

# Sans leadership, point de mobilisation du personnel

Présentation de quatre entreprises dont les dirigeants ont su rallier leurs troupes pour le bénéfice de tous

Par Jean-Marc Papineau



« Sans leadership, il ne peut y avoir de mobilisation du personnel », déclare Jacques Besner, conseiller en ressources humaines agréé et président de la firme Formation en gestion Jacques Besner.



Jacques Besner, conseiller en ressources humaines agréé et président de la firme Formation en gestion Jacques Besner

Depuis la création de sa propre entreprise de consultation en 1990, Jacques Besner a formé plus de 10 000 gestionnaires et employés, et mené à bien plus d'une centaine d'interventions dans des sociétés québécoises de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité.

La mobilisation du personnel est dans l'air du temps depuis près d'une décennie. Mais voilà, il s'agit d'un concept flou, selon Jacques Besner, aussi flou que le bonheur. « Quand vous rencontrez un gestionnaire ou un propriétaire d'entreprise, le discours en est d'abord un de productivité et de compétitivité, témoigne-t-il. Quand la question des ressources humaines est abordée, certains vont parler de problèmes de motivation, de rendement, d'organisation de travail ou de coaching. Mais aucun de ces concepts n'est parfaitement étanche. Tout se chevauche, s'entremêle et se recoupe. Management, leadership et mobilisation relèvent souvent des mêmes réalités. »

Les entreprises québécoises font-elles preuve de leadership en matière de

mobilisation du personnel ? « Si l'on donnait une note à l'ensemble de nos entreprises, ce serait peut-être 60 %, répond Jacques Besner après réflexion. Ça passe, mais le fait est que la gestion financière et la gestion marketing-vente sont beaucoup moins improvisées que celle des ressources humaines. C'est vraiment le parent pauvre de la gestion, où il y a beaucoup de gaspillage. D'autant que l'on voit régulièrement des gens propulsés dans des postes de gestion sans la moindre formation, ne serait-ce que de base. Mais au fil des années, j'ai vu maintes entreprises effectuer des virages à 180 degrés de toute beauté en matière de gestion des ressources humaines. Il y a aussi des entreprises qui agissent de façon superbe, comme les Pentes des pays d'en haut. »

### Les Entreprises Proden : se serrer les coudes

« Plus ça va mal, plus la mobilisation du personnel est importante, et non l'inverse », soutient Daniel Luquette, président des Entreprises Proden depuis 1994. Il s'agit d'une entreprise familiale fondée en 1975, qui se spécialise dans la fabrication de matrices à découper et qui

**« Plus ça va mal, plus la mobilisation du personnel est importante, et non l'inverse ».**

compte aujourd'hui une cinquantaine d'employés. Ses matrices sont principalement utilisées dans l'industrie des pâtes et papiers pour découper le papier dans des formes irrégulières.

« Nous vivons une période difficile comme beaucoup d'autres entreprises parce que le marché des pâtes et papiers n'est pas très reluisant, poursuit

Daniel Luquette, qui fait régulièrement appel à un conseiller extérieur en ressources humaines pour différents mandats. Mais c'est justement le moment où jamais de se serrer les coudes avec les employés. »

Lauréat d'une Grande Mention dans la catégorie PME manufacturière des Grands Prix québécois de la qualité de 2005, les Entreprises Proden se distinguent par la forte implication de leurs employés. « C'est une base fondamentale pour toute entreprise, estime Daniel Luquette. La meilleure façon d'influencer les gens est de les impliquer à différents points de vue. Chez nous, tout le monde est invité à participer, mais personne n'y est obligé. Je dirais que plus de 25 % de l'effectif se porte volontaire pour participer aux différents comités où se prennent les décisions reliées aux divers aspects de l'entreprise. »

La communication revêt une importance vitale dans pareil contexte organisationnel. Les Entreprises Proden disposent d'un manuel des employés depuis une dizaine d'années, et la direction est sur le point de finaliser un intranet qui



