


*Plan stratégique  
de développement*

---

# DES ACTIONS POUR UN **ENGAGEMENT** **ACCRU ET** **RECONNU**

---

2013  
2016

A photograph of a man and a woman in a wine cellar. The man is holding a bottle and looking at the woman. The scene is overlaid with a red geometric pattern. The text 'PRÉAMBULE : LES MEMBRES' is centered in white, flanked by horizontal lines.

PRÉAM-  
BULE : LES  
MEMBRES

**1.1 L'Association (ADDS) a été fondée et existe pour le bénéfice de ses membres. Concevoir un plan de développement requiert donc de questionner qui sont ces membres.**

En janvier 2013, 368 membres sont actifs dans les 403 succursales de la SAQ (24 CSS sont en poste et il y a 11 remplacements). Et deux phénomènes doivent être considérés quant à la composition de notre association : **un renouvellement important des effectifs** dans les 12 dernières années, et une **croissance parallèle de l'effectif féminin**. Ce sont 145 femmes qui exercent aujourd'hui la fonction de Direction de succursale, soit 40 %, alors que le pourcentage était de 30 % au seuil des années 2000. Depuis l'exercice 2008/09, la SAQ a nommé ou embauché 187 Directions de succursale parmi lesquelles 86 étaient des femmes, soit 46 % des nouvelles nominations. Cette croissance est donc en accentuation.

En ce qui concerne le renouvellement important des effectifs, les 10 derniers exercices 2003/04 @ 2012/13 ont vu 196 départs à la retraite, dont 120 depuis 2008/09, soit en cinq ans. Sans compter les DDS qui ont quitté la SAQ ou qui ont accédé à une autre fonction durant cette période. En consultant le tableau des années d'expérience de nos membres en tant qu'employé à la SAQ, on constate que pas moins de 45 % en sont à 12 ans et moins, le rythme des embauches ayant été particulièrement important entre les années 1995 à 2004.

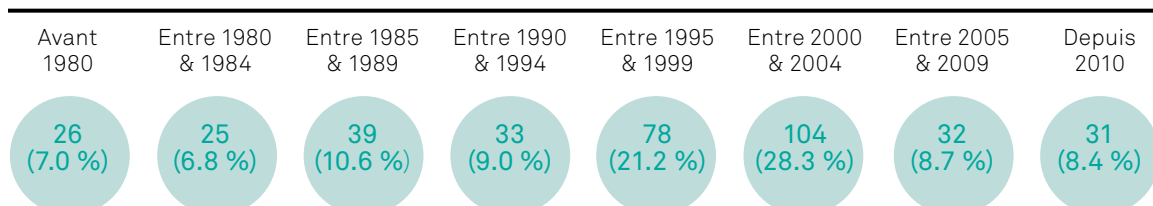
Notons finalement que sur les 187 DDS embauchés ou nommés depuis 2008/2009, 51 (27.3 %) provenaient de l'externe, et nous complétons ainsi l'image d'une population en évolution, et il devient compréhensible que ***L'Association se préoccupe*** dans son Plan stratégique, ***du maintien et du développement de la « culture de gestion d'une succursale » parmi ses membres.***

C'est en tenant compte de la composition de l'Association que **la personne membre a été placée au centre de la préparation du Plan stratégique**, et ce de deux façons.

**1.2** D'abord, le conseil d'administration s'est adjoint la participation d'un échantillon de DDS, dans un exercice de réflexion sur l'avenir, à partir d'une analyse du passé récent, et notamment de la participation essentielle des DDS aux résultats record de la SAQ. Les personnes ayant participé à la réflexion l'ont enracinée dans le quotidien de leur fonction.

