



...la culture organisationnelle est un attribut significatif pour l'atteinte des résultats d'affaires et la progression de l'organisation. Avoir la conviction qu'il est possible de changer les choses et d'utiliser des moyens permet de faire avancer l'organisation. »

**D**ANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET DIAGNOSTIQUE, le nom de Roche Diagnostics résonne fortement. Cette multinationale trône en tête de peloton de son secteur d'activité et se hisse comme numéro un mondial de la biotechnologie. En 2010, une démarche visant un changement au niveau de la culture organisationnelle a été lancée visant à créer une organisation où les gens se responsabilisent et deviennent des acteurs essentiels à l'atteinte des résultats d'affaires.

« À travers les fondements de cette culture de responsabilisation, nous voulons faire en sorte que nos employés vivent des expériences et partagent des croyances qui favorisent l'atteinte des objectifs d'affaires, explique Sylvie Bergeron, directrice principale RH et Communications. En plus de nos valeurs organisationnelles, nous avons défini 7 convictions culturelles auxquelles nous voulons que nos employés adhèrent. Pour permettre l'adhérence à ces convictions culturelles, nous favorisons la rétroaction et la reconnaissance entre pairs. Les employés s'offrent entre eux de la reconnaissance ciblée par le biais de cartes électroniques ou papier, sur lesquelles ils décrivent clairement le bon coup d'un collègue, en l'associant à l'une de nos convictions culturelles. « La reconnaissance ciblée encourage des comportements responsables. Elle est évidemment utilisée par les gestionnaires, mais aussi entre collègues. Le supérieur immédiat reçoit une copie de la carte de reconnaissance électronique et peut féliciter à son tour l'apport de l'employé. Ce volet de la culture connaît un grand succès. D'ailleurs, les employés mettent à la vue leurs cartes de reconnaissance, ce qui nous prouve leur fierté à les recevoir. La reconnaissance chez Roche Diagnostics n'est pas uniquement reliée à l'atteinte de résultats quantifiables, mais également liée au comportement et à l'attitude au travail, » ajoute Mme Bergeron.

#### La reconnaissance sous toutes ses formes

Dans les faits, la reconnaissance au sein de cette organisation permet de récompenser les performances individuelles et collectives, de mobiliser les employés et de célébrer les succès. Elle prend diverses formes, le classique prix en argent remis aux meilleurs représentants pour leurs résultats de vente, la reconnaissance des années de service, les cartes de reconnaissance ciblée, le prix pour l'employé du trimestre ainsi que les prix visant à reconnaître les employés s'étant le plus illustrés durant l'année.

« Peu importe le type de résultats, quantitatif ou non, l'idée au cœur de notre culture est de reconnaître les employés qui adhèrent à nos convictions culturelles et qui vivent au quotidien les valeurs de l'organisation, précise Sylvie Bergeron. Nous avons également un programme de reconnaissance nommé High Five qui consiste à offrir annuellement un cadeau d'une valeur de 75 \$ à un employé pour sa contribution exceptionnelle. Concrètement, il peut s'agir d'un employé qui, outre son travail, va collaborer avec un pair ou une équipe pour faire avancer un projet ou encore qui va aller au-delà des procédures en place pour dépasser les attentes d'un client. »

Pour pousser davantage la culture de responsabilisation, Roche Diagnostics a voulu offrir à ses employés un moyen concret pour favoriser la communication entre collègues pour une plus grande efficacité au travail : la rétroaction ciblée. Or, si la rétroaction ciblée est mal menée, elle peut s'avérer délicate et, peut même parfois, envenimer une situation plus que de l'améliorer. C'est pourquoi l'ensemble des employés a reçu une formation sur la bonne façon d'offrir de la rétroaction à ses collègues ou à son patron.



### La responsabilisation et la reconnaissance pour des employés mobilisés

En appui à cette démarche, Roche Diagnostics voit à ce que le site intranet fasse la promotion de cette culture en y affichant des histoires ciblées, directement en lien avec les réalisations des employés et les convictions culturelles qui s'y rattachent. Il peut s'agir d'un contrat conclu avec un nouveau client ou d'un projet profitable pour l'équipe à l'interne. Puis, lors d'événements organisés pour les employés de Roche Diagnostics, une vidéo ou un montage photo soulignant l'ensemble des accomplissements des employés est présenté. « Ces moments sont très touchants pour les employés. Ils aiment se voir contribuer à la performance de l'organisation », poursuit la directrice.