Daniel Luquette, président des Entreprises Proden

facilitera l'accès à l'information et sa circulation. « Cela dit, nuance Daniel Luquette, je ne pense pas que la mobilisation du personnel passe par un élément particulier, mais par un ensemble de petits détails auxquels on doit voir au quotidien. Je crois que nos employés constatent que la direction fait des efforts honnêtes en ce sens. C'est d'ailleurs une valeur fondamentale chez nous. On n'a jamais menti aux employés, on n'a jamais essayé de tricher avec eux, on essaie d'agir en bon père de famille envers tous et chacun, et envers la collectivité. »

La mobilisation du personnel va de pair avec la fidélité et l'engagement, deux aspects plus faciles à bâtir dans le cas d'une entreprise familiale de longue date. « Nous sommes rendus à la deuxième génération d'employés, dit Daniel Luquette. Il est certain que le sentiment d'appartenance n'est pas tellement difficile à établir. C'est une forme d'héritage. Et il y a une vision d'avenir. Moi, quand j'embauche quelqu'un, c'est pour le long terme. Ça surprend beaucoup, car ce n'est pas la tendance actuelle du marché. Mais c'est parce que les ressources humaines sont critiques. Et elles le seront encore plus dans l'avenir, avec la pénurie accrue de main-d'œuvre spécialisée. De bons employés compétents, on n'en trouve tout simplement pas ! »

Autre pratique qui tient à cœur à Daniel Luquette : il tâche de garder ses employés, même durant les phases de production plus calmes. « J'essaie de transformer les périodes creuses en situations gagnantes pour les deux parties, dit-il. On en profite pour travailler sur nos processus à valeur ajoutée et sur l'amélioration de nos processus. L'idée est de requinquer la roue pour le prochain boum de production. »



Guy Meunier, président depuis 1998 de LVM-Fondatec,

## LVM-Fondatec : un défi d'intégration et de rétention

« Recruter et retenir notre personnel, c'est devenu ni plus ni moins qu'une question vitale dans notre secteur d'activité », affirme Guy Meunier, président depuis 1998 de LVM-Fondatec, une filiale de la firme de génie-conseil Dessau-Soprin, spécialisée dans le contrôle de la qualité des travaux de construction.

« Notre matière première, ce sont les ressources humaines », poursuit Guy Meunier qui, au cours des dernières années, a supervisé l'acquisition de plusieurs entreprises. Tant et si bien que LVM-Fondatec regroupe aujourd'hui plus de 400 employés dispersés dans 18 bureaux au Québec, comparativement à six bureaux il y a six ans à peine. « C'est tout un défi d'intégrer des employés provenant d'entreprises de cultures différentes, témoigne Guy Meunier. Nous cherchions un projet permettant de mobiliser tout ce beau monde. Nous avons donc posé notre candidature aux Grands Prix québécois de la qualité. L'idée n'était pas de valider notre performance en matière

« Recruter et retenir notre personnel, c'est devenu ni plus ni moins qu'une question vitale dans notre secteur d'activité ».

de ressources humaines, mais que nos employés ressentent de la fierté. »

La beauté de la chose, c'est que le projet de candidature s'est transformé en une reconnaissance prestigieuse. LVM-Fondatec a en effet été nommé, en octobre 2005, lauréat d'un Grand Prix québécois de la qualité dans la catégorie Grande Entreprise de services. « Ce prix a été la cerise sur le sundae », résume Guy Meunier.

Par delà ce prix, LVM-Fondatec a mis en branle au fil des années une série de mesures de mobilisation du personnel. « Nos employés sont en contact direct avec nos clients sur les chantiers, dit Guy Meunier. C'est notre mission de tous les jours qu'ils représentent dignement l'entreprise. Alors, toute mesure favorisant le sentiment d'appartenance et permettant de retenir nos employés est la bienvenue, que ce soit des programmes de formation continue, de relève, de rémunération incitative, d'ancienneté ou de communications internes. La communication, c'est le projet mobilisateur par excellence pour rattacher les employés de nos 18 bureaux, séparés les uns des autres. Cela permet de créer un climat d'entraide. C'est vital en cette période de pénurie de personnel dans le secteur du génie-civil. »

## Wyeth Canada : l'accent sur la communication directe

« Par expérience, nous savons que lorsqu'une organisation dépasse 300 employés, il devient beaucoup plus difficile



Germain Morin, vice-président exploitation chez Wyeth Canada

de maintenir une communication directe », déclare Germain Morin, vice-président exploitation depuis 2002 chez Wyeth Canada, une entreprise pharmaceutique spécialisée dans la recherche, la fabrication et la vente de médicaments d'ordonnance et en vente libre.

