

PROFITONS DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL POUR  
*DÉVELOPPER UNE  
ENTREPRISE ATTRACTIVE*

*OUTIL DE RÉFLEXION*

CET OUTIL APPARTIENT À:



# OBJECTIF DU COLLOQUE SELON LE COMITÉ :

Par ce colloque, nous voulons aider les chefs d'entreprise, leur relève et leurs équipes à développer une entreprise attractive et à vivre pleinement, avec les membres du personnel, les valeurs auxquelles l'entreprise s'identifie.

Les entreprises qui sauront profiter du contexte économique actuel et saisir les opportunités qui se présentent seront celles qui sont attractives, qui révèlent une identité définie et des valeurs solides qui les mèneront encore plus loin grâce à la force d'équipe.

## Comment ?

### 1- NOMMER NOS VALEURS

Très souvent, les valeurs de l'entreprise sont tout près des valeurs personnelles du dirigeant. C'est pourquoi l'exercice de nommer les valeurs de l'entreprise doit d'abord être réalisé par le chef, ensuite avec l'équipe de direction, ainsi qu'avec les cadres, et s'ouvrir à l'ensemble du personnel.

### 2- DÉCIDER ET AGIR AVEC NOS VALEURS

Il faut également oser camper nos valeurs au cœur de nos décisions. En particulier, dans les périodes difficiles, nos valeurs permettent de choisir avec persuasion de faire affaire avec tel client, de conserver tel employé, d'organiser le travail de telle façon, de travailler avec tel fournisseur...

### 3- DÉFINIR NOTRE MARQUE EMPLOYEUR

Avoir une marque employeur est maintenant essentiel. Auparavant, les entreprises se mettaient en mode « achat » lorsqu'elles recrutait. Elles doivent maintenant passer en mode « vente » et affirmer leurs valeurs et leur culture; en d'autres mots, elles ont intérêt à « vendre » l'entreprise à un employé potentiel.

## EXPÉRIENCE DU GROUPEMENT POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE ATTRACTIVE

Voici l'expérience du Groupement qui a conduit à nommer, à développer et à réussir à vivre davantage à partir de nos valeurs et de nos décisions, pour devenir une entreprise attractive, innovante et moderne pour nos employés, nos clients et nos actionnaires.

Cette décision a été prise à la suite d'une tournée provinciale de tous nos clubs, en 1997, dans laquelle nos membres ont témoigné de leurs insatisfactions, alors qu'en même temps nos employés exprimaient leur fatigue et que nos actionnaires apparaissaient inquiets. Le Groupement a senti l'urgence d'effectuer un virage sur le plan de sa direction pour s'assurer de garder en son noyau des employés heureux, afin de servir des clients satisfaits et des actionnaires sécurisés.

### Nous avons choisi :

- de devenir un **modèle de gestion**;
- **que nos employés de direction** ressentent le Groupement « dans leur cœur », animés du désir de développer l'intuition initiale du Groupement;
- **des employés en accord avec nos valeurs.**

