

# Lēad

MC  
Numéro 16



Qu'est-ce qui distingue les Meilleurs lieux de travail au Canada? ■ Aperçu des tendances mondiales en matière de lieu de travail ■ L'incidence d'une culture de grande confiance sur les indicateurs de performance clés ■ Miser sur la loi, les plaintes d'employés et le manque de connaissances pour instaurer un meilleur milieu de travail ■ La route vers la réussite

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines

## Les meilleurs lieux de travail travaillent mieux

*Édition spéciale*

*Great Place to Work<sup>MD</sup>*



Bilingual publication. English on reverse.

adecco.ca



# La rareté des ressources, un enjeu quotidien!

La protection de notre environnement est une responsabilité qui nous incombe à tous et Adecco Canada fait tout en son pouvoir afin de minimiser l'impact environnemental de ses activités quotidiennes en diminuant la quantité d'émissions et de déchets néfastes qu'elle produit. Comme gage de notre engagement, le papier sur lequel ce document est imprimé est dérivé de sources qui supportent le développement d'une gestion responsable des forêts ainsi que le respect des droits civils et traditionnels.



travailler heureux, vivre mieux



100 %

# Lēad

Numéro 16



5

**Collaborateurs**



6

**En vedette**

Qu'est-ce qui distingue les  
Meilleurs lieux de travail  
au Canada?

Par China Gorman et Jen Wetherow



3

**Éditorial**

Par Sandra Hokansson



10

**En exclusivité**

Aperçu des tendances mondiales  
en matière de lieu de travail

Par Ron Grey, Estela Vazquez Perez,  
et Per Scott



16

**Étude de cas**

L'incidence d'une culture  
de grande confiance sur les  
indicateurs de performance clés

Par Ron Grey et Oscar Ceceña



22

**Loi**

Miser sur la loi, les plaintes  
d'employés et le manque de  
connaissances pour instaurer un  
meilleur milieu de travail

Par Cory Boyd



26

**Tête-à-tête**

La route vers la réussite

Avec Staci Carreiro

<b>Rédactrice en chef</b>	Sandra Hokansson
<b>Rédacteurs</b>	Shari Angle Jim Brookes Romie Parmar Jessica Rowen
<b>Collaborateurs</b>	Cory Boyd Staci Carreiro Oscar Ceceña China Gorman Ron Grey Per Scott Estela Vazquez Perez Jen Wetherow
<b>Concepteur principal</b>	Nathan Foon
<b>Publié par</b>	Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée 10, rue Bay, bureau 330 Toronto ON M5J 2R8
<b>Abonnements</b>	<a href="mailto:can.marketing@adecco.ca">can.marketing@adecco.ca</a>



«... devenir le meilleur employeur qui soit demande des efforts constants. Chaque année dévoile son lot de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités.»



**Sandra Hokansson**  
Présidente et directrice nationale  
Adecco, Services de Ressources  
Humaines Limitée

**L**ES ENTREPRISES QUI SOUHAITENT assurer leur pérennité et leur prospérité doivent se doter de certains éléments clés, dont une culture positive et la capacité de conserver leurs meilleurs employés. Une culture positive est un excellent outil d'attraction permettant d'attirer de nouveaux employés et les incitant à demeurer en poste. En fait, la rétention de vos meilleures ressources humaines influe de manière significative sur la stabilité de votre entreprise, la durabilité de vos relations avec la clientèle, l'augmentation de la satisfaction de vos clients et la réalisation d'un meilleur retour sur investissement. Il est par ailleurs crucial de saisir à quel point le roulement de personnel coûte cher. Cela constitue probablement l'enjeu le plus dispendieux de toute entreprise, puisqu'il équivaudrait à jusqu'à trois fois la rémunération annuelle de chaque employé qui quitte l'entreprise.

En prenant connaissance des principaux éléments nécessaires à la réussite et en considérant les divers avantages que ceux-ci procurent, Adecco a décidé d'améliorer le maintien de ses effectifs à l'échelle mondiale en créant une culture engagée dans chacune de ses agences et communautés à travers le monde. Nous avons besoin, pour cela, d'obtenir l'opinion de nos employés. Éventuellement, après avoir travaillé avec plusieurs firmes de sondage, il était évident que l'Institut Great Place to Work<sup>™</sup> était le meilleur choix pour mettre en place notre plan d'action d'envergure internationale. En effet, cette firme se voue à reconnaître les entreprises où il fait le mieux travailler, à partager les meilleures pratiques et à mettre les sociétés au défi d'établir des milieux de travail incomparables. C'était clairement le partenaire qu'il nous fallait.

Adecco Canada participe à l'enquête Trust Index<sup>®</sup> de Great Place to Work<sup>™</sup> depuis quatre ans et l'expérience fut des plus enrichissantes sur le plan de l'auto-découverte. Nous avons appris que non seulement les employés posent les bonnes questions, mais aussi qu'ils détiennent les bonnes réponses. Chaque année, nous nous engageons à effectuer des groupes de discussion à l'échelle nationale pour mieux comprendre les aspects que nous devons améliorer. Nous continuons de poser des questions, et nous continuons d'apprendre. Finalement, nous avons eu l'insigne honneur de nous joindre aux 49 autres entreprises inscrites sur la liste des *50 Meilleurs lieux de travail au Canada* de Great Place to Work<sup>™</sup> de 2014.

Évidemment, notre travail ne s'arrête pas là. Bien au contraire, devenir le meilleur employeur qui soit demande des efforts constants. Chaque année dévoile son lot de nouveaux défis, mais aussi de nouvelles opportunités. Toutefois, Adecco peut maintenant compter sur le solide climat de confiance qu'elle a su instaurer en écoutant ses employés, en les faisant participer au processus d'amélioration et en prenant des mesures pour s'assurer qu'ils sentaient un réel mouvement de changement et qu'ils étaient conscients d'y avoir contribué.

Présentant notamment des articles rédigés par l'Institut Great Place to Work<sup>™</sup> lui-même et d'autres entreprises canadiennes sur la liste des *50 Meilleurs lieux de travail*, le présent numéro du magazine *Léad* dresse un portrait philosophique et empirique du rôle important que jouent les efforts déployés pour devenir un milieu de travail exceptionnel dans le succès des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur emplacement dans le monde. Bonne lecture. ■

# QUI A DIT QUE RIEN N'ÉTAIT PERMANENT?

Trouver les personnes qui correspondent parfaitement à votre entreprise est ce qu'Adecco fait de mieux. Lorsque vous devez agrandir votre équipe en recrutant un employé permanent, nos techniques de présélection éprouvées et reconnues vous garantissent de trouver non seulement les meilleurs candidats mais ceux qui adhèrent et correspondent le mieux à votre culture d'entreprise.

## ADECCO POURVOIT DES POSTES PERMANENTS EN :

- Gestion
- Ressources humaines
- Administration/bureautique
- Technologies de l'information
- Ventas et service à la clientèle
- Marketing

Et bien d'autres.

Trouvez le meilleur candidat pour l'avenir  
de votre entreprise.  
Communiquez avec nous dès aujourd'hui.



travailler heureux, vivre mieux

1 866 646 3322  
adecco.ca

## Collaborateurs



**CORY BOYD**, Associé, Rubin Thomlinson LLP

Cory a amorcé sa carrière à la Commission ontarienne des droits de la personne, puis a travaillé au ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels ainsi qu'au sein de l'organisme Toronto Community Housing à titre d'enquêteur et de consultant en matière de droits de la personne. Chez Rubin Thomlinson LLP, il continue de mener des enquêtes en milieu de travail pour des clients employeurs. De plus, Cory aide les employeurs à mettre en œuvre des systèmes de conformité aux lois ainsi que des politiques efficaces en milieu de travail portant sur leurs obligations juridiques et éthiques. Il donne également de la formation au personnel de tous les échelons et collabore avec des clients à la suite de plaintes à l'interne afin d'élaborer des plans pour réinstaurer un bon climat de travail et permettre aux employés de progresser.



**STACI CARREIRO**, Directrice, Ressources humaines, VW Credit Canada, Inc.

Staci Carreiro évolue dans le domaine des RH depuis 14 ans, ayant amorcé sa carrière chez Dectron Internationale, fabricant canadien d'équipement de CVC pour le marché commercial. Passionnée d'automobile et particulièrement entichée des produits Volkswagen, c'est avec beaucoup d'enthousiasme qu'elle joint les rangs de VW Credit Canada, Inc. en 2006, prenant la tête des ressources humaines de l'entreprise. Staci possède un B.Sc. en psychologie de l'université McGill et un B.Comm. en gestion des ressources humaines de l'université Concordia.



**OSCAR CECEÑA**, Coordonnateur de projets, Great Place to Work<sup>MD</sup> Canada

Oscar a fait ses débuts à Great Place to Work<sup>MD</sup> à titre de coordonnateur de projets en 2013 après avoir quitté le Mexique pour s'installer au Canada. Titulaire d'une attestation PMP (Project Management Professional) et ayant travaillé aux États-Unis, en Europe et au Mexique pour des entreprises telles que GE et Verizon, Oscar combine sa vision mondiale et une très vaste connaissance du développement de logiciels, de l'efficacité organisationnelle et des ressources humaines pour offrir des perspectives d'affaires originales, en particulier dans les domaines de la vente au détail et des services financiers.



**CHINA GORMAN**, Présidente et chef de la direction, Great Place to Work<sup>MD</sup>

Forte de ses 30 années d'expérience dans des fonctions de direction en stratégies d'entreprise au sein d'organismes de services professionnels de RH, China est devenue une leader d'opinion très sollicitée dans le monde des RH. Ayant occupé les postes de chef de l'exploitation et, par intérim, de PDG de la Society for Human Resource Management (SHRM), de présidente de DBM pour l'Amérique du Nord et de présidente de Lee Hecht Harrison, la division mondiale de consultation du groupe Adecco, China a plus récemment œuvré comme présidente et chef de la direction du Council for Adult and Experiential Learning (CAEL) et ancienne membre du conseil d'administration de Jobs for America's Graduates (JAG), China a aussi siégé aux conseils consultatifs stratégiques de RiseSmart et de CVCertify.



**RON GREY**, Premier vice-président, Great Place to Work<sup>MD</sup> Canada

À titre de premier vice-président de Great Place to Work<sup>MD</sup> au Canada et en qualité de psychologue organisationnel, Ron dirige les services de consultation et de recherche avancée afin d'aider les clients de Great Place to Work<sup>MD</sup> à obtenir le maximum de l'évaluation de leur lieu de travail et de leurs engagements à effectuer des transformations. Avant de rejoindre les rangs de Great Place to Work<sup>MD</sup>, Ron a dirigé des groupes à l'échelle mondiale et nationale dans les domaines de la stratégie organisationnelle, de la recherche d'employés, de la formation de cadres et de la gestion de talents pour des multinationales en consultation et des firmes de recherche par sondages. Sa vaste expérience l'a amené à travailler avec des clients de toutes les industries et secteurs d'activité, évaluant et élaborant des cultures d'entreprise et des lieux de travail remarquables qui génèrent des résultats supérieurs sur le plan des affaires.



**PER SCOTT**, Vice-président, Ressources humaines, RBC

Per dirige plusieurs aspects des ressources humaines favorisant et appuyant l'engagement et le rendement de la main-d'œuvre de la RBC, notamment la diversité, les relations avec les employés, l'engagement des employés, le sondage d'opinion des employés de la RBC, la gestion du rendement et de la carrière, la gestion stratégique de la main-d'œuvre ainsi que les communications liées à l'image de marque d'employeur. Avant de se joindre à l'équipe des ressources humaines en 1999, Per a débuté à la RBC en 1982 dans les services bancaires de détail, étant affecté aux services aux clients, puis est devenu gérant de succursale avant d'accéder à des rôles touchant la gestion des centres de traitement et d'opérations ainsi que la reconfiguration des processus d'affaires.



**ESTELA VAZQUEZ PEREZ**, Directrice, Image de marque employeur, RBC

En qualité de directrice, Image de marque employeur, un Centre d'excellence de la RBC, l'objectif d'Estela consiste à rehausser la valeur de la marque RBC<sup>MD</sup> dans le marché du recrutement, renforçant le lien entre la marque et la raison d'être de l'entreprise, élaborant des propositions de mise en valeur de l'image l'employeur et systématisant les expériences dans une stratégie équilibrée qui réunit les gens, la marque et la culture organisationnelle. Défendant avec ardeur la notion selon laquelle les marques sont bâtisseurs d'avenir, Estela convoque à la fois la gestion de la marque, le marketing, l'analytique et les technologies émergentes en vue d'améliorer l'expérience des clients et des employés ainsi que le positionnement de la RBC dans le marché.