Wyeth Canada possède deux usines au pays : une à Brandon, au Manitoba, et la seconde, implantée dans l'arrondissement montréalais de Saint-Laurent où s'activent pas moins de 1 300 personnes. « Il s'agit de la plus grosse usine pharmaceutique au Canada », précise Germain Morin, qui estime consacrer jusqu'à 30 % de son temps à la gestion interne et le reste, aux relations avec les clients de l'entreprise.

Soucieux de maintenir l'étroite communication essentielle à toute volonté de mobilisation, Wyeth Canada a divisé, il y a quelques années, son usine en trois unités opérationnelles : la première, pour les produits pharmaceutiques, la deuxième, pour les multivitamines et la troisième, pour les produits en vente libre. « Il est certain que nous avons un souci de mobilisation commun envers toute l'organisation, dit Germain Morin. Mais chaque

**« Nous consacrons beaucoup d'efforts à bien traiter nos employés, autant sur les plans personnel et salarial que de l'avancement de carrière à l'interne. Voilà pourquoi nous sommes bien en dessous du taux de roulement normal dans le secteur manufacturier. »**

unité apparaît comme une petite usine à l'intérieur de la grande : les liens entre les employés sont tricotés plus serrés. » La formule fonctionne à merveille. À preuve, Wyeth Canada a décroché une Grande Mention dans la catégorie Grande Entreprise manufacturière des Grands Prix québécois de la qualité de 2005.

La communication dans un établissement comme Wyeth Canada relève parfois d'un fin travail d'équilibriste. « Il faut bien faire comprendre le sentiment d'urgence sans créer de panique, dit Germain Morin. Le plus délicat est de faire passer le bon message de façon à ce qu'il soit bien compris par tous et que chacun puisse travailler dans la même direction. L'accent sur la qualité et sur la santé et la sécurité au travail est très élevé, car dans une organisation pharmaceutique comme la nôtre, il n'y a pas de marge de manœuvre possible sur ces questions. »

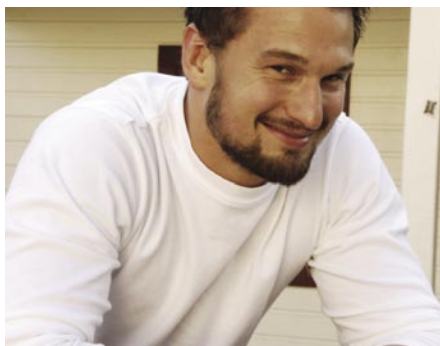
Outre la communication, Wyeth Canada insiste beaucoup sur la formation du personnel, et pas juste sur le plan technique ou scientifique, mais aussi sur la bonne compréhension des enjeux et es objectifs stratégiques de l'entreprise. « Quand

on parle d'une organisation manufacturière comme la nôtre, la pression extérieure est très élevée, provenant autant de la part de pays émergents que de paradis fiscaux. Pour conserver l'usine au Canada, il faut être très performant. Voilà pourquoi nous recherchons la crème parmi la main-d'œuvre disponible. Et nous consacrons beaucoup d'efforts à bien traiter nos employés, autant sur les plans personnel et salarial que sur celui de l'avancement de carrière à l'interne. Voilà pourquoi nous sommes bien en dessous du taux de roulement normal dans le secteur manufacturier. »

## Les Pentes des pays d'en haut : fini le haut taux de roulement

A priori, Les Pentes des pays d'en haut, une entreprise touristique des Laurentides qui se spécialise dans la glissade d'hiver, dispose de peu d'atouts dans son jeu pour attirer des employés et surtout, pour les retenir. « Ce que nous avons à offrir, ce sont des emplois saisonniers, car nous ne sommes ouverts que durant l'hiver. Le travail se fait à l'extérieur, même par grand froid, et consiste en des tâches peu spécialisées et plutôt routinières », énumère Nicolas Raymond, responsable de l'administration et des ressources humaines de Pente des pays d'en haut depuis 2002. Cette entreprise familiale, fondée par son grand-père en 1964, a remporté le défi Meilleur Employeur de 2005 attribué par le magazine Affaires Plus.