**1.3** Et en toute logique, les travaux du groupe ont fait émerger des orientations et des objectifs qui ciblent les personnes exerçant la fonction de DDS, voulant les soutenir dans leur mobilisation à l'égard des objectifs fixés par la Direction dont ils font partie, et souhaitant leur permettre de **réaliser un sain équilibre entre le travail et le bien-être.**

**Employé à la SAQ depuis**





UN  
CONTEXTE  
ÉVOLUTIF

**2.1** Lors de la dernière décennie, et surtout lors des cinq dernières années, **l'ADDS a procédé à une modernisation de son fonctionnement**, notamment par une nouvelle organisation de ses ressources agissant au conseil d'administration et dans ses comités de travail. Elle a aussi amélioré et multiplié ses modes de communication avec ses membres. Tout au long de cette démarche, une évaluation constante de ce fonctionnement a engendré des ajustements.

**2.2** En parallèle avec l'évolution interne de l'ADDS et de son membership, **le cadre des échanges avec la Direction de la SAQ a lui aussi connu des développements fort significatifs :**

- La conclusion d'un nouveau protocole de reconnaissance ;
- Des tables de rencontres formelles avec les directions de l'Exploitation des réseaux de vente et des Ressources humaines ;
- Un engagement de l'ADDS au sein de nombreux comités de l'entreprise, tels «Prévention du harcèlement et de la violence », « Vigie Santé & Mieux-être ».

**2.3** Plus spécifiquement, **les deux dernières années d'activité** de l'Association ont porté sur la **« Valorisation » de la fonction de directeur de succursale**. C'est sous ce thème que des progrès significatifs ont été accomplis, par exemple dans la gestion de performance et dans le soutien aux DDS. Un autre volet, la classification des succursales, a connu des avancées même si la rémunération associée à cette classification ne rencontre pas les attentes de l'ADDS.



**2.4** À travers les années, il est notable que **les actions des DDS et de l'ADDS ont été fondées sur un esprit de collaboration et de recherche de performance qui a prédominé dans tous les échanges avec la direction**. Les DDS, chacun et chacune dans sa succursale, sont au cœur de la réalisation des objectifs de la SAQ, à la fois instigateurs et témoins des résultats. Elles et ils sont responsables de ces résultats et ont constamment eu à cœur de transmettre les informations et rétroactions susceptibles d'améliorer les fonctionnements en vigueur, qui visent à répondre aux attentes du Gouvernement du Québec à l'égard de la SAQ. L'atteinte de résultats record d'année en année encourage à poursuivre dans cette voie de la collaboration.

**2.5** On ne s'étonnera donc pas de trouver dans le présent Plan stratégique des objectifs parallèles à ceux du Plan d'affaires de la SAQ. Les DDS, membres de la Direction à part entière, adhèrent aux valeurs et objectifs de l'entreprise et **c'est dans la réalisation de leur fonction complexe, au point de convergence entre les structures décisionnelle et opérationnelle, que l'Association veut les soutenir**. Il s'agit bien d'agir sur le quotidien vécu en succursale.

---

# VALEURS ET PRIORITÉS

---

**3.0.1** Dans sa réflexion, le CA de l'ADDS s'est adjoint un échantillon « *choisi* » de DDS dont la crédibilité est admise tant par leurs collègues que par la Direction, des personnes provenant de plusieurs régions du Québec, représentant un équilibre des sexes et de divers niveaux d'expérience dans la fonction.

**3.0.2** Une première séance de travail (2 avril 2012) a donné lieu à une conférence sous le titre « *Diriger une succursale de la SAQ : défis, enjeux, pistes et priorités pour l'action* », et à un atelier visant à dégager les valeurs du groupe et l'analyse des participants quant à la situation vécue par les directions de succursales. Quelques priorités potentielles ressortaient déjà de ces échanges.

## **3.1** LES VALEURS REPÉRÉES

**3.1.1** La lecture des valeurs du groupe témoignait du passé récent et préfigurait déjà certaines tendances pour le plan d'avenir, en ce sens que les énoncés faisaient appel à une appropriation de ces valeurs dans leur quotidien par les DDS ces dernières années, mais aussi d'attentes quant à leur manifestation par d'autres interlocuteurs. Voici la synthèse de ces énoncés, telle que retenue par le conseil d'administration.

