



La culture d'entreprise comme moteur de croissance

Entretien avec France Desharnais

A la fin du mois d'avril dernier, France Desharnais devenait la deuxième administratrice indépendante du conseil d'administration d'Avison Young, avec le mandat d'apporter une nouvelle perspective aux discussions et aux délibérations du conseil de la société torontoise.

Le choix de France Desharnais n'est pas un hasard : responsable du développement des affaires chez EY de 2002 à 2018, la spécialiste en leadership et en développement des affaires a œuvré chez plusieurs grands joueurs de l'industrie - pensons notamment au Mouvement Desjardins, à Siebel Systems Canada et à CGI. Vu le fulgurant développement d'Avison Young au cours de la dernière décennie, France était un match parfait pour la firme : son expertise à titre de cadre d'entreprises et son expérience internationale seraient des atouts importants pour soutenir le développement de la société immobilière, alors qu'Avison Young continue de mettre en œuvre son impressionnante stratégie de croissance.

Déployée en plusieurs phases, cette stratégie de croissance s'est échelonnée sur un peu plus d'une décennie, et elle se poursuit aujourd'hui en traversant de nouvelles frontières.

De 300 employés répartis à travers 11 bureaux au Canada en 2008, voilà qu'Avison Young compte maintenant 5 000 professionnels de l'immobilier commercial, dont plus de 1 600 courtiers, répartis à travers 124 bureaux au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

En parallèle, la Caisse de dépôt et placement du Québec faisait en juillet 2018 l'acquisition de 250 M\$ d'actions privilégiées d'Avison Young, afin notamment d'accélérer le plan de croissance stratégique de la Société, permettant à la firme d'investir dans des acquisitions et du recrutement de professionnels clés. « C'est suite à cet investissement qu'Avison Young a fait l'acquisition de la firme GVA, au Royaume-Uni en 2019 », explique France. « Cette acquisition permet à notre firme de se positionner sur la scène des services immobiliers commerciaux mondiaux, et de monter parmi les cinq plus importantes entreprises du secteur de l'immobilier commercial au Royaume-Uni ».

C'est aussi le même son de cloche à Montréal, où la taille de la firme a pratiquement doublé au cours de la dernière décennie. Avison Young Québec Inc. a d'abord ouvert ses portes au centre-ville en 2002, le sixième bureau de la compagnie à l'époque, se spécialisant alors uniquement en courtage immobilier commercial. Le bureau de Montréal a grandi de manière soutenue au fur et à mesure que s'y joignaient de nouveaux courtiers et que l'équipe se développait, permettant à la firme de répondre aux besoins d'une clientèle plus vaste partout au Québec. En 2014, Avison Young a fait l'acquisition de la firme Roy et Tremblay Inc, à Longueuil, suite à laquelle une douzaine de professionnels de gestion de projet se sont joints à l'équipe. Quelques mois plus tard, un nouveau bureau spécialisé en immobilier industriel ouvrait ses portes à Ville Saint-Laurent afin de mieux servir la clientèle de l'Ouest-de-l'Île. En croissance constante, ce bureau déménagera d'ailleurs dans de nouveaux espaces à Pointe-Claire au troisième trimestre de 2019 afin d'accueillir de nouveaux talents.

Pour parvenir à cette croissance soutenue, Avison Young s'est concentrée sur des acquisitions stratégiques sur les marchés locaux et sur le recrutement de ressources réputées, et ce, à l'échelle mondiale. Le but de cette stratégie de croissance est d'élargir et de diversifier la plateforme de services offerts dans le but d'offrir une expérience client complète, pour tous les besoins de la clientèle autour du globe.