C'est Nicolas Raymond, tout frais émoulu de l'université, qui eut l'idée de mettre en place une stratégie de mobilisation du personnel visant prioritairement à réduire le roulement. Mission accomplie haut la main : le taux a chuté de 70 % à moins de 10 % ! La production de feuillets T-4 pour les 52 postes a considérablement baissé, passant de quelque 120 à 53 ou 54.



Nicolas Raymond, responsable de l'administration et des ressources humaines de Pentec des pays d'en haut

Le processus a duré près de deux ans, et Nicolas Raymond ne cesse depuis lors de peaufiner sa gestion des ressources humaines afin d'assurer un bon suivi et un bon encadrement des employés. « La rétention du personnel est possible en créant du plaisir au travail, témoigne-t-il. Cela se traduit chez nous par toutes sortes d'activités et d'invitations, allant du tour d'hélicoptère durant l'automne aux soupers dansants, en passant par des réductions de prix à la cafétéria ou des manteaux d'hiver gratuits. Les employés ne se sentent pas comme des numéros que l'on utilise juste quand on en a besoin. J'applique ce que j'appelle le travail prolongé. Quand le travail hivernal du personnel est terminé chez nous, des arrangements sont pris pour que la plupart d'entre eux travaillent dans d'autres endroits, comme une cabine à

**On n'écoute jamais assez nos employés. Ce sont pourtant eux qui vivent l'entreprise au jour le jour. Ils ont tellement de bonnes idées, mais on utilise trop souvent leurs bras et pas assez leur tête.**

sucré de la région, qui est ouverte durant le printemps, ou un chapiteau, qui donne des spectacles durant l'été. »

Tout repose d'abord et avant tout sur la politique de la porte ouverte. « Chez nous, la pyramide est très aplatie, lance Nicolas Raymond. On essaie de ne pas attendre que les employés viennent nous voir quand ça va mal. Et le processus de rétroaction est à 360 degrés. Les employés nous évaluent donc comme patrons. Cela donne des résultats assez intéressants, parfois surprenants. Le fait est que l'on n'écoute jamais assez nos employés. Ce sont pourtant eux qui vivent l'entreprise au jour le jour. Ils ont tellement de bonnes idées, mais on utilise

trop souvent leurs bras et pas assez leur tête. Pour ce que j'ai pu en voir, la plupart des employeurs se fichent de mobiliser leur personnel. »

Nicolas Raymond n'a jamais comptabilisé le temps qu'il consacre spécifiquement à la gestion des ressources humaines en général, ni à la mobilisation du personnel en particulier. « Chose certaine, c'est à la fois un travail de longue haleine et sur une base quotidienne, dit-il. Par exemple, je fais une courte réunion tous les matins afin de souligner les bons et les mauvais coups de la veille, et de diffuser différentes informations. J'ai réalisé avec le temps que la mobilisation du personnel avait un effet énergisant sur moi, au même titre que je me sens épuisé quand les choses ne vont pas bien. La mobilisation du personnel a pour effet de faciliter mon travail, d'améliorer le climat dans l'entreprise et de réduire les cas d'urgence. » ■

## Gosselin + Associés inc.

Comptables agréés

7930, 20<sup>e</sup> Avenue  
Montréal (Québec) H1Z 3S7  
Téléphone: (514) 376-4090  
Télécopie: (514) 376-4099  
Courriel: info@gosselin-ca.com



### INTÉGRATION DES NORMES ISO 9000 - 13485 - 14000 - 18000 - 22000

Tableau de bord ISO

Indicateur de performance et de relance

Gestionnaire de votre documentation ISO

### LOGICIEL QIT9000



Essai en ligne

Cliquez sur « connect » - Mot de passe pour le QIT9000 : demo

8953 Robert Armour (R.D.P.) Montréal (QUÉBEC) H1E 6J7 (514) 356-0627 ou 1-866-356-0627

Site web : <http://intranet.qit9000.com/tsweb>