Bien sûr, toute cette culture génère un impact significatif sur la productivité puisque chaque expression de reconnaissance d'un comportement et de la volonté de dépassement est reçue comme un encouragement. Au printemps 2013, Roche Diagnostics a prévu un sondage d'engagement auquel devront répondre tous les employés, ce qui permettra de mesurer, entre autres, l'effet de cette culture de responsabilisation sur l'attraction et la rétention du personnel, et sur leur niveau de responsabilisation et d'engagement.

L'expérience observée sur le terrain et dans d'autres organisations laisse croire que toutes ces actions exercent une influence positive sur le mieux-être des employés.

### Une culture qui s'enracine

Cette responsabilisation accrue des employés se traduit au quotidien par une entraide et une collaboration plus grande. L'investissement financier mis dans le programme et les événements pour reconnaître les employés en valent la chandelle. « Même en période économique difficile, la reconnaissance est difficilement remise en cause. Le déploiement d'une culture de responsabilisation commence avant tout par la haute direction avant de descendre vers les employés, précise Sylvie Bergeron. Tout le personnel a pu s'approprier les composantes et les outils de cette nouvelle culture. Tout cela a été accueilli de manière positive et les gestionnaires profitent maintenant d'outils pratiques pour évaluer la performance des employés, les reconnaître et leur offrir de la rétroaction pour améliorer les dynamiques et la communication dans leur équipe.

Il va sans dire que la culture organisationnelle est un attribut significatif pour l'atteinte des résultats d'affaires et la progression de l'organisation. Avoir la conviction qu'il est possible de changer les choses et d'utiliser des moyens permet de faire avancer l'organisation. L'implication de la haute direction, des gestionnaires et des employés est sans aucun doute le facteur clé de cette réussite. ■

# Accroître la productivité

PAR PETER ANDERSEN, PhD

**L**E CANADA, NOUS LE SAVONS, a souffert d'un grave écart de productivité par rapport aux États-Unis. Depuis 10 ans, la productivité horaire du travail dans le secteur commercial canadien présente un taux de croissance annuel moyen désastreux de moins de 1%, ce qui représente une croissance bien plus lente que celle des États-Unis et qui vient creuser l'écart entre notre productivité et la leur. Dans les prochaines années, la croissance de productivité sera un critère déterminant du niveau de vie au Canada.

La croissance de productivité déterminera également si, face à une population vieillissante, le taux global de croissance économique sera suffisamment élevé pour soutenir le filet de sécurité sociale ainsi que la dette publique. Des économistes ont suggéré un certain nombre de mesures pour remédier à la situation dont certaines d'entre elles ont été incorporées aux politiques gouvernementales. Parmi celles-ci, on retrouve notamment la baisse des impôts, l'allègement des régulations, un taux d'inflation stable, des infrastructures renforcées, la recherche et le développement, l'accès au capital risque, la diminution des barrières à l'entrée entre provinces, des formations professionnelles, et l'accès à l'enseignement supérieur et aux programmes d'alphabétisation.

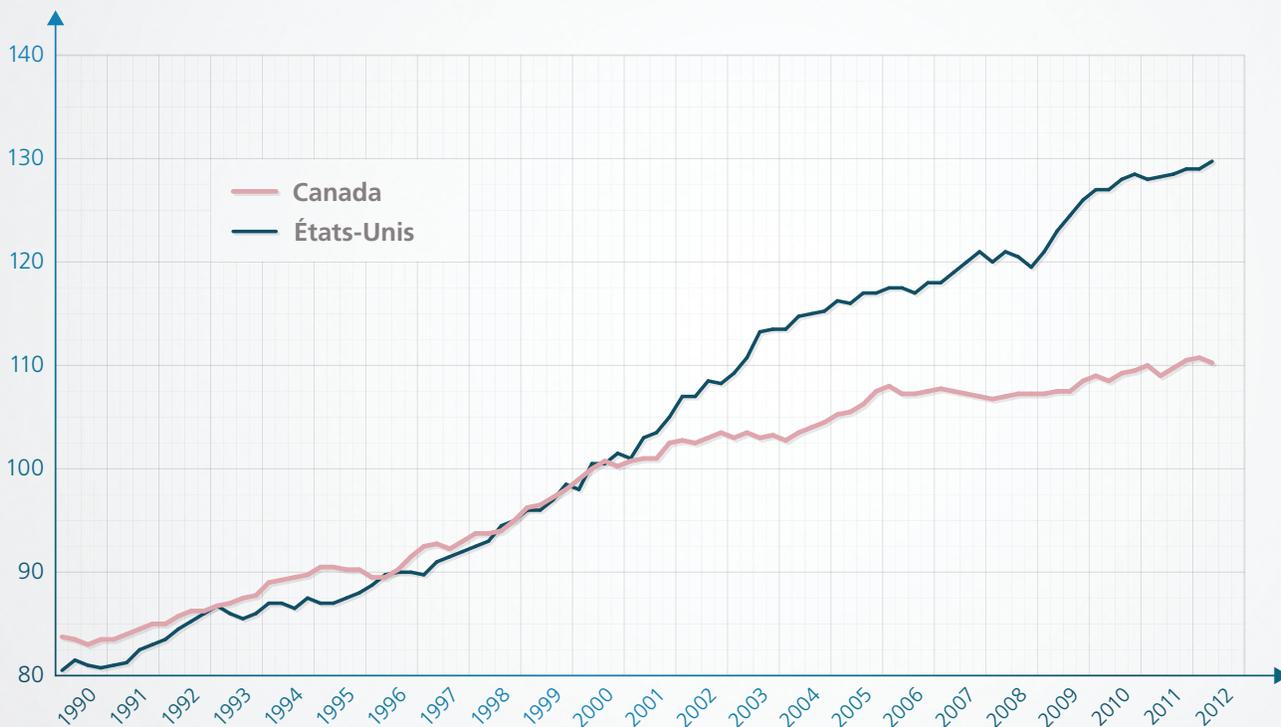
Jusqu'ici, ces efforts ne semblent pas avoir abouti aux résultats escomptés. Nous devons redoubler d'ardeur.