Selon France, ce qui rend Avison Young attrayante aux yeux des nouveaux talents et des firmes qui joignent ses rangs, c'est sa culture unique. « Notre culture se distingue de la concurrence par des éléments très spécifiques. D'abord, Avison Young est pilotée par ses associés. Puisqu'ils sont actionnaires, chacun d'entre eux partage une responsabilité commune envers l'entreprise, le client, et eux-mêmes. Cette structure opérationnelle offre à nos clients la garantie que nos intérêts sont parfaitement alignés avec les leurs. Ils profitent alors d'une fiabilité inégalée parce qu'ils transigent directement avec les propriétaires de l'entreprise, qui ont à cœur leur succès. »

Pour Johanne Lamanque, Directrice générale



« Dans l'environnement de plein emploi qui nous caractérise, la culture d'entreprise est de plus en plus importante pour l'embauche, la rétention et le bien-être des talents. »

du Groupement des assureurs automobiles et cliente d'Avison Young, cette structure organisationnelle fait ses preuves. « Nous faisons affaire avec Laurent Benarrous, associé chez Avison Young pour nos enjeux immobiliers, explique madame Lamanque. Notre dernier projet comportait un volet stratégique complexe et a été mené avec brio par Laurent lui-même. Son implication complète, sa profonde connaissance du marché, sa rigueur et sa volonté de bien comprendre nos besoins font de lui un atout précieux. De toute évidence, il a su démontrer sa valeur ajoutée en tant qu'associé tant auprès de la direction de notre organisation que du conseil d'administration et il a établi un lien de confiance inébranlable. »

Un autre élément distinctif de la culture d'Avison Young, c'est que la firme a éliminé les silos au profit d'une expérience intégrée pour la clientèle. Les professionnels de la firme travaillent en partenariat, dans un milieu de travail ouvert qui met l'accent sur la collaboration et les besoins du client. Il s'agit d'un moyen simple et efficace d'assurer un maximum de collaboration entre les ressources de la compagnie afin d'identifier des solutions innovatrices pour la clientèle.

« J'ai d'abord joint Avison Young parce que leurs valeurs et leur culture d'entreprise me ressemblent, ajoute-t-elle. Ce n'est qu'après avoir rencontré les associés lors de visites de bureaux de la firme que j'ai vraiment saisi ce qui les différencie sur le marché. J'y ai découvert des gens attentionnés, authentiques et passionnés. Lorsqu'on est propriétaire de son entreprise et qu'on prend part à sa gestion, ça change notre attitude au travail. La formule de propriété d'Avison Young a fait ses preuves pour attirer et retenir les meilleurs talents. Les attitudes et façons de faire des collaborateurs se reflètent dans les relations clients, d'où leur fidélité, gage de succès et de croissance pour l'entreprise. »

Dans l'environnement de plein emploi qui nous caractérise, la culture d'entreprise est de plus en plus importante pour l'embauche, la rétention et le bien-être des

78 →



NOUS SOMMES UNE ENTREPRISE IMMOBILIÈRE UNIQUE EN SON GENRE

GESTION

DÉVELOPPEMENT
CONSTRUCTION

INVESTISSEMENT

CHEF DE FILE DE L'IMMOBILIER, COGIR EST PRÉSENT PARTOUT POUR VOUS ET VOTRE ENTREPRISE.

PLUS DE 60 IMMEUBLES COMMERCIAUX

+ DE 5 MILLIONS DE pi² commerciaux

+ DE 4 000 000 pi² à bureaux

+ DE 300 000 pi² industriels

MAIS AUSSI...

+ DE 50 RÉSIDENCES privées pour aînés

+ DE 50 IMMEUBLES multilogements résidentiels

MAIS SURTOUT... COGIR C'EST

+ DE 3 500 EMPLOYÉS passionnés d'immobilier et dévoués qui travaillent pour vous chaque jour

COMMUNIQUEZ AVEC NOUS pour tous vos besoins en immobilier



433 CHABANEL



+ de 240 000 pi² d'espace de bureaux disponible



204 ST-SACREMENT VIEUX-MONTRÉAL

1 500 à 3 300 pi² d'espace de bureaux disponible



8000 BOUL. DÉCARIE



Jusqu'à 13 000 pi² d'espace de bureaux disponible

514 666-5622
cogir.net





Corporate culture as engine for growth

A conversation with France Desharnais

At the end of last April, France Desharnais became the second independent board member of Avison Young, with the mandate to bring a new perspective to the Board discussions of the Toronto-based company.