---

# LE RESPECT

qui devrait se traduire par

- une **véritable écoute suivie d'actions**, une fois les problématiques identifiées et des pistes de solution énoncées ;
- la **confiance** que la Direction partage la responsabilité des résultats et soutient la gestion en succursale ;
- le **maintien des engagements** convenus ;
- davantage de **crédibilité** accordée aux propos émanant de l'expérience compétente du terrain ;
- une **reconnaissance**, une considération à l'égard du professionnalisme démontré par les gestionnaires dans l'ensemble de leurs actions.

---

# LA PASSION

dont on devrait trouver les traces dans

- **l'énergie contagieuse** investie à tous les niveaux de l'organisation ;
- la **mobilisation**, à soutenir en éliminant les irritants de fonctionnement ;
- le **leadership** exercé auprès des équipes en succursales ;
- un **engagement** résolu à l'égard des objectifs, de la part de tous les gestionnaires, fondé sur le respect des potentiels et limites des personnes.

---

# LA TRANSPARENCE

qui permet

- de **dire ce que l'on pense**, sans se sentir à risque ;
- de **clarifier** les zones grises, et donc d'éliminer les risques d'interprétation ;
- de **partager** toutes les données susceptibles de mener à la solution d'un problème ou à la prise de décision ;
- de **s'affirmer** dans ses compétences, et de les faire progresser.

---

# L'INTÉGRITÉ

fondée sur

- **l'authenticité** dans les rapports au travail ;
- le droit à l'erreur et **l'humilité** d'apprendre ;
- la **conscience** d'être traité équitablement ;
- l'assurance de la **réciprocité** dans les relations de collaboration à tous les échelons de l'organisation.



## 3.2 DES CIBLES PRIORITAIRES

**3.2.1** Ces énoncés de valeurs et des conditions de leur manifestation concrète reflètent à la fois des intentions et des besoins, qui ont été confirmés par **l'analyse de la situation des DDS** au quotidien. Sans entrer dans les détails, cette analyse, reprise par la suite au CA, **a fait ressortir les éléments suivants** qui peuvent apparaître comme une somme d'irritants, mais **qui témoignent avant tout de la mouvance de la culture de gestion d'une succursale, au fur et à mesure que des changements technologiques ou autres façonnent la fonction de DDS au quotidien :**

- *un sentiment général que la fonction de DDS se traduit par un ensemble de tâches, dont l'harmonisation peut être améliorée ;*
- *la perception que des zones grises persistent dans les processus de dotation ;*
- *des interrogations quant à l'autonomie de gestion de la succursale, et de son propre travail ;*
- *un certain inconfort quant à l'équité de certaines politiques salariales ;*
- *des déficiences dans les moyens fournis pour réaliser certaines fonctions ;*
- *des lacunes dans les processus d'information qui pourraient simplifier la gestion de succursale ;*
- *des faiblesses quant au transfert de connaissances et aux liens entre les DDS eux-mêmes et avec les directions de secteurs.*





3.2.2 Par la suite, lors d'un atelier tenu les 26 et 27 août 2012, les participants ont largement confirmé et articulé ces constatations. Le groupe a été invité à étayer et préciser les objectifs que devrait poursuivre l'Association, et à « hiérarchiser » ses activités. Ce second exercice a permis de bien comprendre comment les membres attendent que l'Association investisse ses énergies dans les années à venir :