En tant que propriétaires et gestionnaires d'entreprises individuelles canadiennes, nous savons que ces solutions sont d'ordre macroéconomique et nous sont donc inaccessibles. Il est cependant naturel de nous demander si nous pouvons en faire davantage à un niveau plus microéconomique, au sein de nos entreprises. Nous devrions tous chercher à adopter l'approche positive qui est de produire davantage avec le même nombre de travailleurs plutôt que de simplement conserver le même niveau de production avec moins d'effectifs. En revanche, si cette approche peut fonctionner à court terme, elle ne peut être durable, les travailleurs devenant insatisfaits en raison de la surcharge de travail. Lorsque l'on cherche à renforcer un certain comportement, les récompenses fonctionnent mieux que les punitions.

En d'autres termes, comment faire pour que les gestionnaires et les travailleurs se sentent motivés à devenir plus productifs en tant qu'individus et en tant que groupe? Les sciences du comportement présentent différents moyens pour motiver et créer des situations qui conviennent à chacun. *Communiquer* est bien souvent plus

## Écart de productivité

### Production horaire, 2000 = 100



«...établir des objectifs qui sont ambitieux donne de meilleurs résultats que pour des objectifs de faible niveau. Il a d'ailleurs été démontré que cette méthode stimule la persévérance et l'ardeur au travail. L'enjeu est de communiquer les objectifs fixés et sur la manière dont ils seront évalués. »

facile à dire qu'à faire. Établir des objectifs est un moyen efficace pour accroître ses performances; en outre, établir des objectifs qui sont ambitieux donne de meilleurs résultats que pour des objectifs de faible niveau. Il a d'ailleurs été démontré que cette méthode stimule la persévérance et l'ardeur au travail. L'enjeu est de communiquer les objectifs fixés et sur la manière dont ils seront évalués. La nature de ces objectifs peut être basée sur la coopération ou sur la compétition; les deux systèmes sont tout autant efficaces. Quelle que soit l'entreprise, les coopératifs et les individualistes doivent avoir leur place et les efforts fournis, de groupe et individuels, doivent être reconnus et récompensés.

Reconnaître les résultats liés à l'atteinte d'un objectif renforce les bons comportements et crée un modèle de comportements à suivre. Les récompenses peuvent prendre différentes formes, allant

des primes et autres incitations monétaires telles que des voyages ou des gratifications, à divers prix de reconnaissance. L'efficacité d'une récompense va dépendre de la personne qui l'accorde. Une reconnaissance publique d'un groupe de pairs est souvent une récompense très efficace. Au sein d'une entreprise, la reconnaissance peut comporter plusieurs dimensions.