**JEN WETHEROW**, Directrice, Great Place to Work<sup>MD</sup> Canada

Jen travaille à l'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> depuis sa fondation en 2005. Auparavant, elle avait œuvré en tant qu'analyste de politiques pour le gouvernement fédéral et a acquis de l'expérience en gestion au sein d'un organisme caritatif de grande envergure. Ayant évolué dans les secteurs public, privé et communautaire, Jen possède une connaissance approfondie de la culture d'entreprise. On l'invite fréquemment comme conférencière et animatrice d'atelier dans des colloques partout au pays, où les participants louangent régulièrement son style de présentation dynamique et communautaire en plus d'apprécier l'abondance des conseils pratiques qu'elle leur dispense.

# Qu'est-ce qui distingue les Meilleurs lieux de travail au Canada?

Par China Gorman et Jen Wetherow

**L**ES MEILLEURS LIEUX DE TRAVAIL sont différents, et on peut le mesurer. Chaque année en avril, The Globe & Mail publie une liste des 100 Meilleurs lieux de travail au Canada, qui révèle une grande diversité en termes de secteur d'activité, d'industrie, de dimension et d'emplacement. Bien que chacune ait tracé son propre chemin vers la réussite, toutes ces entreprises partagent une valeur commune : la confiance.

Les employés qui ont confiance en leurs supérieurs travaillent sans compter en donnant leur pleine mesure, et leurs efforts supplémentaires garnissent les coffres de l'entreprise qui les emploie. Les gestionnaires qui ont confiance en leurs employés laissent éclore les

idées innovatrices à tous les échelons de l'entreprise. Les employés qui se font confiance les uns les autres transmettent un sens de camaraderie et entretiennent même le sentiment de faire partie d'une famille. Tous ensemble, ils produisent bien plus que la somme de leurs efforts individuels.

Bien que le concept de la confiance puisse apparaître trop abstrait pour qu'on puisse en mesurer la portée, on peut néanmoins circonscrire trois types de relations de base : celles entre les employés et la direction, celles entre les employés et leur travail, et celles avec leurs collègues.



Tout d'abord, il est possible de mesurer le niveau de confiance entre un employé et la direction. Great Place to Work<sup>™</sup> y parvient en évaluant la crédibilité de la direction, le degré de respect que ressentent les employés et les perceptions générales d'équité au travail.

Dans les Meilleurs lieux de travail, les relations entre les employés et leurs gestionnaires sont béton. En fait, ce type de relations est au cœur de toute société qui réussit. Par contre, les deux autres types de relations contribuent également à la culture de l'entreprise, et ce, de façon très importante. La qualité des relations d'un employé envers son propre travail est liée à la fierté que cet employé éprouve à occuper son emploi. Il existe d'ailleurs une corrélation entre ce degré de fierté de l'employé et sa compréhension de la façon dont sa contribution s'inscrit dans l'objectif global de l'entreprise. Le troisième type de relations, entre collègues, se rapporte au sentiment de camaraderie qui règne dans le milieu de travail.

### Quel est le retour sur investissement? Pour convaincre vos dévoreurs de chiffres

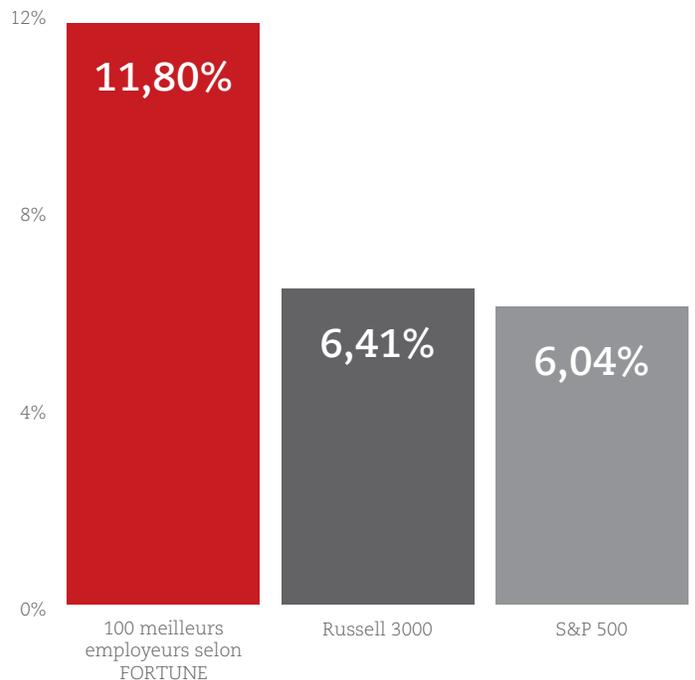
Dans les Meilleurs lieux de travail au Canada, une culture d'entreprise forte est considérée comme cruciale à la réussite.

La confiance est l'investissement le plus rentable qu'une entreprise puisse faire. Elle contribue à un recrutement plus efficace, à un taux de roulement plus faible, à plus d'innovation, à une productivité plus élevée, à une plus grande loyauté des clients et à davantage de profits. C'est la voie à suivre. Toutefois, pour la majorité, la quête de confiance n'est pas fondée sur une prétendue grande notion d'altruisme. Normalement, ce mouvement commence lorsque des dirigeants veulent améliorer le rendement financier et la qualité de leurs entreprises.

Des études indépendantes effectuées par le Russell Investment Group confirment, documents à l'appui, le rendement supérieur des sociétés cotées en bourse apparaissant dans le tableau des « 100 meilleurs employeurs » du magazine *Fortune*, par rapport à l'indice

standard des cours de la bourse (fig. 1). Le principal facteur déterminant pour figurer sur cette liste consiste en la note Trust Index<sup>®</sup> déterminée selon un sondage mené auprès des employés, conçu et administré chaque année par Great Place to Work<sup>™</sup>.

### Analyse comparative des rendements annualisés des valeurs en bourse (1997 – 2013)

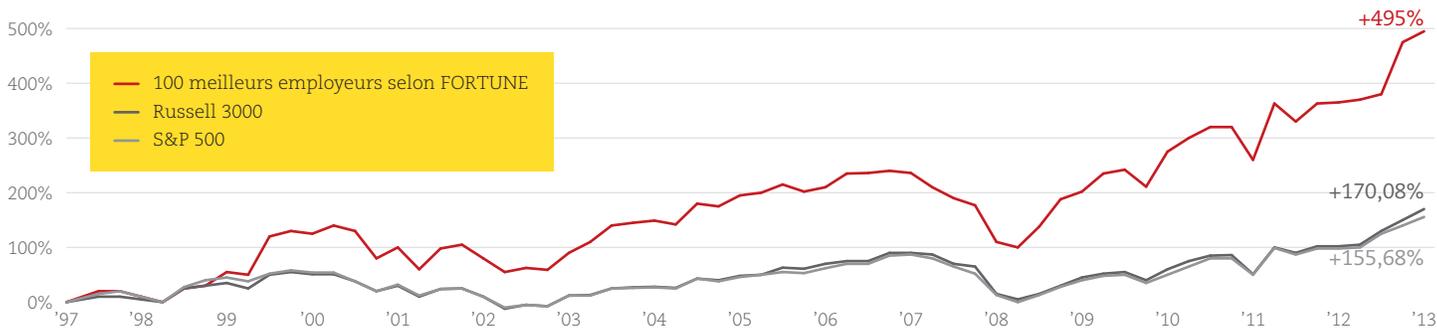


Source: Russell Investment Group  
© 2014 Great Place to Work<sup>™</sup> Institute, Inc. Tous droits réservés.

Figure 1: Les meilleures employeurs ont un rendement de presque 2 x supérieur au rendement général des marchés



### Analyse comparative des rendements cumulés des valeurs en bourse



Source: Russell Investment Group  
© 2014 Great Place to Work<sup>™</sup> Institute, Inc. Tous droits réservés.

Figure 2: Les Meilleurs lieux de travail offrent plus de 2 x le rendement du capital investi

Avec les années, nous constatons que même les Meilleurs lieux de travail ne sont pas immunisés contre les forces externes du marché. Par exemple, en 2008, toutes les sociétés ont subi les contrecoups de la crise financière mondiale; toutefois, on a bien vu que celles qui disposaient d'un niveau de confiance élevé ont été en mesure de rebondir plus rapidement et d'accélérer leur rendement de façon plus importante que leurs pairs (fig. 2).

#### Une culture forte aide les entreprises à attirer et garder ses employés

Lorsque des employés décident de quitter une entreprise, cette dernière subit des pertes onéreuses. Non seulement ces départs entraînent-ils une perte de savoir, mais aussi des frais associés à la sélection et à l'embauche de nouveaux employés, à la transition de personnel, à une fuite dans le réservoir de talents et autres qui, selon les estimations, correspondent au salaire original de l'employé en question ou, selon son échelon et ses compétences, pouvant même aller jusqu'au triple de son salaire. Chez les entreprises reconnues par Great Place to Work<sup>™</sup> dans *Fortune* en

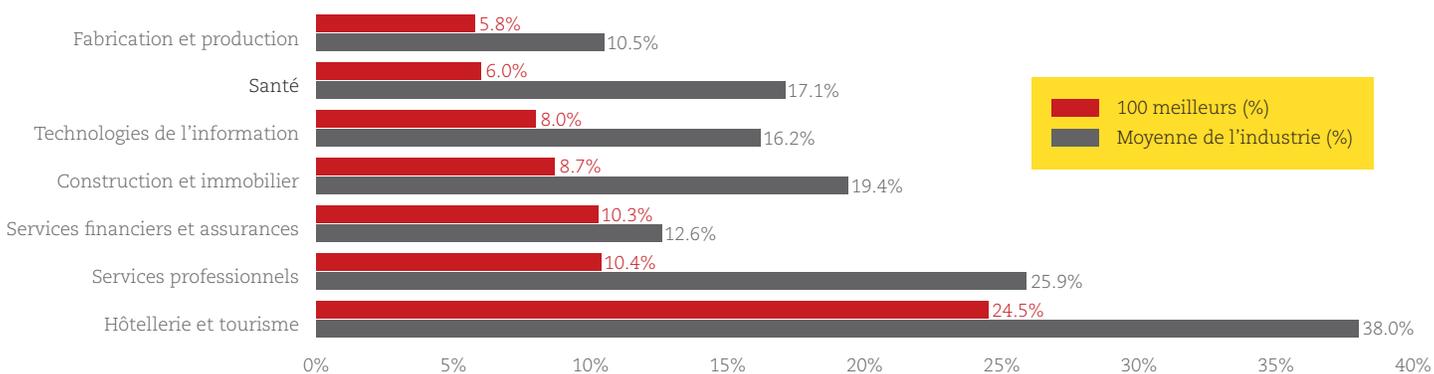
2014, les départs volontaires sont très peu nombreux : jusqu'à 65 % inférieurs, comparativement aux autres sociétés (fig. 3).

#### Où commencer pour améliorer la culture d'une entreprise?

En observant les leaders du groupe des Meilleurs lieux de travail dans le monde, Great Place to Work<sup>™</sup> a créé un modèle pour favoriser un bon rendement fondé sur la confiance. Ce modèle peut paraître abstrait, mais les pratiques de gestion requises pour entretenir cette confiance, elles, sont en réalité assez simples à apprendre et à intégrer dans votre culture.

L'important est d'aider vos gestionnaires de personnel, à tous les échelons de l'entreprise, à comprendre le rôle crucial qu'ils jouent dans la mise en place d'un excellent milieu de travail. Pour cela, il faut changer la perspective par rapport aux tâches courantes, souvent perçues comme des obligations, afin de les transformer en occasions de bâtir la confiance entre la direction et les employés.

### Départs volontaires chez les 100 meilleurs employeurs par industrie



Source : Données des « 100 meilleurs » fournies par le Great Place to Work<sup>™</sup> Institute, Inc. Données comparatives fournies par le BLS. Les données des « 100 meilleurs » comprennent le roulement pour employés à temps plein et à temps partiel. Les données du BLS comprennent la même chose, plus le roulement chez les employés temporaires ou contractuels. © 2014 Great Place to Work<sup>™</sup> Institute, Inc.