## **Nous avons décidé de :**

- **atteindre à 100% nos objectifs d'entreprise de manière à ce que, par conséquent, toutes les personnes réussissent à 100%.** En réussissant, les personnes développent beaucoup leur confiance, s'épanouissent et se motivent ainsi par elles-mêmes. Selon les fondements du Groupement, il s'agit là du meilleur outil de motivation et d'attraction pour les personnes. En s'engageant à ce que les employés répondent à leur besoin de s'engager et de relever des défis, on suscite la rétention du personnel.
- **devenir une entreprise dynamique**, c'est-à-dire une entreprise dont les ventes progressent de 10 % et dont les revenus s'ajustent à la progression.
- **nous donner un profil stratégique** en effectuant un exercice de réflexion stratégique, avec toutes les personnes du Groupement et les administrateurs délégués du conseil, de manière à s'entendre clairement quant à la définition de notre force motrice et de notre filtre décisionnel. Nos employés pourront ainsi y voir clair et participer en consensus aux décisions.
- **bâtir un plan sur deux pages, qui situe les 5 dimensions de l'entreprise** : clients, ressources humaines, opérations, finances, réseaux et rayonnement public, en couvrant l'axe du leadership, de la continuité de l'entreprise et de l'équilibre des personnes.
- **souligner les succès par une rémunération variable à court et à long termes (3 ans)** sur une base de 100 % de résultat en créant un bureau de l'équipe de direction contenant une vingtaine de ratios, les plus importants, afin que toutes les personnes puissent voir quand elles le désirent, avec transparence, leurs résultats personnels, d'équipe et d'entreprise.
- **affecter les bonnes personnes aux postes qui conviennent**, en consensus d'équipe, en commençant avec l'équipe de direction. Donc, oser vivre nos valeurs en soumettant à l'évaluation tous nos postes, incluant celui de directeur général et de vice-président exécutif.
- **rémunérer nos ressources humaines dans le 75<sup>e</sup> percentile des mieux payés** et des meilleurs avantages au Québec dans notre secteur d'activité.
- **nous doter d'une méthode d'embauche** qui permette une efficience sur le plan du recrutement afin que les employés en place puissent agir comme filtre et comme évaluateur après les trois premiers mois d'une nouvelle recrue.
- **développer un esprit de collaboration en dédiant une équipe à chaque personne** de manière à ce qu'elle puisse cheminer vers l'atteinte de ses objectifs. La diversité des talents, ajoutée à l'entraide, améliore la compétence de chacun.
- **susciter un développement de gestion par consensus d'équipe, à travers toute l'entreprise.** Les personnes trouvent ainsi l'élan à oser prendre des risques, parce qu'elles sont familières avec le filtre stratégique de décision et qu'elles reconnaissent qu'elles ont droit à l'erreur selon notre consigne (on s'exerce dans le but de s'améliorer, ce qui rend ainsi les postes encore plus intéressants).
- **célébrer vivement les succès**, afin de partager les joies associées aux efforts qui mènent à la réussite, et ce, en organisant deux fêtes d'employés par année. Les fêtes se déroulent en alternance : employés seuls, puis en couple et en famille, pour permettre de mieux se connaître et de bâtir un esprit d'équipe.
- organiser des **rencontres trimestrielles où tous nos employés témoignent de leurs succès** devant l'ensemble du personnel, et ce, en équipe, afin que tous soient informés de la réussite de l'ensemble de l'entreprise.

- **reconnaitre nos principales valeurs** en les vivant pleinement, décider à travers elles et les appliquer en consensus d'équipe.

## Comment avons-nous nommé nos valeurs d'entreprise?

En effectuant un exercice de réflexion avec nos employés, notre conseil d'administration et notre club des présidents, en consensus.

### Voici les valeurs qui ont été choisies :

- **L'esprit d'entraide**, parce qu'il permet aux personnes de partager, de tirer avantage des expériences des autres et des « comment faire », au sein des groupes, les stimulant ainsi à poursuivre leur progression. Il en résulte la création d'une synergie fructueuse et le bris de l'isolement pour certains employés. Nul n'est une île... La progression des personnes passe inévitablement par les groupes et les équipes, ce qui permet à chacun d'évoluer avec ses propres talents et d'agir en complémentarité avec ceux des autres.
- **La réussite**, dans le respect de la culture Groupement. La réussite est l'outil le plus puissant pour l'épanouissement des personnes dans une entreprise. Contribuer à ce que chacun puisse réussir dans l'entreprise permet à celle-ci d'atteindre le succès, sur les plans financier et humain, tout en favorisant en son sein l'équilibre et le sentiment de plaisir.
- **L'harmonie**, non négociable, qui fait passer le bien commun avant le bien individuel avec un esprit qui entraîne à bâtir positivement l'entreprise dans un état heureux et prospère.
- **La compétence** dans nos secteurs d'excellence et dans l'innovation pour demeurer chef de file, pour répondre aux besoins de nos membres, à travers notre mission. Chaque personne au poste qui convient.
- **L'ordre et la rigueur** dans nos méthodes de travail et dans nos systèmes internes, afin d'assurer une qualité constante et une continuité efficace dans tous les postes.

### Nos attitudes aidantes pour vivre nos valeurs :

- Offrir des **outils de formation selon les besoins de qualification à développer** pour améliorer les compétences nécessaires humaines et techniques (lors de l'évaluation individuelle annuelle).
- Faire ressortir **les cinq talents et la mission** de tous les employés, afin que chacun puisse mieux se connaître et choisir la bonne place dans l'entreprise.
- **Équiper nos ressources humaines des meilleurs outils de travail**. Pour être efficient et heureux dans son poste de travail (un questionnement annuel lors de l'évaluation annuelle).
- Offrir un **lieu où la personne peut s'exprimer avec confiance, partager son cheminement au Groupement** (lors de l'évaluation individuelle annuelle).
- Offrir une **méthode pour régler un conflit entre les personnes et même avec la direction. Offrir la chance à tous** de s'exprimer jusqu'au bout.
- Au besoin, appliquer le **plan de redressement financier présenté en début d'année à tous les employés** de manière à ce que personne ne soit pris par surprise si des mesures devaient être envisagées durant une période plus difficile.
- Maintenir **une communication hebdomadaire avec les employés** via le journal interne Le Gros Lu.