The choice was no coincidence: France Desharnais, Business Development Executive at EY from 2002 to 2018, has worked as a leadership and business development specialist with several major players in the industry, including Desjardins Group, Siebel Systems Canada and CGI. Given Avison Young's rapid growth over the past decade, France was a perfect match for the firm. Her expertise as a corporate executive and her international experience are major assets that would support the real estate company's development while Avison Young continues to implement its ambitious growth strategy.

Deployed in several phases, the growth strategy which has spanned over a decade continues today, extending across new borders.

From 300 employees in 11 offices in Canada in 2008, Avison Young has grown to employ 5,000 commercial real estate professionals, including more than 1,600 brokers, spanning 124 offices across Canada, the United States, Europe and Asia.

Meanwhile, in July 2018, the Caisse de dépôt et placement du Québec acquired \$250 million of Avison Young's preferred shares, in order to accelerate the company's strategic growth plan, allowing the firm to invest in acquisitions and the recruitment of key professionals. "It was as a result of this investment that Avison Young acquired GVA in the United Kingdom in 2019," explains France. "This acquisition allows our firm to position itself in the global commercial real estate services market, and to climb to the top five in the commercial real estate sector in the United Kingdom".

The same rings true in Montréal, where the firm has almost doubled in size over the past decade. Avison Young Québec Inc. first opened its doors downtown Montreal in 2002, the company's sixth office at the time, specializing exclusively in commercial real estate brokerage. The Montreal office has grown steadily as new brokers joined and

the team grew, allowing the firm to meet the needs of a broader client base throughout Québec. In 2014, Avison Young acquired Roy et Tremblay Inc. in Longueuil, welcoming a dozen project management professionals to the team. A few months later, a new office specializing in industrial real estate opened in Ville Saint-Laurent to better serve West Island clients. This office is constantly growing and will move to new offices in Pointe-Claire in the third quarter of 2019 to accommodate new talent.

To achieve this sustained growth, Avison Young focused on strategic acquisitions in local markets and the recruitment of renowned resources worldwide. The goal of this growth strategy was to broaden and diversify the scope of services offered in order to provide a complete customer experience that would satisfy the needs of a global customer base.

According to France, it is Avison Young's unique culture that makes it attractive to new talent and firms joining its ranks. "Our culture stands out from the competition by very specific elements. First, Avison Young is managed by its principals. As shareholders, each of them shares a common responsibility towards the company, the customer and themselves. This operational structure offers our clients the guarantee that our interests are perfectly aligned with theirs. They benefit from unparalleled reliability because they deal directly with the company's owners, who are committed to their success."

For Johanne Lamanque, Executive Director of the Groupement des assureurs automobiles and Avison Young's client, this organizational structure is proving its worth. "We work with Laurent Benarrous, Principal at Avison Young, for our real estate needs," explains Ms. Lamanque. "Our last project had a complex strategic component and was successfully led by Laurent himself. His complete involvement, deep knowledge of the market, his rigour and his willingness to fully understand our needs have been precious assets. Clearly, he has demonstrated his added value as a Partner both to the management of our organization and to the Board of Directors and has established an unwavering bond of trust."

Another distinctive element of Avison Young's culture is that the firm has eliminated silos in favour





of an integrated customer experience. The firm's professionals work in partnership, in an open work environment that emphasizes collaboration and client needs. It is a simple and effective way to ensure maximum collaboration of the company's resources to identify innovative solutions for its clients.

"I first joined Avison Young because their values and corporate culture are similar to mine," she adds. It was only after meeting the principals during visits to the firm's offices that I truly understood what makes them different in the market. I discovered people who were attentive, authentic and passionate. When you own your business and take part in its management, it changes your attitude at work. Avison Young's ownership formula has proven to attract and retain the best talent. Collaborators' attitudes and practices are reflected in customer relations, hence their loyalty, a guarantee of success and growth for the company."

In the high-employment environment we are in, corporate culture is increasingly important for the hiring, retention and well-being of talent. Avison Young understood

this long before this concept became a trend. In recent years, the company has developed a collaborative and client-centric approach in its workplace and organizational systems.