Figure 3: Dans les meilleures entreprises, il y a jusqu'à 65 % moins de roulement

Normalement, cette façon de faire n'entraîne pas un changement draconien; il s'agit simplement d'infuser à ce que vous faites déjà un sens renouvelé de générosité, d'attention individuelle et d'inclusion. Ci-dessous, vous trouverez neuf pratiques clés de gestion qui offrent un point de départ concret. Elles représentent les moments marquants du cycle de vie d'un employé, et offrent aux gestionnaires des occasions en or d'apporter des changements modestes mais importants dans la réalité quotidienne de leurs employés.

Voilà donc ce qui distingue les Meilleurs lieux de travail des autres. On ne parle pas ici d'effectuer un changement radical. C'est plutôt l'impact accumulé de petits détails et des interactions quotidiennes entre les personnes qui alimentent la confiance et appuient la culture d'un milieu de travail formidable. ■

## 9 PRATIQUES CLÉS DE GESTION

### Augmenter la productivité

1. **Inspirer.** Les employés apprennent et comprennent à quel point leur emploi est important pour l'entreprise et pour la société en général, au-delà du simple fait de gagner un salaire et d'aider l'entreprise à amasser des profits.
2. **S'exprimer.** La direction fait de grands efforts pour se montrer ouverte et transparente, donnant à tous l'accès voulu à l'information et encourageant les employés à contribuer au-delà de la portée prédéterminée de leur emploi.
3. **Écouter.** La priorité est accordée à des structures claires et ouvertes permettant d'intégrer les idées des gens, d'inclure ces derniers dans la prise de décisions ainsi que de bien entendre les préoccupations et les doléances de tous.

### Augmenter l'innovation

4. **Remercier.** La direction reconnaît et récompense le travail bien fait et les efforts supplémentaires déployés, en plus de chercher activement à créer un climat d'approbation.
5. **Perfectionner.** Une grande attention est placée sur la mise en valeur des talents individuels afin de favoriser la croissance et le perfectionnement personnels, de même que d'offrir une formation correspondant parfaitement à l'emploi.
6. **Se soucier.** De nombreux programmes et structures sont mis en œuvre pour offrir un milieu où le bien-être des personnes et de leurs familles est pris en considération.

### Augmenter la collaboration

7. **Engager.** On embauche les personnes en insistant d'abord sur leurs capacités et leur caractère plutôt que sur leurs seules compétences. On accueille les nouveaux employés et on les intègre à l'équipe au moyen de programmes d'orientation, de parrainages individuels, etc.
8. **Célébrer.** On célèbre les accomplissements personnels ainsi que ceux de l'entreprise de façon à souligner l'esprit de collaboration de gens qui travaillent ensemble.
9. **Partager.** Les employés partagent les fruits de leur travail de multiples façons, et les récompenses sont de nature équitable.



# Aperçu des tendances mondiales en matière de lieu de travail

## Résultats de la plus importante enquête annuelle sur le lieu de travail à l'échelle mondiale

Par Ron Grey, Estela Vazquez Perez, et Per Scott

**E**XPLOITANT SES ACTIVITÉS DANS 42 PAYS, la Banque Royale du Canada (RBC) est non seulement la plus importante institution financière du Canada, mais elle a également obtenu le 50<sup>e</sup> rang au classement Global 2000 de Forbes en 2013. Voilà pourquoi, quand la RBC a approché Great Place to Work<sup>®</sup> pour effectuer une étude qui lui fournirait des renseignements utiles sur la façon de conserver un haut degré de confiance parmi ses employés, la portée du projet a largement dépassé les frontières du Canada.

Un des objectifs de la marque employeur de RBC<sup>™</sup> est de renforcer les relations entre les employés et la marque. Même si la RBC a su dresser un impressionnant portrait des différents marchés locaux où elle œuvre dans le monde, elle a également constaté, ironiquement, que sa position d'employeur reconnu à l'échelle internationale lui posait des défis en raison de la variété et de l'unicité de ses équipes. Les différentes méthodes de sondage utilisées auprès de ces équipes ont donné suite à différentes interprétations, à des suggestions de mesures correctives contradictoires et à des communications commerciales incongrues, lesquelles menacent toutes de diluer le pouvoir de la marque RBC. Par conséquent, la RBC a donné le mandat à Great Place to Work de recueillir des données sur les marchés de l'emploi mondiaux, de la conseiller sur la façon d'harmoniser ses efforts pour améliorer son environnement de travail et de l'aider à atteindre ses objectifs de faire partie des Meilleurs lieux de travail au Canada et ailleurs dans le monde.

Grâce aux résultats obtenus par Great Place to Work, une stratégie permanente en trois volets a été élaborée pour rehausser le degré de confiance affiché par les employés de la RBC à l'échelle mondiale :

- **Devenir un employeur de choix**, ce qui requiert l'adoption d'une méthode fiable pour atteindre les points de référence établis et mériter les prix de reconnaissance voulus, harmoniser les efforts mis en place pour les principales priorités commerciales, cerner les normes mondiales en matière de sélection de points de référence et d'attribution de prix, obtenir des données sur la culture et la santé de la marque dans les marchés cibles, et simplifier le processus de prise de décisions relativement à la conclusion des bons partenariats pour la marque.
- **Assurer l'intégration et la collaboration** tant à l'interne qu'à l'externe. Du point de vue interne, la stratégie prévoit le ralliement des principales équipes partenaires, incluant les départements Gestion de la marque, Communications, RH et Affaires, pour assurer une gestion de la marque durable et plus uniforme à l'échelle mondiale. Quant aux aspects externes, elle mise sur l'utilisation d'une méthodologie fiable, d'une communication cohérente, d'une commercialisation de la marque uniforme et d'une reconnaissance mondiale.
- **Mesures de rendement de l'entreprise** qui comparent le rendement de la RBC à celui de pairs, en fonction d'un ensemble équilibré de critères et d'objectifs financiers à moyen terme, lesquels sont transmis aux actionnaires dans le rapport annuel de la RBC.

Avec un objectif d'être reconnu comme Meilleurs lieux de travail à travers le monde, voici un aperçu du RBC Global Talent Insights, une recherche fournie par l'Institut Great Place to Work.

La RBC est heureuse d'annoncer que, depuis qu'elle a mis en pratique les philosophies et les points de référence établis par Great Place to Work il y a 6 ans, 92 % de ses employés au Canada sont fiers de faire partie de l'équipe RBC.

### Création d'entreprises résilientes où règne une culture de confiance

À Great Place to Work, nous savons que la complexité et les exigences du marché sont de plus en plus élevées et que le rythme des changements accélère constamment, forçant les entreprises à continuellement s'adapter et innover. Elles doivent faire preuve de souplesse et de résilience non seulement pour survivre, mais aussi pour prospérer dans ces temps difficiles.

Pour assurer leur résilience, les entreprises doivent pouvoir compter sur l'engagement, l'esprit novateur et la souplesse de leur personnel – et mettre en place un milieu de travail qui favorise ces qualités. Great Place to Work mène la plus importante enquête du monde portant sur le lieu de travail. Elle sonde annuellement plus de 7 200 entreprises, soit plus de 11 millions d'employés dans 52 pays.

Pour instaurer un climat de grande confiance qui favorisera la résilience de l'entreprise et de meilleurs résultats commerciaux, il est essentiel de comprendre comment les employés perçoivent leur lieu de travail et les principales relations qu'ils entretiennent avec la direction, leurs collègues et leur travail.

### Étude d'envergure mondiale sur les climats de grande confiance et les milieux de travail exceptionnels

Bien que la confiance soit essentielle à la création d'un milieu de travail exceptionnel, nous constatons que la façon de manifester cette confiance varie grandement selon la région et le secteur d'activité où se trouve l'entreprise.

Notre étude vise inéluctablement à dresser et partager un portrait multiculturel unique qui indique ce que sont les meilleurs lieux de travail et cultures d'entreprise du monde selon les employés.

Cette étude internationale résume les données de la plus récente enquête Trust Index de 2014 de Great Place to Work effectuée auprès des employés de plus des 600 Meilleurs lieux de travail de l'Amérique du Nord, de l'Europe, de l'Amérique centrale/Antilles et de l'Asie.

### Principales différences culturelles ressortant de l'enquête Trust Index

La note Trust Index (TI) générale est établie en fonction des notes moyennes accordées par les employés aux 58 énoncés standards composant l'enquête TI. Cet index brosse un tableau général du degré de confiance et de la qualité des relations qu'entretiennent les employés avec la direction, leurs collègues et leur travail.

Note Trust Index<sup>®</sup> générale par région

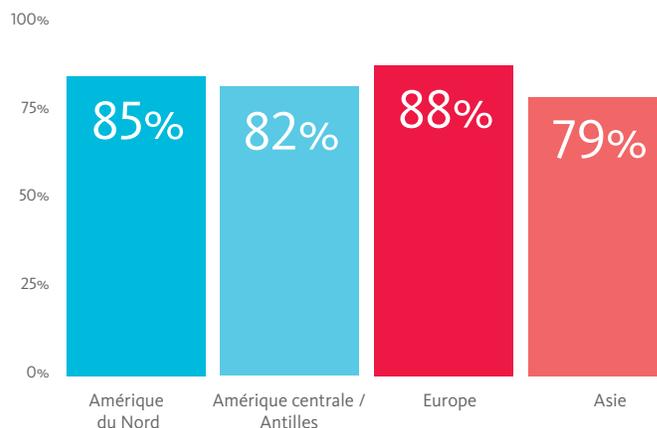


Figure 1: L'Europe affiche les meilleurs résultats TI en 2014, suivi de l'Amérique du Nord. Ceux de l'Amérique centrale/Antilles et de l'Asie sont nettement inférieurs..

Note Trust Index<sup>®</sup> générale : Canada c. États-Unis

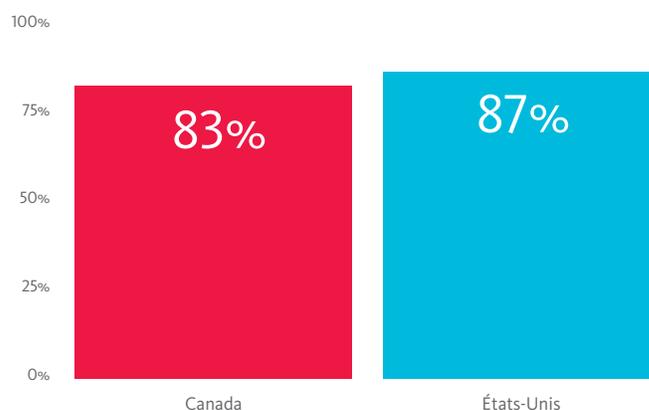


Figure 2: En Amérique du Nord, les États-Unis ont inscrit de bien meilleurs résultats que le Canada.

Pour mieux comprendre les différences qui se dessinent parmi les différentes cultures au chapitre de la confiance au travail, Great Place to Work a analysé plus en profondeur les résultats TI mondiaux en s'attaquant d'abord aux cinq principales dimensions portant sur la confiance, puis aux questions ou énoncés précis compris dans chaque dimension.



## Crédibilité

Communications ouvertes et accessibles

Compétences en gestion de ressources humaines et matérielles

Intégrité et constance dans l'exécution de la vision



## Respect

Perfectionnement professionnel favorisé et appréciation démontrée

Participation des employés aux décisions pertinentes

Considération des employés comme des personnes ayant une vie personnelle



## Équité

Traitement juste de tous à l'égard de la reconnaissance

Absence de favoritisme lors des embauches et des promotions

Absence de discrimination et présence d'un processus d'appel



## Fierté

Fierté du travail personnel accompli

Fierté des réalisations d'une équipe ou d'un groupe de travail

Fierté face aux produits de l'entreprise et à sa présence communautaire



## Camaraderie

Possibilité d'être soi-même

Ambiance accueillante et amicale

Sentiment de faire partie d'une famille ou d'une équipe

Figure 3

## Dimensions du Trust Index

Le Trust Index (fig. 3) se compose de cinq grandes dimensions, chacune comprenant des sous-dimensions dérivées des 58 énoncés standards évalués dans l'enquête auprès des employés Trust Index. Les trois premières dimensions – Crédibilité, Respect et Équité – portent davantage sur les relations entre la direction et les employés et se sont révélées être fortement associées à la confiance au travail.