- **Reconnaître simplement les bons coups de la semaine.** Nous sonnons la cloche pour les gens à l'interne et communiquons les nouvelles dans Le Gros Lu pour les employés à l'externe.
- Développer et offrir **un service de classement, d'information et de programmation Intranet** hors du commun. Ce système vise à permettre à nos employés d'automatiser leur poste, en ce qui se fait de répétitif, pour éviter la monotonie et rendre les postes par le fait même plus intéressants et efficaces.
- Nos **adjoints travaillent avec une méthode et des processus**, supervisés par une directrice des opérations internes. Celle-ci procède à un suivi au fur et à mesure, ce qui assure une qualité égale et bien reproduite, garantissant ainsi la continuité. Cette démarche permet d'améliorer du même coup les résultats que doivent livrer les directeurs (enlever les retards et tensions inutiles de fin de mois).
- Confidemment, évaluer la qualité de vie au travail auprès de tous nos employés.
- **Évaluer le leadership de chaque employé incluant chaque directeur (par son équipe)** et en faire un plan correctif adapté à chaque personne.

### **Ce qui nous reste à développer, que nous percevons à ce jour :**

- horaires flexibles;
- garderie pour les enfants; du moins, faire une alliance avec une garderie qui accueillerait prioritairement les enfants de nos employés;
- un fonds de pension pour tous;
- un lieu de parole, en liberté, avec chacune des équipes, avec les membres de la direction, et en même temps pour réviser la vision, la direction, la mission, etc.;
- une manière perfectionnée de développer un plan de carrière au Groupement avec notre monde.

**Il est extrêmement encourageant de constater les résultats positifs des employés à travers la joie qu'ils éprouvent à évoluer dans leur travail. Il est aussi étonnant d'observer leur progression et, conséquemment, l'effet positif de développement qui s'ensuit dans l'entreprise.**

Nous croyons que de décider avec nos valeurs en s'appliquant à les vivre au quotidien rend une entreprise nécessairement attrayante, innovante et moderne. Au Groupement, ça fait 10 ans cette année que nous avons entrepris ce virage, et ça fait 10 ans que nous réussissons à 100%.

### **Notre marque employeur :**

Des employés témoignent de ce qu'on dit en ville : « **Le Groupement est la meilleure place pour travailler en ville pour sa culture.** » Des employés déclarent qu'ils sont fiers de travailler au Groupement, de réussir, de faire réussir leur Groupement et de pouvoir développer leur potentiel grâce à la confiance qu'on leur donne. D'autres nous expriment à quel point la mission du Groupement contribue au bonheur des chefs et de leur équipe, etc.

En conclusion, après les nombreuses années d'expérience vécue au Groupement, nous affirmons catégoriquement que depuis que l'entreprise met le « cap sur le développement » des personnes, et qu'elle vit à partir de ses valeurs, le Groupement s'est développé au-delà de ses frontières. Il est devenu un modèle d'organisation où les personnes, les équipes, et l'entreprise elle-même, se développent dans leur plein potentiel. Le Groupement est en effet devenu dynamique, sensé, centré, attractif pour nos employés, innovant pour nos membres et moderne dans son rayonnement !

*Pierre Beaulieu, vice-président exécutif  
Groupement des chefs d'entreprise du Québec*

# EXPÉRIENCES PARTAGÉES PAR NOS MEMBRES

## Comment est-ce que j'applique nos valeurs au quotidien dans mon entreprise?

« Nos valeurs sont expliquées et affichées au sein de l'entreprise. Nous agissons en conséquence de nos valeurs; les employés doivent sentir que cela vient de la direction (méthode de gestion / politique de l'entreprise / geste de tous les jours). »

« En partageant les valeurs dans le manuel de l'employé. »

« En planifiant nos interventions et notre stratégie marketing autour des valeurs de l'entreprise. »

« Nous avons défini certains comportements liés à nos valeurs d'entreprise et les cadres ont une portion « évaluation des comportements liés aux valeurs » dans leur évaluation annuelle. »