- **Reconnaissance – rémunération – autonomie**  
Amener la SAQ à reconnaître la fonction de DDS comme partie intégrante de la Direction de la SAQ et comme contributrice compétente aux succès de la SAQ, et en conséquence, à lui octroyer l'autonomie de gestion requise.
- **Accueil et insertion**  
Renforcer les mesures d'accueil et d'insertion en emploi, en collaboration avec l'employeur et de façon autonome.
- **Rôles attendus vs réels**  
Intervenir pour assurer la compatibilité des rôles attendus des DDS, et les rôles meublant effectivement le quotidien.
- **Lignes de commandement**  
Faire clarifier et prioriser les différentes lignes de commandement s'adressant aux DDS, notamment en matière de gestion du changement.
- **Accompagnement – évaluation – performance**  
Accompagner les membres dans les situations les opposant parfois à la Direction, et notamment, intervenir pour assurer l'adéquation des évaluations de performance en lien avec la multiplicité et la complexité des tâches.
- **Échanges supportants**  
Renforcer les mécanismes d'échanges pouvant soutenir l'exercice des responsabilités individuelles et collectives et surtout ceux qui permettent de sensibiliser la Direction sur ce que les DDS vivent au quotidien dans les succursales. Il s'agit ici de consolider et développer toutes les voies par lesquelles les DDS peuvent obtenir du support.



# MISSION ET VISION

## 4.1 L'ÉNONCÉ DE MISSION

**4.1.1** Au terme des échanges menant au présent plan, l'énoncé de mission de l'ADDS/SAQ reste inchangé, les participants ayant tout au plus précisé que **l'intention fondamentale est de favoriser un équilibre entre le travail et le bien-être des personnes**, au-delà de ce qu'il était convenu de nommer la « conciliation travail – famille »... Voici cet énoncé.

**4.1.2** « *L'ADDS/SAQ se donne comme mission, de protéger et d'améliorer les conditions de travail de ses membres, tout en participant au développement de l'entreprise et en promouvant la reconnaissance des compétences et du rôle du directeur ou de la directrice de succursale comme éléments essentiels de la réussite de la Société des alcools du Québec, et ce, auprès de nos partenaires internes et externes.* Pour ce faire, l'ADDS/SAQ, s'engage auprès de ses membres, à

- s'assurer que toute décision et politique, favorisant le bien-être et la compétence de ses membres, soit respectée intégralement et uniformément ;
- s'assurer que l'entreprise développe leurs compétences en tant que groupe pour mieux faire face aux changements et aux orientations ;
- prendre une part active dans les orientations et les décisions de l'entreprise tout en gardant son autonomie ;
- assumer le lien direct entre ses membres et la direction de la Société des alcools du Québec. »

**4.1.3** Cet énoncé est appelé à évoluer pour intégrer la notion de « conditions d'exercice de la fonction » et l'atteinte d'un équilibre entre le travail et le bien-être.



## 4.2 UNE VISION POSITIVE ET INCLUSIVE

**4.2.1** Après avoir analysé toutes les données tirées du groupe qui a tenté de répondre à la question « Qui sommes-nous aujourd'hui ? », par les multiples consultations préalables, le comité de stratégie du CA s'est attardé à imaginer « Qui nous voulons être », c'est-à-dire la vision de l'ADDS dans le futur, la projection positive à atteindre. **Dans un horizon de trois ans, on devrait pouvoir dire que :**

*L'ADDS/SAQ réunit des gestionnaires engagés et pleinement reconnus. Ses actions font rayonner la fonction de gestionnaire de succursale et favorisent le développement professionnel dans un équilibre entre le travail et le bien-être.*

C'est pour atteindre cette conclusion que sont établis les orientations et objectifs qui suivent.



LES  
ORIENTA-  
TIONS

*5.0.1 Le conseil d'administration a reçu et analysé les résultats de la consultation à chaque étape. Il en a tiré les conclusions suivantes quant aux développements souhaités par les membres. Pour faire le pont entre la situation actuelle observée et la vision souhaitée, les intentions qui suivent ont un caractère de nécessité.*

#### **5.0.1.1 Reconnaissance**

Les membres veulent que leur appartenance à la Direction de la SAQ soit pleinement et concrètement reconnue, notamment par l'octroi des supports requis et de l'autonomie de gestion utile à l'exercice de leur fonction et à l'atteinte des résultats attendus.