Les employés de l'Europe et de l'Amérique du Nord considèrent qu'un climat de plus grande confiance existe au sein de leur entreprise, ce qui est démontré par de meilleurs résultats à l'égard de la crédibilité de la direction, du respect des employés, de l'équité des pratiques de gestion et du traitement

des employés, de la fierté ressentie à tous les échelons, du degré de camaraderie ou de la manifestation d'un esprit d'équipe ou de collaboration. Ce n'est qu'au chapitre de la fierté que la région Amérique centrale/Antilles se retrouve un peu plus à égalité avec l'Europe et l'Amérique du Nord. Manifestement, les entreprises asiatiques sont déclassées par celles des autres régions en ce qui a trait à la confiance.

## Énoncés de l'enquête TI

En forant plus profondément dans les données, notre analyse des énoncés ayant obtenu le meilleur et le pire résultat TI permet de cerner plus clairement les différences régionales et nationales concernant la culture d'entreprise et les pratiques de gestion.

Dimensions TI par région

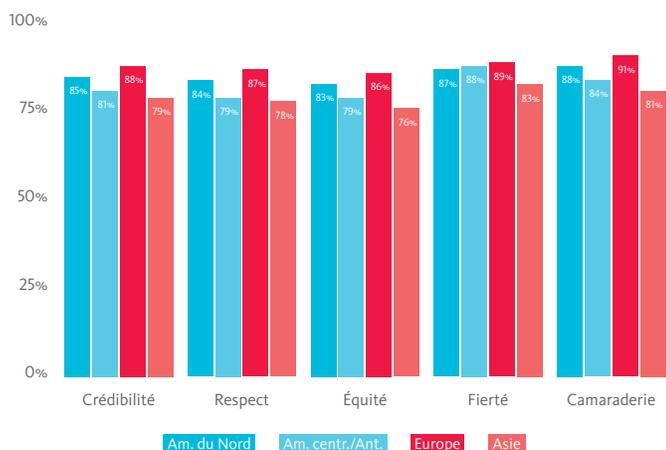


Figure 4: En général, les tendances TI régionales observées pour les dimensions liées à la confiance sont similaires aux tendances mondiales, c'est-à-dire qu'elles sont meilleures en Europe, puis en Amérique du Nord, suivies de l'Amérique centrale/Antilles et de l'Asie. Une seule exception ressort concernant la fierté, où l'Amérique centrale/Antilles affiche des résultats légèrement supérieurs à l'Amérique du Nord.

Dimensions TI : Canada c. États-Unis

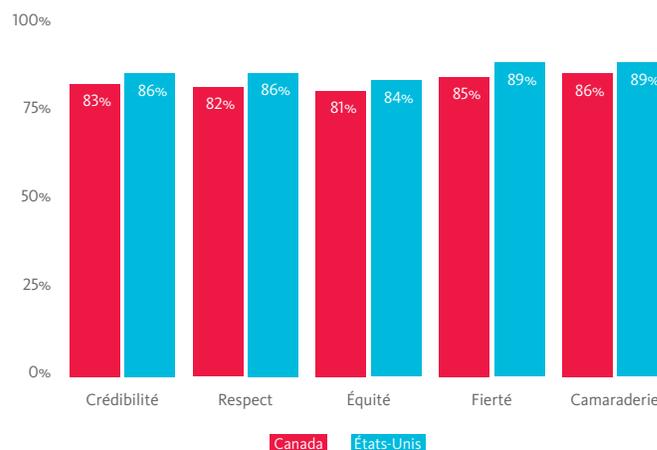


Figure 5: Les résultats du Canada et des États-Unis pour chaque dimension sont également cohérents avec leurs résultats TI généraux. Les Meilleurs lieux de travail des États-Unis ont inscrit de trois à quatre points de pourcentage de plus que ceux du Canada dans les cinq dimensions.

## En exclusivité

Pour chaque région indiquée, les tableaux suivants indiquent ceci :

Pourcentage de résultats positifs, c'est-à-dire le pourcentage d'employés qui ont sélectionné les deux réponses supérieures, sur une échelle de cinq, pour un énoncé TI.

Δ mondial, c'est-à-dire l'écart de points de pourcentage entre le point de référence mondial et le pourcentage de résultats positifs de la région.

- Au-dessus du point de référence mondial par au moins 5 %
- Au-dessus du point de référence mondial par moins de 5 %
- Sous le point de référence mondial par au moins 5 %
- Sous le point de référence mondial par moins de 5 %

Table 1 : Les 10 énoncés ayant obtenu les meilleurs résultats à l'échelle mondiale	Point de référence mondial	Écart par rapport aux points de référence mondiaux (en %)			
		Am. du Nord	Am. c./Ant.	Europe	Asie
C'est un milieu de travail sûr (physiquement)	94	3,3	-3,7	3,0	-2,7
À titre de nouvel employé, vous êtes bien accueilli	92	1,6	-2,1	3,9	-3,4
Je suis fier de dire que je travaille ici	91	1,5	-0,1	1,8	-3,1
Eu égard à nos réalisations, je sens une certaine fierté	90	-0,4	3,5	0,8	-3,9
C'est un milieu de travail convivial	90	3,2	-3,3	4,6	-4,6
La direction adopte des pratiques honnêtes et justes	89	1,7	-0,9	3,4	-4,2
Globalement, je dirais que c'est un endroit où il fait bon travailler	88	0,6	-1,8	3,8	-2,6
Je suis fier de nos contributions à la communauté	88	1,7	1,5	0,5	-3,7
On attribue beaucoup de responsabilités aux employés	88	2,5	0,7	4,2	-7,4
La direction gère les activités de l'entreprise avec compétence	88	1,4	-0,7	2,7	-3,4

Table 2 : Les 10 énoncés ayant obtenu les pires résultats à l'échelle mondiale	Point de référence mondial	Écart par rapport aux points de référence mondiaux (en %)			
		Am. du Nord	Am. c./Ant.	Europe	Asie
Je crois avoir reçu une juste part des profits réalisés par l'entreprise	68	1,3	-2,5	5,9	-4,7
Les cadres évitent le favoritisme	71	2,6	-5,9	7,2	-3,8
Les employés sont justement payés pour le travail accompli	72	2,6	-2,1	3,1	-3,6
Les promotions sont accordées aux employés qui le méritent le plus	72	2,5	-4,5	4,8	-2,8
La direction fait participer les employés aux décisions qui touchent leur travail ou leur milieu de travail	74	1,5	-7,1	7,3	-1,8
Les employés évitent la politiquerie et les coups bas comme moyens pour arriver à leurs fins	77	1,9	-4,8	8,0	-5,1
La direction gère bien le personnel et délègue bien les responsabilités	77	1,8	0,7	3,8	-6,3
Tous les employés ont la chance d'être reconnus	78	2,4	-4,3	5,7	-3,7
Les employés sont encouragés à atteindre un juste équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle	79	1,8	-2,2	4,7	-4,3
La direction tient ses promesses	79	1,9	-4,4	6,3	-3,8

En fonction des 10 énoncés TI ayant obtenu les meilleurs résultats à l'échelle mondiale (table 1), les entreprises étant vraiment des Meilleurs lieux de travail sont sûres, accueillantes et conviviales. Leurs employés sont fiers de leurs réalisations, de leur entreprise et de la responsabilité sociale affichée par celle-ci. Ils considèrent par ailleurs que la direction est honnête, fait preuve d'une bonne éthique et qu'elle gère bien les activités de l'entreprise.

À l'échelle des régions, les Européens ont mieux coté leurs entreprises à tous les égards, sauf pour deux des 10 énoncés TI où une autre région a mieux fait : lieu de travail physiquement sûr et contribution de l'entreprise à la communauté. Les entreprises nord-américaines les talonnent, obtenant une note inférieure aux points de référence mondiaux pour un seul énoncé : fierté à l'égard de leurs réalisations.

Quant à la région Amérique centrale/Antilles, elle enregistre des résultats inférieurs aux points de référence mondiaux pour la plupart de ces énoncés, sauf pour la fierté ressentie à l'égard de leurs réalisations, la responsabilité sociale de leur entreprise et la délégation de responsabilités. Les entreprises asiatiques exhibent les moins bons résultats de toutes les régions, et tout particulièrement en ce qui a trait à la délégation.

Les 10 énoncés affichant les pires résultats à l'échelle mondiale (table 2) portent sur l'équité en matière de reconnaissance, ce qui englobe la justesse de la paie et du partage des profits, l'attribution juste des promotions et l'égalité des chances d'être reconnu. En effet, un peu moins de trois-quarts des employés, et ce, à l'échelle mondiale, croient que les gestionnaires évitent le favoritisme. Ces perceptions contribuent probablement à l'avènement de la politiquerie, de certains comportements discordants et d'un quelconque sentiment d'inquiétude regardant l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Enfin, l'efficacité de la direction en ce qui concerne la participation des employés, l'attribution des responsabilités et la gestion du personnel, tout comme la tenue des promesses, figure parmi les 10 pires résultats mondiaux.

Les entreprises nord-américaines, et encore davantage celles européennes, se situent au-dessus des points de référence mondiaux pour ces 10 énoncés TI. D'ailleurs, les entreprises européennes ont

inscrit plus de cinq points de pourcentage au-dessus des points de référence mondiaux pour six de ces énoncés.

Par contre, les entreprises de l'Amérique centrale/Antilles et de l'Asie se trouvent en deçà des points de référence mondiaux pour tous ces énoncés. On observe des résultats particulièrement bas chez les entreprises asiatiques, que ce soit au chapitre de l'attribution des responsabilités ou de la gestion du personnel, ou encore des employés qui font de la politiquerie ou des coups bas.

### Principaux points à retenir

Les résultats de l'enquête menée par Great Place to Work à l'échelle mondiale font ressortir que la confiance et les meilleurs lieux de travail se caractérisent différemment selon la culture. Vraisemblablement, les entreprises européennes et nord-américaines se sont davantage rapprochées d'un climat de grande confiance et d'un milieu où il fait bon travailler. Voici certains des principaux aspects qui distinguent ces entreprises :

- Offrent des milieux sûrs, accueillants et conviviaux
- Suscitent de profonds sentiments de fierté chez les employés à propos de leurs réalisations et de la responsabilité sociale de l'employeur
- Éveillent chez les employés un sentiment de confiance envers l'intégrité et les compétences de leurs supérieurs

Les entreprises nord-américaines et européennes font mieux que leurs homologues régionaux même pour les énoncés affichant les pires résultats mondiaux (justesse des reconnaissances, participation des employés et crédibilité de la direction concernant la tenue de leurs promesses). Voilà autant d'aspects qui réduisent les manœuvres politiques et augmentent l'adoption de comportements cohésifs au quotidien.

Simultanément, l'étude mondiale de Great Place to Work fournit aux entreprises de l'Amérique centrale/Antilles et de l'Asie de précieux renseignements pour les aider à accélérer et à maintenir l'élaboration d'une culture où règne la confiance et d'un milieu où il fait bon travailler. ■

#### L'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> et RBC tous droits réservés.

L'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> et RBC et leurs marques et logos respectifs utilisés dans ce document, sont des marques commerciales ou des marques déposées de leurs sociétés respectives. Tous les autres noms de sociétés, de produits et de services mentionnés sont des marques commerciales de leurs propriétaires respectifs et sont utilisés ici sans intention de contrefaçon de marque. Aucune partie de ce document ne peut être reproduit ou copié sous quelque forme ou par aucun moyen sans la permission écrite de l'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> et RBC.

#### Désistement

Le matériel est ici à des fins d'information seulement et ne vise pas à, ni destiné à la distribution ou à l'utilisation par toute personne ou entité dans un pays où cette distribution ou utilisation serait contraire à la loi ou d'un règlement ou qui soumettrait la Banque Royale du Canada ou ses filiales ou unités d'affaires constitutifs ou l'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> à tout agrément ou d'enregistrement nécessaire dans ce pays.

Ce n'est pas destiné à être soit une offre spécifique par une entité de la Banque Royale du Canada de vendre ou de fournir, ou une invitation spécifique à appliquer pour n'importe quel travail particulier, compte financier, produit ou service. Banque Royale du Canada ne peut offrir des emplois, des comptes, des produits ou des services dans les pays où elle n'est pas autorisée à le faire, et donc la RBC et son activité n'est pas disponible dans tous les pays ou marchés.

Les informations contenues dans ce document sont de nature générale et ne vise pas à, et ne devrait pas être interprétée comme un avis professionnel ou opinion fournie à l'utilisateur, ni comme une recommandation d'une approche particulière. Ce document ne prétend pas être un exposé complet des approches ou des mesures qui peuvent être appropriés pour l'utilisateur, ne tient pas compte des objectifs spécifiques de l'utilisateur et n'est pas destiné à être une invitation à effectuer une opération ou à participer d'aucun autre service.