Ce sont parfois les plus petites choses qui font toute la différence. La reconnaissance et les rétributions sont des facteurs de motivation particulièrement efficaces. Ils renforcent la persévérance et la détermination, conduisent à une forme solide de respect entre collègues et envers la direction et enfin suscite une fierté de l'entreprise et de ses produits. Améliorer la satisfaction des travailleurs sur leur lieu de travail permet aux entreprises de créer un environnement positif et une culture favorable à la productivité. ■

# Quand la récompense de l'employé

PAR CHRISTINE THOMLINSON, BA, LLB

**P**OUR RÉCOMPENSER LEURS EMPLOYÉS d'un travail bien accompli ou de leurs efforts soutenus, le moyen le plus souvent privilégié par les entreprises est le versement d'une prime. Nous savons que pour nos clients, ces primes constituent un véritable geste de générosité. C'est pourquoi il n'est pas surprenant qu'ils puissent se sentir vexés, voire trahis, lorsqu'un de leurs employés invoque ces primes pour faire augmenter son indemnité de départ au moment de la cessation d'emploi (« Je lui ai versé ces primes par pure gentillesse. Comment ose-t-il les utiliser contre moi? »). Nos clients sont parfois surpris (et consternés) d'apprendre que dans certaines circonstances, ces primes généreusement versées doivent être considérées lors du calcul des indemnités de départ.

## DROITS DE L'EMPLOYÉ EN VERTU DE LA LOI

Le principe juridique qui s'applique dans ce genre de situation est le suivant : lors de la cessation d'emploi, l'employé remercié

a droit à toutes les rémunérations et à tous les avantages qu'il aurait touchés s'il avait continué de travailler pendant la période de préavis, ce que doit refléter l'indemnité de départ offerte. En ce qui concerne le versement de primes, cela implique deux droits possibles. Tout d'abord, si l'employé est congédié dans le courant d'une année conduisant à une prime, il pourra réclamer son droit de toucher la partie de la prime correspondant au temps qu'il aura travaillé dans l'année. En second lieu, l'employé pourra également réclamer son droit à recevoir sa prime pour la période de préavis. En fonction de la durée de ces deux périodes et du montant de la prime en question, la somme de ces versements peut être considérable.

Avant de déterminer si un employé a légalement droit au versement d'une prime dans son indemnité de départ, il est important de distinguer les primes auxquelles l'employé a droit en vertu de son contrat (comme celles prévues dans un régime de primes)

# DEVIENT LA SANCTION DE L'EMPLOYEUR

de celles qui sont véritablement discrétionnaires. De manière générale, les employés ont le droit de toucher les primes prévues dans leur contrat, mais pas celles qui sont véritablement discrétionnaires. La plupart des régimes de primes prévoient des objectifs de rendement et des mesures de performance précis et comprennent également une clause précisant que le versement des primes est en définitive, laissé à la discrétion de l'employeur. C'est pourquoi de nombreux employeurs présument à tort que l'employé n'a pas le droit de réclamer une prime à la fin de son emploi.

Si aucune clause du contrat ne clarifie le droit de l'employé à une prime, un tribunal déterminera si l'employé en est venu à compter sur une prime dans le cadre de sa rémunération globale, comme cela aurait été le cas si un modèle de versement de primes sur une longue période avait été prévu. Dans un tel cas et ce, même si le contrat contient une clause discrétionnaire, un tribunal pourra statuer que l'employé a droit à une prime dans son indemnité de départ.

## ARGUMENTS CONTRE LE DROIT À LA PRIME

Un moyen simple de défendre la réclamation du droit à une prime d'un employé est de considérer la période visée par la prime, qui devrait vraisemblablement être terminée au moment où le cas est présenté au tribunal.

Si l'entreprise peut démontrer de manière claire que l'employé n'aurait pas touché de prime s'il avait travaillé durant la période de préavis, il est peu probable que le tribunal tranche en faveur de l'employé car il se doit d'éviter de placer un employé dans une meilleure position que ses pairs. Ces questions sont cependant souvent soulevées et résolues à l'amiable avant même que de telles informations soient connues. Dans de tels cas, les avocats en droit du travail vont certainement se pencher sur les versements antérieurs de primes. S'ils parviennent à prouver la régularité de ces versements, il est fort probable que l'employeur doive inclure un certain montant à l'indemnité de départ pour compenser la perte des primes.

« De manière générale, les employés ont le droit de toucher les primes prévues dans leur contrat, mais pas celles qui sont véritablement discrétionnaires. »

L'employeur peut aussi contester la réclamation de l'employé en invoquant la clause éventuelle du régime de primes qui stipulerait que l'employé doit travailler pour son employeur au moment du versement de la prime pour y avoir droit (que la prime vise les heures travaillées ou la période de préavis). Les tribunaux sont cependant souvent très réticents à refuser à un employé le droit à des primes en raison d'une telle clause, à moins que l'employeur démontre clairement qu'il s'agit d'une clause exécutoire dans le contrat de l'employé. Dans l'affaire *Schumacher vs Toronto-Dominion Bank*<sup>1</sup> par exemple, la clause du régime de primes qui énonçait qu'un employé devait travailler pour l'employeur au moment du versement des primes pour y être admissible a été invalidée par le tribunal. Après avoir statué que M. Schumacher avait fait l'objet d'un congédiement déguisé et que ses primes constituaient une partie importante de son salaire, le juge de première instance a déclaré que « *si la prime constituait une partie intégrante de la rémunération en espèces d'un employé, il serait inapproprié et injuste pour l'employé d'en être privé en raison de l'action unilatérale de l'employeur* »<sup>11</sup>.