« Une réunion pour tous les employés a lieu pour les informer des développements dans les différentes sphères de l'entreprise et les valeurs sont systématiquement répétées avec des exemples concrets et une attention particulière à apporter pour le mois. »

## Qu'est-ce que je fais pour être une entreprise attractive?

« Formation technique régulière, politique de promotion à l'interne respectant le plus possible les aspirations de nos employés. »

« Processus de communication soutenu: rencontre trimestrielle, club social actif, babillard d'information, journal interne, partage des bons commentaires reçus avec l'équipe. »

« Entreprise bien entretenue (propreté et rangement) / nouveaux locaux / équipements à la fine pointe. »

« Communication fréquente et régulière du président avec tous les employés (plus efficace pour garder le personnel mobilisé sur la vision des dirigeants). »

« Panoplie de bénéfices (au-delà des standards) : journées de maladie, fonds de pension, horaire de travail variable et flexible, horaire d'été, possibilité de prendre des vacances additionnelles à ses frais.»

« Activités de sensibilisation et de recrutement auprès des étudiants de certaines spécialités dès leur première année d'étude. »

« Fondation des employés : organisme à but non lucratif pour venir en aide aux employés qui pourront bénéficier d'un support lorsqu'un besoin important se fera sentir : bourse d'études, montant d'argent pour soutenir en attendant les assurances, etc. (financement par don sur paie). »

## Quelle est ma marque employeur comme entreprise dans ma ville, ma région, mon secteur d'activité ?

« Nous sommes une grosse organisation, la plus importante de notre secteur dans notre région, donc c'est sécurisant de travailler chez vous. »

« Compagnie qui dure (plus de cinquante ans), fidèle à ses employés. »

« Entreprise digne de confiance avec du personnel compétent. »

« Ouvert d'esprit, dynamique, familial, qui encourage les idées nouvelles, qui donne beaucoup de formation à ses employés. « Une compagnie qui n'a pas de limites de développement... »

« Compagnie avant-gardiste dotée de valeurs humaines évidentes où il fait bon travailler. »

# QUESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN

Exercice à faire seul, en équipe de direction et avec les employés :

- ⇒ Quelles sont nos valeurs d'entreprise? Où sont-elles écrites, affichées, dites ?
- ⇒ Est-ce que tous les employés vivent nos valeurs à l'interne et avec nos clients, fournisseurs, actionnaires?
- ⇒ Est-ce que nos valeurs sont au cœur de nos décisions?
- ⇒ Qu'est-ce qui caractérise notre entreprise comme attrayante pour la main-d'œuvre?
- ⇒ Quelle est notre marque employeur? Les gens disent de nous que nous sommes...
- ⇒ Quels sont les meilleurs gestes que j'ai posés, les meilleures décisions que j'ai prises pour attirer et conserver mes employés?
- ⇒ Qu'est-ce qui me différencie par rapport à mes concurrents pour attirer des employés, pour stimuler et conserver les membres de mon personnel?
- ⇒ À propos de la famille : en quoi notre famille est-elle attractive? Quelles sont nos valeurs familiales ?

## CONCLUSION

Être une entreprise attractive bien appuyée sur ses valeurs, appliquées au cœur de ses décisions, permet :

- a) de construire et de conserver une équipe solide;
- b) de se distinguer comme employeur;
- c) d'être plus crédible dans sa région, son secteur d'activité, auprès de ses clients, des banquiers, etc.;
- d) de faciliter la continuité à long terme de l'entreprise;
- e) de se développer au-delà de ses frontières par l'innovation, le rayonnement, la rentabilité.

## REMERCIEMENTS

---



*Nous remercions le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec pour son support financier à la production de cet outil.*

**Un comité de membres et de la direction a contribué à l'élaboration de ce colloque et de cet outil par leur participation au comité contenu.**

**Merci particulier à nos membres :**

- **Alexis et Guy Boulanger, Boulanger & cie Itée(Roland)**
- **Rachel Carrier, Fruit D'Or inc.**
- **Yves Desforges, Groupe Giroux Maçonnerie inc. (Réseau Brique et Pavé)**
- **Pascal Gaudet, Équipe St-Arneault / Gaudet**
- **Liane Lépine Bundock, Garderies Les Couleurs**
- **Claude Robichaud, président des Caoutchoucs et Plastiques Falpaco inc. et président du Groupement des chefs d'entreprise**