Le texte de ce document a été écrit à l'origine en anglais. Traductions de langues autres que l'anglais sont fournis à titre de commodité pour nos utilisateurs. L'Institut Great Place to Work<sup>MD</sup> et la Banque Royale du Canada décline toute responsabilité pour les inexactitudes de traduction. Les informations fournies dans ce document est sur une base comme - est. Banque Royale du Canada décline toute garantie de toute nature concernant les renseignements fournis dans ce rapport.

# L'incidence d'une culture de grande confiance sur les indicateurs de performance clés

Par Ron Grey et Oscar Ceceña



### Sommaire : étude de cas sur les cultures de grande confiance

L'objectif est clair : créer et maintenir une culture de grande confiance et un milieu où il fait bon travailler, puis en recueillir les retombées sous forme de résultats plus probants et plus durables. Bien que la confiance soit essentielle à l'établissement d'un meilleur lieu de travail, nous observons que celle-ci n'exerce pas la même influence sur tous les indicateurs de performance clés (IPC), que ce soit les ventes, la satisfaction de la clientèle, la rentabilité, le rendement des actions, le roulement du personnel ou l'absentéisme et les maladies professionnelles, pour ne nommer que ceux-là.

Cette étude menée auprès d'un grand détaillant canadien montre distinctement les répercussions qu'a la confiance sur les IPC tout comme le rôle que jouent les pratiques en matière de gestion de la culture dans les différents aspects du rendement d'une entreprise. En utilisant des méthodes d'analyse statistique avancées, telles que les corrélations, les facteurs clés et la régression multiple, cette étude révèle de manière empirique l'importance réelle de la confiance au travail. Elle expose tout particulièrement la présence de :

- **Une association hautement significative (de 0,26 à 0,50) entre un milieu de travail où règne la confiance et les IPC obtenus.** Par exemple, les ventes des détaillants qui se sont classés dans le quartile supérieur à l'enquête Trust Index® (TI) de Great Place to Work™ sont 7 % plus élevées que celles des détaillants du quartile inférieur. Cela signifie que, en fonction d'un budget de 100 M\$, les entreprises affichant le plus haut degré de confiance réalisent des ventes supplémentaires de 7 M\$ par rapport à celles ayant le plus bas degré de confiance.
- **Diverses caractéristiques des cultures de grande confiance et des pratiques de gestion ont une corrélation plus étroite avec certains IPC.** Ainsi, les résultats obtenus aux énoncés portant sur l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, la sécurité physique, le rythme effréné et la réception d'une rétroaction honnête et directe au quotidien permettront plus facilement de prédire la survenance de maladies professionnelles. Par ailleurs, on note que l'IPC Ventes unitaires par transaction augmente de manière proportionnelle au degré de délégation de responsabilités, alors que le roulement du personnel, inversement, chute au fur et à mesure que les pratiques de travail s'assouplissent (p. ex., plus les employés pourront s'absenter du travail, au besoin, moins le taux de roulement du personnel de l'entreprise sera élevé).

Il appert que la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail et l'expérience qu'ils y vivent se répercutent indubitablement sur le rendement de l'entreprise. En plus de fournir

des données empiriques sur les aspects de la confiance et les pratiques en gestion de la culture sous-jacentes qui influencent le plus fortement les IPC, notre étude dresse un portrait factuel pouvant servir à instaurer une culture de grande confiance garante d'importants résultats commerciaux pour l'entreprise.

### La confiance et les indicateurs de performances clés

Great Place to Work™ définit la confiance au travail en fonction des principales relations qu'entretiennent les employés avec la direction, leur entreprise, leur travail et leurs collègues. Nous mesurons la confiance au moyen de l'enquête Trust Index® (TI) de Great Place to Work™, un questionnaire annuel normalisé rempli par des employés de plus de 7 200 entreprises réparties dans 52 pays, qui permet d'obtenir l'opinion de plus de 11 millions de personnes – le plus important sondage du monde portant sur le milieu de travail.

Cette étude vise à déterminer l'influence de la confiance sur les IPC, notamment ceux-ci :

- **Ventes c. budget** (ventes totales du détaillant par rapport à son budget)
- **Ventes à l'heure** (ventes moyennes à l'heure par magasin pour l'année en cours par rapport à celle de l'année précédente)
- **Unités par transaction** (nombre moyen d'articles vendus à chaque client)
- **Roulement total du personnel** (pourcentages de mouvements volontaires et involontaires des effectifs combinés)
- **Service à la clientèle** (rendement du magasin au chapitre du service à la clientèle selon des critères clés évalués au moyen d'un programme mensuel de clients mystères)
- **Maladies professionnelles** (l'incidence du taux de maladie par rapport l'année dernière)

### Note Trust Index® générale et indicateurs de performance clés

La note Trust Index® (TI) générale est établie en fonction des notes moyennes accordées par les employés aux 58 énoncés standards composant l'enquête TI. Cet index brosse un tableau général du degré de confiance et de la qualité des relations dans le milieu de travail. Les tableaux suivants illustrent la relation entre l'index et la performance des ventes.

## Note Trust Index® générale et l'IPC Ventes c. budget



Figure 1: Chacun des points du graphique indique la note TI générale et les résultats IPC connexes d'un détaillant.

À quelques exceptions près, plus la confiance règne au sein d'un magasin, plus celui-ci affiche de bons résultats pour cet IPC, c'est-à-dire que son pourcentage de ventes par rapport à son budget est supérieur.

La force statistique de cette corrélation de 0,49 est très élevée, c'est-à-dire qu'elle relève du hasard uniquement dans 0,1 % des cas.

## Note Trust Index® générale et l'IPC Ventes à l'heure d'une année à l'autre

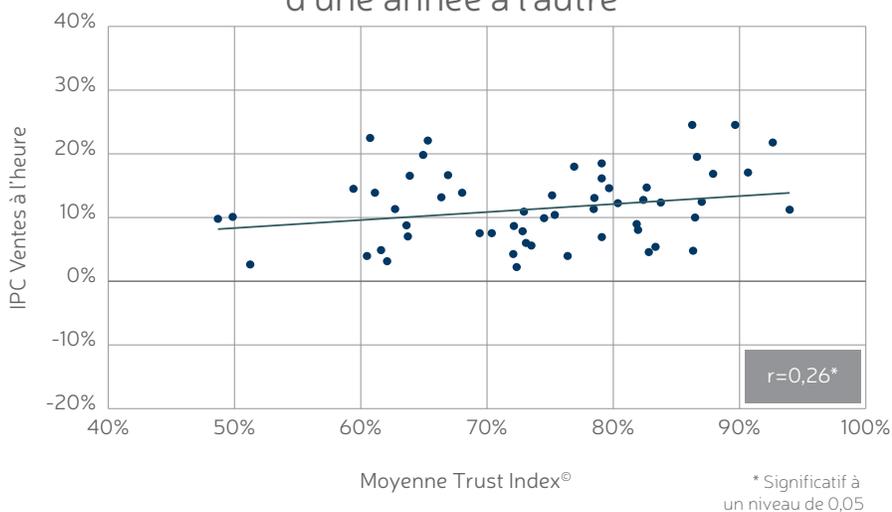


Figure 2: Bien que la corrélation entre la confiance et l'IPC Ventes à l'heure (ventes moyennes à l'heure par magasin pour l'année en cours par rapport à l'année précédente) ne soit pas aussi bonne que celle entre la confiance et l'IPC Ventes c. budget, il existe malgré tout une solide relation d'un point de vue statistique.

En effet, plus le degré de confiance est élevé, plus les ventes à l'heure grimpent.

La force statistique de cette corrélation de 0,26 est assez élevée; en effet, le hasard n'y joue un rôle qu'une fois sur vingt.

## Note Trust Index® générale et IPC liés aux ventes

Quartile TI du magasin	Moyenne TI	Ventes c. budget	Ventes/h d'une année sur l'autre
Q1	87%	7%	14%
Q2	79%	9%	12%
Q3	70%	-2%	10%
Q4	60%	0%	10%

Table 1: Le tableau ci-contre montre l'incidence commerciale des corrélations entre les notes TI et les IPC ayant trait aux ventes. Les magasins figurant dans le quartile supérieur TI (Q1) ont enregistré des ventes de 7 % supérieur au budget annuel alors que les ventes de ceux du dernier quartile n'ont pas dépassé leur budget. Par ailleurs, la productivité des ventes (ventes/h) des magasins du quartile supérieur affiche un gain de 14 % par rapport à l'année précédente, alors que ce gain ne se chiffre qu'à 10 % pour ceux du dernier quartile.

## Étude de cas

Ces résultats indiquent qu'un climat de haute confiance engendre d'importants gains au chapitre du rendement des ventes. Par exemple, pour un budget annuel de ventes de 100 M\$, les magasins du quartile supérieur engrangeront 7 M\$ de ventes supplémentaires comparativement à ceux du quartile inférieur. En outre, la croissance de la productivité des ventes serait 4 % plus élevée par heure pour les magasins du quartile TI supérieur.

### Note générale comme entreprise où il fait bon travailler et IPC

La dernière question de l'enquête TI menée par Great Place to Work<sup>SM</sup> auprès d'employés évalue dans quelle mesure ces derniers considèrent leur employeur, dans l'ensemble, comme une entreprise où il fait bon travailler. Il s'agit d'un important baromètre du niveau de confiance général ressenti au sein de l'entreprise puisque tout est pris en considération.

### Note générale du milieu de travail et IPC Ventes c. budget

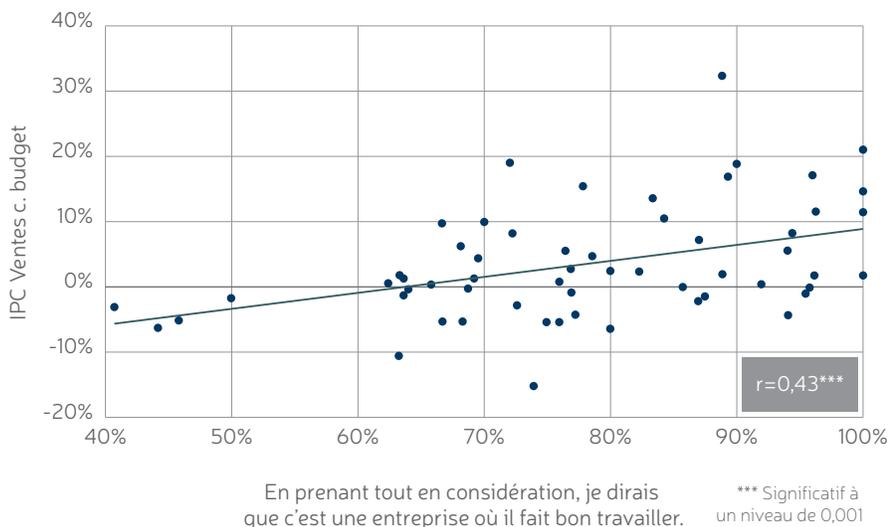


Figure 3: Encore une fois, il y a une très forte relation statistique entre l'appréciation générale du milieu de travail et l'IPC Ventes c. budget. La corrélation de 0,43 est significative à un degré de 0,001.

En général, les magasins fortement considérés comme des entreprises où il fait bon travailler par leurs employés ont tendance à afficher de meilleurs résultats de ventes.

### Note générale du milieu de travail et IPC Ventes à l'heure d'une année à l'autre

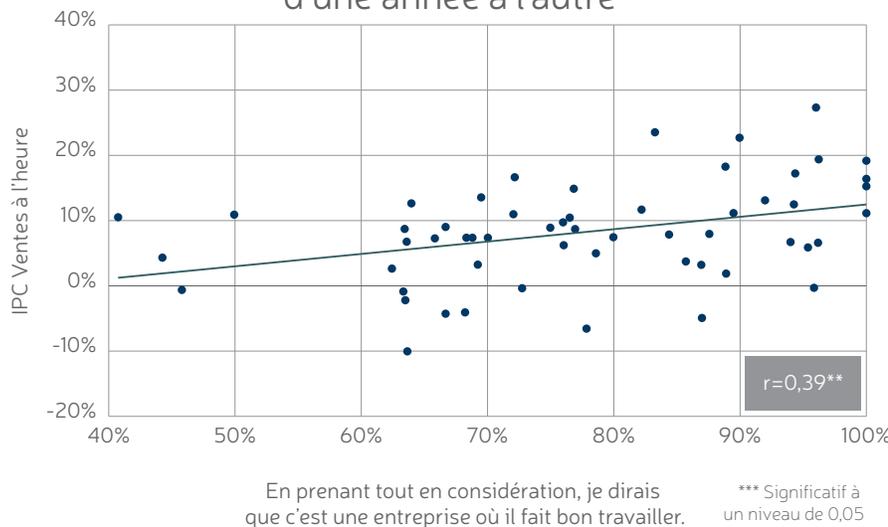


Figure 4: Les magasins fortement considérés comme des entreprises où il fait bon travailler par leurs employés ont également tendance à obtenir une hausse supérieure des ventes à l'heure d'une année sur l'autre.

