explorez plus de 20 outils pratico-pratiques adaptés à la réalité des petites et moyennes entreprises afin de développer votre stratégie unique d'attraction, de mobilisation et de fidélisation du personnel.



GÉNÉRATIONS X@Z

Découvrez les résultats surprenants d'une enquête québécoise effectuée auprès des jeunes de 13 à 21 ans et explorez des moyens concrets pour fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations.