#### **5.0.1.2 Solidarité**

Les progrès envisagés supposent que les membres développent une plus grande solidarité entre eux, par le truchement de l'ADDS, et également avec l'ensemble des directions du réseau de vente, notamment les directions de secteurs. Cette solidarité apparaît comme une condition à l'émergence d'une véritable « culture de gestion d'une succursale de la SAQ ».

#### **5.0.1.3 Fluidité**

La situation quotidienne des DDS étant largement fondée sur la gestion du changement, il importe que tous les mécanismes reliant une succursale aux

différents services de la SAQ soient fluides, et que chaque DDS ait les ressources pour réaliser son mandat de gestion.

#### **5.0.1.4 Potentiel de succès**

La fonction de DDS se traduisant sur le terrain par une multiplicité de tâches complexes touchant plusieurs niveaux d'intervention, le processus de dotation des DDS, d'insertion et de support et perfectionnement en emploi devraient assurer à chacun et chacune un potentiel optimal de succès, et préserver un bon équilibre entre le travail et le bien-être.

#### **5.0.1.5 Communication**

Pour que ces intentions, désirs et projections se réalisent, les mécanismes de communication entre membres, entre les membres et l'ADDS, et avec toutes les autres composantes de l'organisation doivent devenir des canaux par lesquels informations et rétroactions circulent de façon fluide, afin de soutenir la gestion en succursale.

*5.0.2 Pour que ces grandes orientations se traduisent concrètement en action sur le terrain et dans les échanges avec l'employeur, l'Association retient trois axes d'intervention, soutenus par des objectifs forcément entrecroisés et représentés par les trois termes : **Représentation, Support et Participation**. Il appartiendra au conseil d'administration de définir, année après année, les étapes de réalisation du plan, en fixant les prérequis et les priorités parmi les objectifs, et en établissant tout processus utile à leur réalisation.*

## 5.1 LA REPRÉSENTATION DES MEMBRES

L'évolution des échanges avec la direction ces dernières années permet d'affirmer que le rôle de défense des intérêts et conditions de travail des DDS repose sur des bases solides et que des progrès importants ont été réalisés. L'Association peut donc viser, dans sa représentation des membres, une finalité plus large soit celle d'« **Influer davantage sur les conditions d'exercice de la fonction de directeur de succursale** ». Pour arriver aux améliorations souhaitées, les objectifs suivants devraient recevoir une attention soutenue.

**5.1.1** Stimuler les échanges susceptibles d'entraîner une meilleure **concordance entre le rôle attendu** de la part des DDS **et la réalité** des rôles actifs quotidiennement en succursale.

**5.1.2** Inviter la SAQ à concentrer les efforts de formation et de perfectionnement sur la **gestion du changement** et sur **l'adaptation** à celui-ci, pour habiliter les DDS à jouer pleinement leur rôle de leader de proximité dans des succursales en perpétuel changement. En parallèle, inviter la Direction à améliorer la **synchronisation et l'harmonisation des processus de changement** commandés aux DDS par les différents services de l'entreprise. Le but étant de nous rendre le tout plus facile.

**5.1.3** Favoriser l'établissement de tout processus de **prise en charge collective** qui permette de réaliser les changements et les objectifs de l'organisation sans vivre d'isolement et en évitant une déstabilisation improductive.

**5.1.4** Chercher, avec la Direction, les moyens d'assurer une **application plus uniforme** entre les différents secteurs, des processus de fixation des **attentes** signifiées, des **supports** et marges d'autonomie octroyés aux DDS dans l'exercice de leur fonction, et des mécanismes d'**évaluation** de rendement.

**5.1.5** Terminer, avec la Direction, la révision du **Manuel des conditions de travail**, et prévoir un mécanisme de mise à jour.

**5.1.6** Susciter l'émergence d'un **programme de reconnaissance** correspondant à l'importance réelle de la contribution des DDS aux succès de l'entreprise.