Cette corrélation de 0,39 n'a que 5 % de probabilité d'être due au hasard.

## Note (à titre d'entreprise où il fait bon à travailler) et IPC liés aux ventes

Quartile TI du magasin	Moyenne TI	Ventes c. budget	Ventes/h d'une année sur l'autre
Q1	96%	8%	14%
Q2	84%	9%	7%
Q3	72%	1%	8%
Q4	59%	-1%	4%

Table 2: Dans le tableau ci-contre, on peut noter que la perception qu'ont les employés de leur entreprise (en tant qu'endroit où il fait bon travailler) a une incidence particulièrement élevée sur les IPC liés aux ventes.

Pour cet énoncé, on remarque un écart de 10 % en faveur des magasins du quartile supérieur au chapitre de la productivité des ventes et de 9 % au chapitre des ventes par rapport au budget.

Ces résultats démontrent qu'une meilleure perception de l'entreprise comme étant un endroit où il fait bon travailler par les employés se traduit par d'importants gains au chapitre du rendement des ventes.

### Lien significatif entre la confiance et les IPC

Notre étude a repéré de nombreux énoncés TI (plus du tiers) où le degré de signification de la corrélation avec l'IPC Ventes c. budget se situait à 0,001 et de nombreux autres statistique-

ment significatifs, avec un degré inférieur. On note des tendances similaires à l'égard de l'IPC Ventes à l'heure, bien que les degrés de signification ne soient pas aussi importants que pour l'IPC Ventes c. budget.

Selon notre étude, il y a également des corrélations d'une certaine signification statistique entre, d'une part, diverses dimensions et éléments liés à la confiance et, d'autre part, d'autres IPC. Ces corrélations sont sommairement présentées dans le tableau suivant.

## Corrélations significatives entre les dimensions TI et les IPC

Dimension	IPC	Corrélation	Signification
<b>CRÉDIBILITÉ</b>	Ventes c. budget	0,50	0,001
	Ventes à l'heure	0,27	0,05
Direction honnête et éthique	Service à la clientèle	0,34	0,01
Direction qui tient ses promesses	Service à la clientèle	0,26	0,05
Nombreuses responsabilités déléguées aux employés	Unités par transaction	0,29	0,01
<b>RESPECT</b>	Ventes c. budget	0,49	0,001
	Ventes à l'heure	0,30	0,05
Milieu de travail (physiquement) sûr	Service à la clientèle	0,33	0,01
Milieu de travail (physiquement) sûr	Maladie professionnelle	-0,50	0,05
Équilibre vie personnelle et professionnelle encouragé	Maladie professionnelle	-0,50	0,05
Rythme effréné constant	Maladie professionnelle	0,51	0,05

## Corrélations significatives entre les dimensions TI et les IPC (suite)

Dimension	IPC	Corrélation	Signification
Rétroaction directe et honnête au quotidien	Maladie professionnelle	-0,50	0,05
Possibilité de s'absenter du travail, au besoin	Roulement du personnel	-0,33	0,01
<b>ÉQUITÉ</b>	Ventes c. budget	0,47	0,001
Traitement équitable des employés, sans égard au sexe	Service à la clientèle	0,32	0,05
Partage équitable des profits	Service à la clientèle	0,25	0,05
<b>FIERTÉ</b>	Ventes c. budget	0,47	0,001
<b>CAMARADERIE</b>	Ventes c. budget	0,38	0,001

### Analyse des facteurs clés et transformation du milieu de travail

L'analyse des corrélations met en évidence les aspects liés à la confiance et aux pratiques connexes en matière de gestion qui ont la plus grande incidence sur les résultats commerciaux clés. Toutefois, l'élaboration d'une feuille de route stratégique visant la transformation du milieu de travail ne peut reposer que sur ces renseignements. D'abord, les entreprises qui souhaitent figurer parmi les meilleurs lieux de travail doivent évaluer sans faute leurs forces internes et points à améliorer.

Quand Great Place to Work™ analyse la perception qu'ont les employés des principales pratiques de gestion de la culture et leurs corrélations avec les IPC, elle effectue des analyses des facteurs clés pour orienter les efforts de transformation. Ces analyses permettent de quantifier les éléments suivants :

- **Principales forces du lieu de travail** – Cela fait référence aux aspects du lieu de travail ayant non seulement obtenu les meilleures notes au chapitre des points de référence TI des meilleurs lieux de travail, mais ayant aussi la plus grande influence sur les résultats commerciaux, c'est-à-dire les IPC, tel que le détermine l'analyse des corrélations;
- **Principaux points à améliorer** – Cela fait référence aux aspects du lieu de travail ayant obtenu les plus basses notes au chapitre des points de référence TI des meilleurs lieux de travail et ayant également une grande influence sur les résultats commerciaux.

### Pratiques de gestion de la culture

D'un point de vue managérial, l'analyse des résultats Trust Index® peut aider les entreprises à atteindre leurs objectifs organisationnels, à obtenir des employés qu'ils s'engagent à fond et qu'ils travaillent en équipe comme une famille. Ces buts stratégiques sont commandés par les neuf pratiques de gestion suivantes.

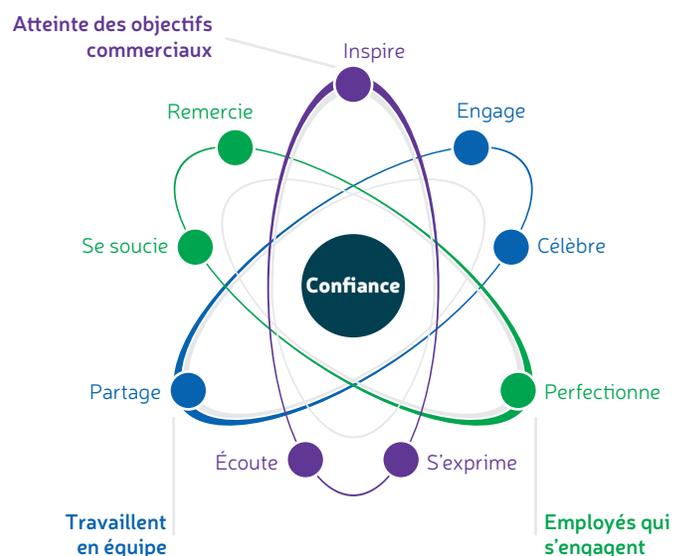


Figure 5

En tenant compte de ce cadre de travail, les deux graphiques des analyses des facteurs clés suivants présentent les résultats TI du point de vue de la gestion de la culture.

## Note globale et pratiques de gestion de la culture

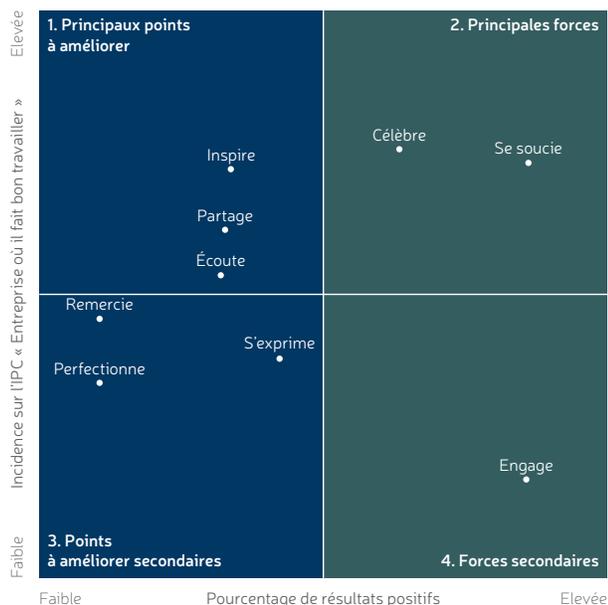


Figure 6: Ce graphique peut servir de feuille de route sommaire pour renforcer la perception qu'ont les employés de ce détaillant canadien à titre d'entreprise où il fait bon travailler. Premièrement, l'entreprise devrait conserver et mettre à profit ses principales forces (Célèbre et Se soucie).

Parallèlement à cela, elle devrait mettre en place les mesures nécessaires pour profiter des occasions de s'améliorer, tout spécialement à l'égard des points figurant dans le premier cadran (Inspire, Partage et Écoute).

En s'attardant davantage aux énoncés TI liés à ces pratiques de gestion de la culture, on obtient une meilleure idée des aspects sur lesquels l'entreprise devrait se concentrer pour devenir une entreprise où il fait bon travailler et rehausser certains résultats commerciaux bien précis.

### Principaux points à retenir

En établissant un lien empirique entre la confiance au travail et les principaux résultats commerciaux, notre étude souligne clairement l'importance de créer un climat de haute confiance au travail.

Par ailleurs, elle dresse un portrait stratégique des différents aspects concernant la confiance et les pratiques de gestion de la culture pouvant le plus influencer sur les résultats des différents IPC, dont les IPC Ventes c. budget, Productivité des ventes (ventes/h), Service

## IPC Ventes c. budget et pratiques de gestion de la culture

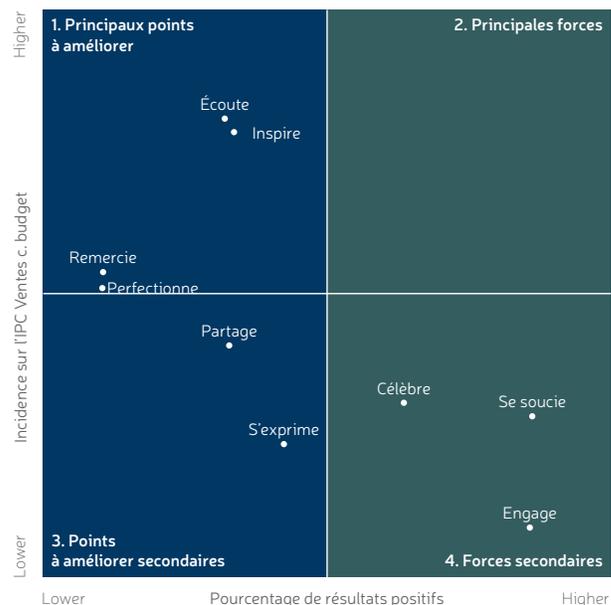


Figure 7: En matière de croissance des ventes, aucune force principale n'a été cernée dans la gestion de la culture.

Effectivement, l'entreprise a inscrit de faibles résultats TI pour les pratiques de gestion ayant la plus grande incidence sur les ventes. Elle devrait donc mettre l'accent sur ces pratiques.

Essentiellement, les défis auxquels doit faire face le détaillant canadien concernant la transformation de son milieu de travail consistent à transférer les principaux points à améliorer en forces. Pour cela, il devra nécessairement mieux écouter, mieux inspirer, mieux remercier et mieux perfectionner ses employés.

à la clientèle, Unités par transaction, Maladies professionnelles et Roulement du personnel.

Toutefois, les facteurs ayant la plus grande incidence sur un IPC ne constituent pas nécessairement ceux qui auront la plus grande influence sur les autres IPC. Voilà pourquoi il est de mise d'adopter une approche « différentielle », plus complexe qu'une approche « uniforme », pour mesurer différents paramètres du rendement de l'entreprise.

Notre étude fait aussi ressortir la puissance des analyses des facteurs clés dans la gestion du changement. Ces analyses peuvent, tout particulièrement, aider les entreprises à transformer leur culture, en mettant l'accent sur les pratiques de gestion les plus utiles pour créer un milieu où il fait bon travailler et améliorer leurs IPC les plus directement liés au succès. ■

Avoir un impact  
sur la vie des gens...  
Faire une différence  
dans l'avenir des jeunes.