"By enabling employees to be real partners who share responsibility, but also profits, Avison Young is in tune with the era of participatory management. Interest in this management style is on the rise in companies seeking to innovate but also attract and retain talent. Organizations that have opted for this participatory model confirm that employees are more motivated, more able to solve problems and therefore more autonomous. Companies also report their financial results are reflecting these positive components," says Annie Baillargeon Fortin M.A, who teaches at the Université du Québec à Montréal and acts as a consultant in organizational communication.

"Avison Young is more than a simple organization. It is more than a workplace, it is an international team of 5,000 tightly woven members, who use their passion for the client, their values and their talents to offer comprehensive real estate services,

everywhere around the globe," adds France.

This culture is not limited to the workplace. For example, every year, all employees in all Avison Young offices worldwide give back to their communities on a voluntary basis for the dAY of Giving. This October 24th will be the sixth edition of the event, which is part of the company's global citizenship strategy. Indeed, in recent years, Avison Young has implemented several initiatives to improve the well-being of its employees and offer them a good work environment and a better quality of life, but it remains important for the firm to give back to the local communities.

"With its capital structure open to its employees and its participatory management, Avison Young is free to focus on developing lasting customer relationships rather than on its next quarterly results," concludes Ms. Desharnais. "It thus has all the assets to continue its global deployment. I anticipate that the company's development is not about to run out of steam. To be continued." •

SOMMET IMMOBILIER DE MONTRÉAL

28 mai 2020 • Palais des congrès de Montréal

- Focus sur l'un des marchés les plus prospères du Canada
- Plus de 1400 participants en 2019

Plus d'informations seront bientôt disponibles sur
realestateforums.com/montrealref

NOUVELLE DATE





« Dans l'environnement de plein emploi qui nous caractérise, la culture d'entreprise est de plus en plus importante pour l'embauche, la rétention et le bien-être des talents. »

75→ talents. Avison Young l'a compris bien avant que ce concept ne devienne à la mode. Au cours des dernières années, la firme a mis au point une approche du travail et des systèmes organisationnels favorisant la collaboration et l'approche centrée sur les clients.

« En permettant aux employés d'être de réels associés qui partagent les responsabilités, mais aussi les gains, Avison Young s'inscrit dans l'ère actuelle de la gestion participative. L'intérêt pour ce style de gestion est en forte croissance dans les entreprises qui souhaitent innover mais aussi attirer et retenir les talents. Les organisations qui font le choix du modèle participatif confirment que les employés sont plus motivés, plus aptes à créer des solutions aux problèmes et donc plus autonomes. Les entreprises mentionnent aussi que ces composantes positives se reflètent dans leurs résultats financiers » déclare Annie Baillargeon Fortin M.A, chargée de cours à l'Université du Québec à Montréal et consultante en communication organisationnelle.

« Avison Young n'est pas qu'une entreprise. Plus qu'un milieu de travail, c'est une équipe internationale tissée serrée de 5 000 membres, qui mettent à profit leur passion pour le client, leurs valeurs et leurs talents pour offrir des services immobiliers complets, partout à l'échelle mondiale » ajoute France.

Cette culture n'est pas limitée au milieu des affaires. Par exemple, chaque année, tous les employés de l'ensemble des bureaux d'Avison Young autour du monde redonnent bénévolement à leur communauté pour le dAY of Giving. Ce 24 octobre aura lieu la sixième édition de l'événement, qui fait partie de la stratégie de citoyenneté mondiale de l'entreprise. En effet, au cours des dernières années, Avison Young a mis sur pied plusieurs initiatives pour améliorer le bien-être de ses employés et leur offrir un bon milieu de travail et une meilleure qualité de vie, mais il demeure important pour la firme de rendre la pareille aux communautés.

« Avec sa structure de capital ouverte à ses employés et sa gestion participative, Avison Young a tout le loisir de se concentrer sur le développement de relations clients durables plutôt que sur son prochain résultat trimestriel, conclut Madame Desharnais. Elle a ainsi tous les atouts pour poursuivre son déploiement mondial. J'anticipe que le développement de l'entreprise n'est pas sur le point de s'essouffler. À suivre. » •

Votre vie
au travail.

distrimar™

Ameublement de milieux d'affaires 514.754.0103 www.distrimar.ca