## 5.2 LE SUPPORT AUX MEMBRES, DANS L'EXERCICE DE LEUR FONCTION

Le groupe de référence a largement décrit la diversité et la complexité des embûches confrontées dans l'exercice quotidien des fonctions de gestion en succursale. En plus des objectifs mentionnés sous le thème précédent, ceux qui suivent devraient permettre de « *Soutenir les personnes ayant à réaliser les objectifs de l'entreprise dans une succursale, en vue de leur assurer un équilibre optimal entre leur performance au travail et leur bien-être* ». En peu de mots, il s'agit de leur assurer « les moyens des politiques » qu'ils doivent appliquer.

**5.2.1** Relancer l'idée d'**une étude sur la tâche** des DDS, ou de toute autre démarche susceptible d'entraîner la **diffusion des « bonnes pratiques »** dans la gestion de succursale. Donner à l'ensemble des DDS les méthodes, approches et outils les plus « performants » développés par l'expérience du terrain, s'avérerait une mesure précieuse pour **appuyer les efforts de productivité** de chacun(e). De plus, un tel travail, s'il est réalisé conjointement avec les directions de secteur, s'avérerait un outil de **sensibilisation et d'uniformisation des procédés** qui pourrait développer des **liens solidaires** plus forts à l'intérieur des cadres de la Division Exploitation des réseaux de vente.

**5.2.2** Clarifier, avec la Direction, l'ensemble des **lignes de commandement et de collaboration** s'adressant aux DDS, de la part de l'ensemble des services de la SAQ. Il appert que dans la gestion au quotidien, ces lignes s'entrecroisent et même se collisionnent parfois, créant des situations confuses et mettant à risque la réalisation des objectifs. Le but ultime, c'est de clarifier les priorités.

**5.2.3** Stimuler la **mise en place de circuits de communication autres que les lignes d'autorité**, entre les DDS et les directions de secteur, afin de sensibiliser les uns et les autres à leurs mandats respectifs et aux meilleurs **moyens de se soutenir mutuellement**. Par exemple, des formations ou **perfectionnements conjoints** sur le « coaching » pourraient s'avérer prometteurs en clarifiant les comportements à adopter avec les subalternes, et aussi à **circonscrire les attentes** des DDS à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques.

**5.2.4** Examiner avec la Direction la **description de la fonction** de DDS, et les mesures de **sélection et d'accueil en emploi**, dans le but de maximiser l'adéquation entre les mandats à réaliser et les potentiels des personnes appelées à les remplir. Toute personne a droit à l'erreur et à sa correction, mais il est toujours possible de limiter les erreurs en assurant cette adéquation initiale.

**5.2.5** Favoriser la création, à l'intérieur de l'Association, et de la Division Exploitation des réseaux de vente, de tout programme, ou processus qui fournit la possibilité de **transfert des connaissances relatives à la gestion de succursale**. À la verticale, dans les différents niveaux hiérarchiques de la Division, aussi bien qu'à l'horizontale entre collègues, une **approche intergénérationnelle** aurait, dans un tel contexte, l'immense avantage de relier l'expérience aux défis actuels, et de permettre à chacun(e) d'**apprendre**. À terme, des succursales gérées de façon plus uniforme, par des personnes possédant des ressources plus similaires parce qu'elles ont été partagées.

**5.2.6 Accompagner les membres en situations problématiques.** Toute personne choisie pour diriger une succursale peut se trouver, pour diverses raisons, en situation difficile. Des problèmes de santé aux problèmes de gestion ou de relations au travail, l'éventail est large, tout comme celui des mesures en réponse à ces difficultés. L'Association continuera d'**épauler ses membres** dans la recherche de solutions ponctuelles, mais tentera, avec la Direction, d'**éliminer à la source** les problèmes reliés au travail comme tel. Ces accompagnements devraient aussi permettre d'identifier le support possible provenant des supérieurs hiérarchiques.