L'initiative Win4Youth mobilise les employés d'Adecco à l'échelle du monde entier. Elle constitue l'un des fondements stratégiques de notre responsabilité sociale d'entreprise et s'articule autour des employés et des clients invités qui participent à des activités sportives pour amasser des fonds en vue de la réalisation de projets pour les jeunes partout dans le monde.



travailler heureux, vivre mieux

[adecco.ca](http://adecco.ca)

MISER SUR LA LOI, LES PLAINTES  
D'EMPLOYÉS ET LE MANQUE  
DE CONNAISSANCES POUR INSTAURER  
UN MEILLEUR MILIEU DE TRAVAIL

PAR CORY BOYD



**E**N TANT QUE JURISTE qui se spécialise dans les enquêtes en milieu de travail, je dois souvent traiter avec des entreprises qui éprouvent des difficultés à l'interne et qui cherchent à régler leur problème en vue d'un éventuel « retour à la normale ». Bien qu'une telle solution permette généralement de se conformer aux exigences juridiques et aux politiques internes, elle se traduit souvent comme une belle occasion ratée. Au cours des années, j'ai eu la chance d'observer et de travailler avec des entreprises qui ont réellement appris de ces défis, améliorant du même coup le milieu de travail pour leurs employés, et ce, de diverses façons.

## COMMENT TRANSFORMER DES OBLIGATIONS EN OCCASIONS D'APPRENTISSAGE

Le Règlement de l'Ontario 429/07 (Normes d'accessibilité pour les services à la clientèle) est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et est devenu la première norme faisant partie de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) L.O. 2005* à devenir un règlement. Il a obligé les entreprises ayant leurs activités en Ontario à élaborer une politique visant à assurer que les personnes handicapées aient accès aux biens et services et à faire en sorte que des mesures soient prises pour tenir compte de leur(s) handicap(s). Il a aussi établi la nécessité pour les employés de recevoir une formation en lien avec ce règlement. Pendant que de nombreuses entreprises considéraient ce règlement comme un fardeau et qu'elles se limitaient à faire le minimum nécessaire pour s'y conformer, d'autres ont saisi l'occasion d'offrir à leurs employés une expérience d'apprentissage enrichissante, pour les aider à améliorer leurs relations avec les clients.

Par exemple, l'une des grandes entreprises avec laquelle j'ai travaillé a sollicité ses clients avec un handicap pour participer à des groupes de discussion et à d'autres réunions de consultation en vue de leur demander directement comment elle pourrait mieux les servir. Les renseignements obtenus ont été par la suite intégrés dans les politiques et les programmes de formation de cette entreprise, dotant ainsi ses employés des meilleurs outils disponibles, non seulement pour satisfaire aux exigences du règlement, mais mieux encore, pour répondre aux besoins précis de ses clients. Autre cas : une petite boutique familiale comptant seulement quelques employés et ayant peu de relations avec une clientèle handicapée, a décidé qu'en dépit de sa taille elle donnerait à tous ses employés une formation approfondie en personne afin de parfaire leur compréhension des problèmes auxquels font face les personnes handicapées.

Avec l'approche de nouvelles dates limites pour la formation stipulées par le second règlement découlant de la LAPHO, les employeurs devraient considérer les exigences de cette loi comme

d'authentiques occasions d'apprentissage ainsi qu'une façon de démontrer leur engagement dans le perfectionnement de leurs employés, en plus de mieux recruter et retenir les candidats ayant un handicap qui, malgré leurs talents, peuvent se sentir exclus par d'autres entreprises.

## PRENDRE LES PLAINTES AU SÉRIEUX, PEU IMPORTE LEUR SOURCE

La plupart des entreprises sont fort conscientes que lorsque des employés formulent des plaintes à l'égard de leurs politiques, telles des plaintes en matière de discrimination ou de harcèlement, elles sont pratiquement tenues de mener une enquête afin de déterminer si les allégations peuvent se révéler fondées. Toutefois, tous les problèmes ne sont pas nécessairement exprimés par la voie traditionnelle de la plainte écrite. Lorsque les entreprises acceptent de recevoir des doléances par des voies non traditionnelles, telle une plainte anonyme ou par dénonciation, et qu'elles prennent des mesures en se basant sur ces signalements, les résultats peuvent être extrêmement positifs.

Donner suite à une plainte anonyme peut constituer tout un défi, car il est souvent difficile de savoir par où commencer ou de quelle façon procéder. Cela dit, il existe des outils d'évaluation tels que des sondages d'employés, des groupes de discussion ou des entrevues avec des employés choisis au hasard qui peuvent aider une entreprise à déterminer le bien-fondé des plaintes. J'ai eu recours à de tels outils avec des entreprises qui avaient reçu des plaintes anonymes sur le comportement de la direction ou les processus de la compagnie, et ces évaluations permettaient parfois de découvrir une mine de renseignements qui militaient en faveur de profonds changements organisationnels et touchant le personnel, réalignant l'entreprise sur ses objectifs et ses valeurs. Or, même lorsque cette méthode ne permettait pas de découvrir des preuves suffisantes à l'appui d'une plainte, l'entreprise démontrait clairement à ses employés qu'elle traitait leurs doléances avec sérieux et qu'elle reconnaissait pleinement le fait que les employés puissent se montrer réticents à suivre la procédure officielle pour formuler une plainte.

## PUISER À MÊME L'EXPERTISE INHÉRENTE À SA PROPRE ENTREPRISE

Quand un bon employeur constate une lacune en matière de connaissances ou de compétences au sein de son entreprise, il fera venir un expert de l'extérieur pour donner la formation nécessaire à ses employés. Toutefois, un *super* employeur cherchera à intégrer les connaissances existantes de leurs employés à la formation, afin

## « À LA SUITE D'UN INCIDENT OU D'UNE ENQUÊTE, PEU IMPORTE SI ON A DÉCOUVERT UNE INFRACTION À UNE POLITIQUE DE L'ENTREPRISE, ON PEUT FAIRE FAUSSE ROUTE SI L'ON PRÉSUME QUE LES CHOSES S'ARRANGERONT D'ELLES-MÊMES... »

qu'une expertise pertinente et réaliste soit mise à contribution pour combler cette lacune dans le contexte de son entreprise.

Pour assurer l'efficacité d'une telle formation, il faut participer activement à son développement. Un formateur externe sera très habile dans son domaine d'expertise, mais il connaîtra moins bien les ressources de l'entreprise, ses pratiques commerciales ou les obligations particulières à son secteur d'activité. En collaborant au préalable avec le formateur, une entreprise peut voir à ce que le message soit adapté de manière à répondre aux besoins précis des employés, ce qui en retour garantira un engagement plus ferme de ces derniers envers la formation. J'ai animé des séances de formation où les participants reconnus comme experts dans la matière traitée ont été invités à assurer de petites portions de la formation – une façon de faire qu'ont apprécié les autres participants et qui a facilité leur adhésion à la matière enseignée. De plus, les formateurs qui diversifient leurs méthodes pédagogiques dans le cadre de leurs séances interactives amèneront les employés à retirer le maximum de leur formation.

### IL EST RARE QU'UN MILIEU DE TRAVAIL SE RÉTABLISSE COMME PAR ENCHANTEMENT

À la suite d'un incident ou d'une enquête, peu importe si on a découvert une infraction à une politique de l'entreprise, on peut faire fausse route si l'on présume que les choses s'arrangeront d'elles-mêmes et que les relations vont s'améliorer dans le milieu de travail. Les enquêtes, bien que souvent nécessaires, peuvent perturber les employés et donner lieu à des ressentiments ou même fractionner les équipes de travail en groupuscules. Ces sentiments ne s'envolent pas une fois l'enquête terminée. Les entreprises qui s'engagent activement dans un processus de rétablissement d'un bon climat de travail peuvent s'attaquer à de telles dissensions, clarifier les attentes en matière de comportements et améliorer le moral de l'équipe concernée.

À la suite d'une plainte dont le bien-fondé a été confirmé par une enquête, il est normal que la personne mise en cause doive faire face à certaines mesures disciplinaires. Les fautifs doivent souvent passer en revue les politiques associées à leur cas avant de reprendre leurs tâches. Bien que cette procédure puisse se révéler utile, j'ai été témoin de la réussite de certaines entreprises qui avaient poussé la réflexion un peu plus loin, en offrant à la personne faisant l'objet d'une plainte un système de coaching individuel lui permettant d'élaborer de véritables stratégies en vue de prévenir de futurs incidents. En donnant ce genre de formation, j'ai souvent remarqué une différence probante dans l'attitude de l'employé qui retourne au travail, car nous avons déterminé avec lui les étapes précises qu'il devrait suivre dans l'éventualité où des circonstances similaires se présenteraient. Dans certains cas, le coaching peut aussi être offert au plaignant sur une base volontaire s'il appert que ce dernier pourrait avoir besoin d'aide pour revendiquer ses droits ou pour traiter des situations difficiles.

En outre, les entreprises désirant rétablir l'ordre dans leur milieu de travail peuvent décider de réunir les parties prenantes au conflit afin de favoriser la discussion avant de leur demander de travailler ensemble à nouveau. De telles rencontres, qui sont généralement à la discrétion du plaignant, peuvent donner lieu à la présentation d'excuses, à une planification du travail ou à des stratégies visant à atténuer toute tension future.

### CONCLUSION

Aucun milieu de travail n'est exempt de problèmes, mais la caractéristique prédominante des entreprises fructueuses est leur volonté de relever les défis, qu'ils proviennent d'une disposition de la loi, de plaintes d'employés ou d'un manque de connaissance, et de transformer ces défis en occasions de perfectionner les compétences et les connaissances de leurs employés dans le but de rehausser leur expérience dans leur milieu de travail. ■

# Ralliez-vous au mouvement!



Great Place to Work<sup>MD</sup> sollicite dès maintenant les inscriptions au concours des Meilleurs lieux de travail au Canada en 2015. Pour y participer, rien de plus simple.

## Étape 1

Inscription de votre entreprise. Visitez le [www.greatplacetowork.ca](http://www.greatplacetowork.ca) ou composez notre numéro de téléphone sans frais (866) 712-0630 pour plus d'information.

## Étape 2

Sondage des employés. Great Place to Work<sup>MD</sup> mènera un sondage auprès des employés en vue d'évaluer leur degré de confiance envers l'entreprise. Il s'agit de l'élément de pondération le plus important en vue de choisir les entreprises qui figureront sur la liste finale.

## Étape 3

Audit de la culture. Dans le cadre de cette démarche, on vous demandera de remplir un questionnaire détaillé sur les politiques et pratiques de votre entreprise touchant les ressources humaines.

Si vous ne vous sentez pas prêt à poser votre candidature pour ce concours, vous pouvez néanmoins bénéficier d'une évaluation selon le Trust Index<sup>©</sup>. Renseignez-vous sur les services, la formation, les groupes de discussion et les consultations de soutien qui s'y rapportent.

(866) 712-0630  
[www.greatplacetowork.ca](http://www.greatplacetowork.ca)

# La route vers la réussite

OU COMMENT VW CREDIT CANADA FAIT POUR  
CONTINUER DE FIGURER AU PALMARÈS DES MEILLEURS  
LIEUX DE TRAVAIL DE GREAT PLACE TO WORK<sup>MD</sup>

Avec Staci Carreiro



Bien que le cœur de l'activité de VW Credit Canada, Inc. consiste à offrir à ses clients des solutions abordables pour financer ou louer leurs achats de véhicules Volkswagen ou Audi, l'entreprise admet d'emblée qu'il ne s'agit pas là du seul ingrédient de sa réussite. Trois fois primée par l'Institut Great Place to Work<sup>™</sup>, VW Credit Canada, Inc. a prouvé qu'elle saisissait bien l'importance de cultiver la confiance de leurs employés et de miser sur

celle-ci pour améliorer ses résultats. À titre de client d'Adecco, l'entreprise ne s'est pas fait prier pour partager son expérience avec nous. Nous nous sommes entretenus avec Staci Carreiro, directrice des ressources humaines et de la formation à VW Credit Canada, Inc., qui nous raconte comment l'entreprise a réussi à obtenir – et à maintenir – leur statut d'un des Meilleurs lieux de travail du Canada.

