

## Pour un employeur, la communication interne est source de succès

Le 24 septembre 2003, La Capitale assurances générales a été nommée *Meilleur employeur du Québec* dans la catégorie des entreprises de plus de 500 employés. Ce titre, décerné par le magazine *Affaires Plus*, a fait suite, notamment, à un sondage réalisé par la firme-conseil en ressources humaines Watson Wyatt auprès d'employés qui ont participé sur une base volontaire.

La Capitale assurances générales est un des premiers assureurs de dommages au Québec. Son dynamisme et son sens de l'innovation sont reconnus dans le milieu. Depuis toujours, son expansion est très bien contrôlée et continue. L'an dernier, elle a connu un taux de croissance de 14 %. Plusieurs raisons expliquent ces résultats et cette nomination. L'une des plus significatives est indéniablement l'engagement des employés envers leur entreprise.

On ne devient pas le meilleur employeur du jour au lendemain. C'est la résultante de gestes concrets et d'une ferme volonté de la part de la direction générale de prendre les moyens pour créer et stimuler cette participation des employés.

En fait, cet engagement dépend de trois grands facteurs. Tout d'abord, l'attention réelle portée au personnel, ensuite, un milieu de travail stimulant et agréable et, enfin, d'excellentes communications. D'ailleurs, pour M. Réal Circé, président et chef de la direction de La Capitale assurances générales, tous les grands principes de gestion, qu'il s'agisse de la planification, de l'organisation, du contrôle et de la direction, passent irrémédiablement par de bonnes communications pour pouvoir générer un maximum d'efficacité.

À La Capitale assurances générales, cette volonté de communiquer, pour développer un réel esprit d'équipe et de collaboration, se traduit par des gestes concrets.

### La participation

Pour demeurer à la fine pointe du progrès et des dernières technologies, il faut procéder, de temps à autre, à une réingénierie des systèmes, des méthodes et des procédures. C'est une opération exigeante et bien souvent

délicate puisqu'elle implique une remise en question de ce qui existe. À La Capitale assurances générales, les programmes qui visent à définir et à implanter ces changements se font avec les employés qui participent étroitement à ce processus de réingénierie. Tous ceux qui, de près ou de loin, sont concernés ou affectés par les changements seront consultés et écoutés.

### La formation

La formation tient une place importante dans toute l'entreprise; des sommes importantes, au-delà des minimums requis par la loi, y sont consacrées chaque année. Cette formation est développée par nos propres conseillers en formation et est offerte par du personnel interne identifié à cette fin. Ce sont eux qui sont les mieux placés pour connaître et identifier les besoins et déterminer les moyens à prendre pour les combler.

### L'intranet

Les opérations de La Capitale assurances générales sont grandement décentralisées. Sur quelque 650 employés, plus de la moitié travaillent dans 22 bureaux régionaux. Dans un tel contexte, il est primordial que tout le monde soit bien informé en même temps. L'intranet répond à cette exigence. Cette source d'information constante est quotidiennement mise à jour. L'intranet est interactif. Au besoin, ce moyen est également utilisé pour des fins de formation.

### Les rencontres avec tout le personnel

De bonnes communications, c'est aussi un contact humain et la possibilité de rencontrer ceux qui dirigent l'entreprise. Pour cette raison M. Réal Circé, président de la compagnie, et M. John Strome, vice-président directeur, entreprennent régulièrement des tournées provinciales durant lesquelles ils rencontrent tous les employés du siège social et des bureaux régionaux.

À cette occasion, tous les messages sont véhiculés, présentés et discutés avec les employés : la situation financière de l'entreprise, les projets opérationnels, les objectifs de l'année

écoulée; ceux qui ont été atteints et ceux qui ne l'ont pas été. On fait également part des objectifs de l'année à venir et des moyens qui seront mis en place pour les réaliser.

### Des communications uniformes et précises

Aussi, chaque année le plan quinquennal de la compagnie est révisé par la direction générale. Par la suite, tous les cadres intermédiaires, les professionnels et les employés sont rencontrés. C'est un principe généralement reconnu que plus le nombre d'employés qui connaissent et acceptent les objectifs de l'entreprise est élevé, plus les chances de les atteindre sont grandes.

### Le défi du président

Il s'agit là d'une tradition bien implantée qui favorise la communication et qui constitue une source de motivation et de valorisation pour les employés. Le principe est simple : le président lance un défi qui s'échelonne sur toute l'année, à tous les employés; celui-ci se subdivise en sous-objectifs de façon à impliquer tous les services de l'entreprise, mais tous participent à la réalisation de l'objectif final. Le suivi est fait régulièrement et les résultats sont publiés dans l'intranet; il y a des exigences à satisfaire et plusieurs critères d'évaluation sont établis. L'atteinte de plusieurs ou de la totalité de ces critères donne droit à des prix en argent ou en voyages. Le défi du président concerne tous les employés, ainsi chacun a l'occasion d'être valorisé et récompensé.

Il n'y a pas de bonnes compagnies sans un bon personnel. La communication demeure une condition *sine qua non* pour permettre aux employés de bien donner leur rendement maximal et de s'impliquer. Tout le monde en sort gagnant.

Afin de pouvoir entendre de vive voix les styles de communication et de gestion qui font de La Capitale assurances générales le meilleur employeur au Québec, venez nous rencontrer au colloque sur les ressources humaines de la FCSQ, à l'atelier intitulé *Communiquer efficacement au travail!*



Martin Delage

Directeur des ressources humaines  
La Capitale assurances générales