Même si l'employeur est prêt à accepter le fait qu'il pourrait avoir l'obligation légale de payer une prime d'un certain montant dans l'indemnité de départ de l'employé, le montant de cette somme peut aussi faire l'objet d'un différend. En l'absence de preuves indiquant le montant de la prime que l'employé aurait gagnée s'il avait continué de travailler, les tribunaux évaluent habituellement l'historique des versements de primes et effectuent une sorte de moyenne pour prendre une décision rationnelle. Face à ces calculs, de nombreux employeurs sont encore une fois surpris de constater que leur générosité est ainsi invoquée comme argument pour gonfler leur indemnité de départ.

#### QUELS RECOURS ONT LES EMPLOYEURS?

Il est certain que le droit aux primes peut constituer un point litigieux entre employeur et employé au moment de la cessation d'emploi, mais des mesures de précaution peuvent être prises par les employeurs pour réduire les montants à verser à un employé congédié.

- 1 Être réaliste quant aux types de primes versées. Les employeurs utilisent souvent le terme *discrétionnaires* pour définir les primes qu'ils versent à leurs employés alors qu'en réalité, il ne fait aucun doute que ces primes constituent une partie intégrante de leur rémunération globale. Ces primes contractuelles doivent être reconnues comme telles, et comme distinctes des primes discrétionnaires ponctuelles ou très irrégulières attribuées à des employés de manière imprévisible.
- 2 Identifier ce qui constitue une véritable prime *discrétionnaire*. Lorsqu'ils accordent une prime discrétionnaire, les employeurs peuvent utiliser des documents de référence pour justifier du caractère ponctuel de la prime auprès de l'employé, lui confirmer que ce versement ne doit pas être considéré comme la promesse d'une récompense future éventuelle et qu'il ne peut pas être utilisé dans le calcul d'une indemnité de départ.
- 3 S'il existe, passer en revue les clauses du régime de primes ou en rédiger un si ce n'est pas le cas. Il s'avère que lorsque survient ce genre de problèmes, certains de nos employeurs ne disposent même pas de documents pertinents régissant le versement des primes, et ceux qui ont élaboré de tels documents n'ont souvent pas utilisé les bons termes juridiques pour protéger leurs intérêts.
- 4 Utiliser efficacement le contrat de travail. Cette solution est encore plus fiable que de compter sur le régime de primes (que l'employé ne lira sans doute jamais ou qui pourrait ne pas avoir force exécutoire). Le contrat de travail peut comporter des clauses sur le droit aux primes de l'employé au moment de la cessation d'emploi qui doivent être signées par l'employé avant même qu'il n'entre en fonction.

Suivre ces mesures simples peut aider un employeur à protéger ses intérêts tout en tirant parti d'un excellent outil de motivation pour ses employés. ■

<sup>1</sup> (1997), D.L.R. (4<sup>th</sup>) 128 (Ont. Ct. Jus. (Gen. Div.), aff'd by (1999), 173 D.L.R. (4<sup>th</sup>) 577 (ONCA), leave to appeal to SCC dismissed (1999), 252 N.R. 394.

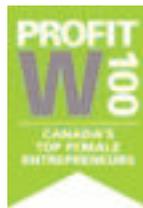
<sup>11</sup> (1997), D.L.R. (4<sup>th</sup>) 128 (Ont. Ct. Jus. (Gen. Div.) at para 223.



Les experts du  
**droit du travail et de  
l'enquête en milieu de travail**

L'équipe de Rubin Thomlinson est formée d'avocats chevronnés dotés d'une vaste expérience en matière de droit du travail, qui savent que chaque situation est aussi unique que les gens qu'elle concerne.

Nos clients et leur entreprise nous tiennent à cœur...  
Nous leur créons donc des solutions qui priorisent leur réussite.



Rubin Thomlinson LLP  
[www.rubinthomlinson.com](http://www.rubinthomlinson.com)  
(416) 847-1814

# 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 la carrière. Osez en découvrir 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, les soins de santé et beaucoup d'autres.

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



Une grande entreprise commence par un bon personnel, c'est-à-dire des personnes avec une vision pur l'organisation 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

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)