**Un haut degré de confiance chez les employés constitue le dénominateur commun de tous les lauréats de Great Place to Work<sup>™</sup>. Cette confiance se traduit par la crédibilité de la direction aux yeux de sa main-d'œuvre, le niveau selon lequel les employés se sentent respectés et les perceptions par ces derniers de l'équité dans leur milieu de travail. Lequel de ces éléments a été le plus difficile à atteindre de façon optimale? Quelles actions avez-vous entreprises pour améliorer cet aspect et pourquoi?**

L'équité est l'élément le plus difficile à atteindre. Considérer qu'une chose est équitable ou non relève de la subjectivité de chacun; c'est presque impossible à mesurer ou à observer. Toutefois, il est primordial d'entretenir une bonne communication entre les employés et les gestionnaires. En communiquant de façon franche et transparente, et en permettant aux employés de poser des questions, on obtient un échange de points de vue ainsi qu'une occasion de remédier aux perceptions fausses ou aux malentendus.

Très tôt dans notre ascension vers le palmarès de Great Place to Work<sup>™</sup>, afin de mieux comprendre les résultats de l'enquête de même que les perceptions des employés, nous avons tenu des groupes de discussion avec ceux-ci. Nous nous sommes aperçus que la plupart des problèmes cités se rapportaient à la communication. Nous avons aussi vu comment des malentendus pouvaient facilement générer des situations perçues comme inéquitables.

En contrepartie, nous avons mis sur pied des rencontres trimestrielles de discussion libre offrant aux employés une période

de questions-réponses pour adresser leurs préoccupations ou demander de l'information. De plus, pour ceux qui ne désirent pas poser leurs questions en présence de leurs pairs, nous avons élaboré un sondage électronique anonyme qui permet aux employés de formuler leurs questions avant la tenue de la réunion. Enfin, nous avons formé un Comité consultatif des employés dont les membres sont constitués d'employés de diverses équipes provenant de toutes les sphères d'activité de l'entreprise qui se réunissent périodiquement pour discuter de toutes questions relatives au milieu de travail. Les employés peuvent également prendre part à une table ronde tenue aux trois mois, où ils peuvent discuter directement des enjeux propres au milieu de travail avec le président et chef de la direction.

**Même si vous avez maîtrisé avec succès les trois éléments liés à la confiance, lequel de ces éléments, selon vous, se démarque le plus dans votre entreprise et pourquoi?**

La communication est la clé, mais la direction doit aussi être perçue comme étant crédible et en mesure de mener l'entreprise à bon port. Les employés doivent sentir que leur supérieur a confiance en eux pour accomplir du bon travail sans avoir à demeurer sur leurs gardes. Ils doivent aussi croire en la capacité de leur équipe de direction à bien gérer l'entreprise. À l'aide d'une stratégie dynamique, nous visons le premier rang des sociétés de financement dans le secteur automobile au Canada. Pour atteindre ce but, nous avons diffusé dans le détail notre stratégie à tous nos employés et avons décliné les activités primordiales à accomplir en les associant à leurs objectifs annuels.

## « Notre stratégie est claire pour l'avenir : nous voulons être les premiers, non seulement en tant qu'entreprise, mais aussi en tant qu'employeur de choix. »

La direction doit aussi être facile d'approche et être disposée à écouter ce que les employés ont à lui dire à propos de tout aspect pouvant créer problème. L'une des premières choses que j'ai apprises lorsque j'ai joint les rangs de cette entreprise, c'est que les titres et les postes ne sont pas un obstacle à la franchise et à l'ouverture dans les relations. Ce qui signifie que tout le monde est facile d'accès, et ce, jusqu'aux plus hauts échelons de la direction.

### Selon vous, qu'est-ce qui distingue votre entreprise des autres en ce qui a trait aux pratiques mises en place pour cultiver la confiance des employés?

Les commentaires des employés sont une donnée essentielle pour nous, car ils nous aident à façonner des initiatives et des politiques qui ont une incidence directe sur leur milieu de travail. Nous examinons avec soin les sondages d'employés, et des plans d'action en découlent. Nous sollicitons leurs commentaires et tenons à ce qu'ils sachent que nous voulons leur donner suite dans la mesure du possible. Le fait que nos employés prennent part à ces conversations et soumettent des suggestions pour améliorer leur milieu de travail démontre qu'ils sont pleinement engagés, tout comme nous, et que nous travaillons en partenariat. Nous désirons leur faire sentir que leurs opinions comptent.

Nous avons formé un Comité consultatif des employés qui examine en profondeur les résultats du Trust Index® de Great Place to Work™. Ce comité a récemment formulé des recommandations fondées sur son analyse des données et les a présentées à la haute direction. Nous travaillons actuellement avec cette équipe en vue de réviser et d'améliorer notre programme de reconnaissance des employés, notamment en réagissant à certaines questions soulevées touchant les prix et le processus de sélection.

### Comment votre équipe de direction réussit-elle à inculquer le respect et l'esprit de collaboration entre les équipes et les personnes qu'elle dirige?

Notre politique de portes ouvertes favorise un franc dialogue, sans égard au titre hiérarchique ou au poste occupé dans l'échelle de l'entreprise. Les rencontres de discussion libre ainsi que les tables rondes de discussion des employés, tenues tous les trois mois, incitent également à la franchise dans nos communications. À notre succursale d'Ajax, on a organisé des dîners d'équipe pour tout le bureau, ce qui cimente l'esprit d'équipe chez chacun. Cette activité agit aussi comme une plate-forme non officielle qui permet aux gestionnaires de mieux connaître leurs équipes ainsi que les autres employés. En donnant l'occasion de communiquer et d'échanger des idées, nous croyons que le degré de collaboration augmente et que les employés sentent que l'entreprise tient compte de ce qu'ils disent.

### Pouvez-vous nous donner un exemple d'une démarche ou d'une initiative personnelle d'un employé qui a par la suite été soutenue par votre entreprise, puis intégrée dans votre politique et/ou qui est devenue partie intégrante des pratiques courantes de votre entreprise?

Dans nos évaluations du rendement, la moitié des résultats généraux repose sur la réalisation des objectifs de l'entreprise, tandis que l'autre moitié découle de ce qu'on appelle les « comportements stratégiques ». Non seulement nous évaluons ce que les employés accomplissent, mais aussi la façon dont les objectifs sont atteints. Un jour, un employé est venu me voir pour me dire qu'il trouvait que les comportements stratégiques ne pouvaient pas être évalués de manière objective et, en conséquence, qu'il ne pouvait pas concevoir le processus d'évaluation comme étant équitable. Mon petit doigt me disait que cette personne n'était pas la seule à défendre cette opinion, si bien que nous avons organisé des

rencontres dynamiques en équipe portant sur la façon d'évaluer ces comportements stratégiques. Tout d'abord, nous avons demandé aux gestionnaires de nos deux bureaux de se réunir et de déterminer ce que ces comportements signifiaient pour eux. Quand nous avons établi une compréhension commune de ce processus, nous avons préparé un exemple sur la façon dont les employés, dans leur domaine respectif, pouvaient adopter ce comportement dans leurs tâches quotidiennes. Nous avons ensuite rencontré chaque équipe et fait le même exercice. Le gestionnaire est alors devenu l'expert en la matière et a évalué chacun des exemples fournis par les équipes. Cet exercice a suscité une discussion étoffée, en plus d'aider à clarifier et gérer les attentes. À la fin de chaque séance en équipe, chaque groupe a reçu un résumé des exemples fournis, et ce document a pu servir d'outil lors de la discussion de fin d'année pour calibrer les évaluations du rendement. Nous avons obtenu des commentaires favorables et, pour l'anecdote, certains gestionnaires ont avoué que cette démarche avait facilité les discussions dans le cadre des évaluations du rendement.

### Comment ce climat de confiance influence-t-il les résultats généraux de votre entreprise?

L'entreprise participe chaque année au sondage de satisfaction des concessionnaires J. D. Power, qui mesure le degré de satisfaction de nos concessionnaires associés. Cette année, pour la première fois de son histoire, VW Credit Canada s'est classée au premier rang dans la catégorie financement concessionnaires automobiles et au deuxième rang dans les catégories financement des ventes au détail et financement par crédit-bail. Ces résultats peuvent être directement attribués aux efforts déployés par nos employés. C'est grâce à une équipe engagée tendant vers un objectif commun et où chacun fait confiance à l'autre pour l'exécution des tâches que nous avons pu réaliser ces exploits sans précédent.

### Quels changements avez-vous observés dans votre main-d'œuvre depuis les améliorations apportées qui vous ont permis d'accéder au palmarès de Great Place to Work™?

On sent plus de fierté et de passion. C'était déjà là, mais je pense que c'est beaucoup plus palpable aujourd'hui. Notre stratégie est claire pour l'avenir : nous voulons être les premiers, non seulement en tant qu'entreprise, mais aussi en tant qu'employeur de choix. Great Place to Work™ nous a permis de concentrer nos efforts sur l'amélioration de notre milieu de travail en tenant compte des commentaires directs et francs de nos employés. Au cours des trois dernières années, nous avons eu la chance de figurer parmi les *50 Meilleurs lieux de travail au Canada*. Les employés veulent contribuer à ce statut et s'efforcent d'exceller. Cette attitude fait désormais partie de l'ADN de notre entreprise.

### Lorsqu'une autre entreprise figure sur la liste de GPTW, est-ce que cela influence votre perception de cette entreprise et aiguise votre désir de faire affaire ou de coopérer avec elle?

VW Credit Canada désire établir des partenariats avec d'autres entreprises qui figurent sur cette liste. C'est important car Great Place to Work™ constitue la référence en termes d'engagement et de satisfaction des employés. Les entreprises qui se taillent une place dans ce palmarès ont véritablement à cœur d'offrir à leur personnel un endroit où il fait vraiment bon travailler, et ce désir se reflète dans la façon dont elles traitent leurs employés. Les employeurs qui offrent les meilleurs milieux de travail s'entourent d'une main-d'œuvre engagée. Et c'est avec ce type d'entreprises que nous désirons nous associer. Notre association avec Adecco est d'ailleurs un parfait exemple de partenariat fructueux et durable. ■

# Adecco Groupe

Le Groupe Adecco offre aux entreprises et aux chercheurs d'emploi un éventail sans égal de services de dotation et de ressources pour les carrières. Découvrez-en plus sur nos divisions indépendantes et spécialisées.

**Adecco**

travailler heureux, vivre mieux

Adecco, chef de file mondial en solutions RH, compte 50 ans d'expérience et 5 500 bureaux dans le monde entier, dont 50 succursales au Canada seulement.

Adecco offre des services complets de dotation dans plusieurs secteurs d'activités, notamment la bureautique et l'administration, la comptabilité et les finances, le marketing et les ventes, l'ingénierie et les emplois techniques, la technologie de l'information, les solutions en capital humain, et beaucoup d'autres.

[adecco.ca](http://adecco.ca)

**Adecco**

Professionnels

travailler heureux, vivre mieux

Adecco Professionnels est la référence du recrutement et du placement temporaire et permanent des meilleurs talents à des postes en ressources humaines, vente, juridique, administratif et bien d'autres. Adecco Professionnels fait bénéficier les employeurs de ses connaissances approfondies du marché de l'emploi et de son expertise des secteurs de pointe afin de les aider à trouver les meilleurs candidats.

**Adecco**

Finance

travailler heureux, vivre mieux

Adecco Finance est le spécialiste du placement de professionnels des secteurs de la finance, de la comptabilité et de la tenue de livres. Les conseillers en dotation d'Adecco Finance sont de véritables experts du recrutement des secteurs de la finance et de la comptabilité; ils identifient non seulement les individus les plus qualifiés du marché, mais aussi ceux qui correspondent au mieux à la culture des entreprises.



Une grande entreprise commence par un bon personnel, c'est-à-dire des personnes avec une vision et soucieuses des résultats et de l'entière satisfaction de la clientèle. Avec près de 40 ans d'expérience en recrutement professionnel, Holloway Schulz et Partners se distingue par son vaste réseau de ressources pour découvrir et attirer des candidats de choix pour votre organisation.

[hollowayschulz.ca](http://hollowayschulz.ca)

**ROEVIN**  
Une division d'Adecco

Roevin, l'un des plus importants fournisseurs de personnel technique au Canada, se spécialise dans le recrutement de personnel pour les domaines de la construction et de la gestion des activités, de l'ingénierie ainsi que pour les secteurs technique et commercial. Roevin possède plus de 35 ans d'expérience et se révèle un partenaire fiable et éprouvé dans la gestion du processus complet pour proposer les bons candidats aux bonnes entreprises.

[roevin.ca](http://roevin.ca)