### 5.3 DES PARTICIPATIONS MULTIPLES

La réalisation des objectifs énoncés sous les rubriques précédentes dépend pour une bonne part de relations fluides et ouvertes entre toutes les composantes du réseau de vente, comme d'ailleurs l'atteinte des résultats financiers visés par la SAQ annuellement. L'examen de la situation actuelle indique que certains de ces circuits de communication peuvent être améliorés. Il importe donc de *maintenir, développer ou créer les canaux de communication susceptibles de véhiculer les informations et rétroactions destinées à soutenir les fonctions de gestion en succursale, et par conséquent la mobilisation collective et solidaire envers les résultats visés par la SAQ.*

**5.3.1 Stimuler la participation des membres à l'ensemble des forums** qui leur permettent d'exprimer le vécu en succursale. Il leur appartient de faire connaître leurs besoins et c'est le rôle de l'Association **de fournir les lieux d'expression pertinents** et qui tiennent compte de la dispersion géographique et de la gestion serrée du temps de chacun(e).

**5.3.2 Instaurer des liaisons multiples entre les membres et avec l'ADDS.** Il apparaît nécessaire que les membres puissent s'épauler entre eux et qu'ils aient des occasions de rencontrer les responsables de l'ADDS plus régulièrement. En plus de clarifier

dans quelles circonstances et comment l'ADDS peut agir pour eux, l'éclosion de relations plus fréquentes et plus proches devrait **entraîner des sentiments d'assurance et de solidarité accrues** dans l'exercice de la fonction.

**5.3.3** Chercher, avec la Direction, à **créer un lieu d'échange avec les directions de secteurs**, hors des liens courants d'autorité, afin de sensibiliser les uns et les autres aux réalités de ces **deux fonctions névralgiques** dans la Division Exploitation des réseaux de vente. Plusieurs des objectifs mentionnés plus haut s'appuient sur une relation améliorée entre ces directions qui ont le mandat de réaliser sur le terrain les objectifs de l'entreprise. Une formation conjointe, par exemple sur les rôles de coaching pourrait s'avérer une première étape stimulante.

**5.3.4 Participer activement** aux travaux des divers organismes, institutions et fédérations qui constituent l'environnement associatif, gouvernemental, commercial et entrepreneurial de la SAQ et de l'ADDS, afin de **canaliser vers les membres toute information, innovation ou avantage qui puisse soutenir le développement de leurs compétences, leur travail au quotidien et leur équilibre personnel.**

---

UNE  
RECONNAIS-  
SANCE À LA  
HAUTEUR  
**DE NOTRE**  
**ENGAGE-**  
**MENT**

---

*Pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés par le Gouvernement du Québec, la SAQ a besoin d'une mobilisation optimale et continue de tous ses acteurs. En particulier, les DDS, situés à la convergence des structures décisionnelle et opérationnelle dans tout le réseau de contact avec la clientèle, veulent maintenir et développer leur contribution aux succès de l'entreprise. Les dernières données suggèrent que les améliorations des dernières années se traduisent par une mobilisation accrue. Après avoir identifié ce qui, dans la situation actuelle, perturbe en partie leur enthousiasme ; par l'entremise de leur association les DDS conçoivent le présent plan comme un moyen d'assurer à chacun(e) la possibilité de participer à l'effort collectif et solidaire auquel tous sont conviés, tout en préservant l'équilibre personnel. À terme, nous souhaitons que chacun(e) puisse se dire qu'il reçoit une reconnaissance à la hauteur de son engagement. Et on pourra éventuellement affirmer que :*

***« L'ADDS/SAQ réunit des gestionnaires engagés et pleinement reconnus. Ses actions font rayonner la fonction de gestionnaire de succursale et favorisent le développement professionnel dans un équilibre entre le travail et le bien-être. »***

*Ultimement, ces développements au plan des conditions d'exercice de la fonction de directeur de succursale permettront à la SAQ d'attirer et retenir les meilleurs talents afin de demeurer la référence dans le domaine du commerce de détail au Québec.*

**addssaq.com**

*905, avenue De Lorimier*

*Montréal (Québec) H2K 3V9*

*T 514 254-6000, poste 5146 - F 514 864-8297*

*addssaq@addssaq.com*

