

Lēad

MC
Numéro 14

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines



Création d'une culture d'entreprise qui s'adapte grâce à une main-d'œuvre multigénérationnelle bien équilibrée ■ Maintenir un équilibre dans un marché en constante mutation ■ Une stratégie d'emploi bien équilibrée ■ L'équilibre travail-famille: Les implications juridiques de la « génération Sandwich » ■ Équilibre travail-vie privée – quoi de neuf sur le front?

À LA RECHERCHE DE L'ÉQUILIBRE

Adecco

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

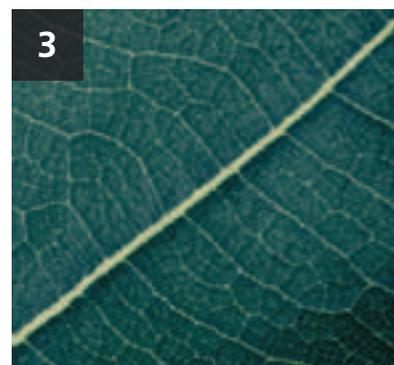


100%



Lēad

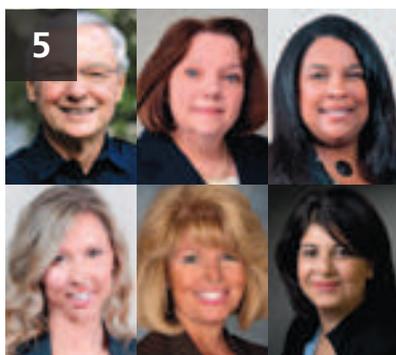
Numéro 14



3

Éditorial

Par Sandra Hokansson



5

Collaborateurs

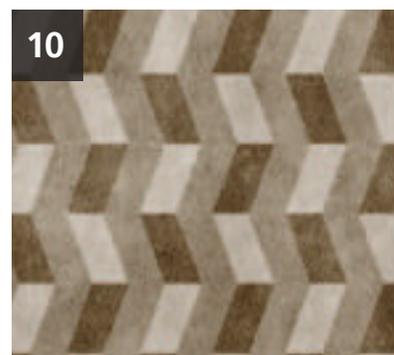


6

En vedette

Création d'une culture d'entreprise
qui s'adapte grâce à une
main-d'œuvre multigénérationnelle
bien équilibrée

Par Adwoa K. Buahene et Giselle Kovary



10

Tête-à-tête

Maintenir un équilibre dans un
marché en constante mutation

Avec Eileen Brown



14

Économie

Une stratégie d'emploi
bien équilibrée

Par Peter Andersen, PhD



16

Loi

L'équilibre travail-famille:
Les implications juridiques de
la « génération Sandwich »

Par Parisa Nikfarjam, BA, JD



20

En exclusivité

Équilibre travail-vie privée –
quoi de neuf sur le front?

Par Marilynne Madigan

Rédactrice en chef	Sandra Hokansson
Rédacteurs	Shari Angle Jessica Berney Jim Brookes Romie Parmar
Collaborateurs	Peter Andersen, PhD Eileen Brown Adwoa K. Buahene Giselle Kovary Marilynne Madigan Parisa Nikfarjam, BA, JD
Concepteur principal	Nathan Foon
Publié par	Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée 10, rue Bay, bureau 330 Toronto ON M5J 2R8
Abonnements	can.marketing@adecco.ca



« Ce ne fut pas une sinécure, mais notre équipe de leaders est parvenue à établir un point d'équilibre entre nos services traditionnels qui sont au cœur de nos efforts, et nos services plus périphériques... »



Sandra Hokansson

Présidente et directrice nationale
Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée

EN 2009, PENDANT LA RÉCESSION, j'ai eu conscience que les spécialisations professionnelles qui ont fait notre succès avant la crise économique, soit une brochette assez considérable d'activités concentrées dans le domaine du recrutement pour des centres d'appels et le secteur manufacturier, ne suffiraient pas à nous maintenir en selle après la récession. En effet, en raison notamment, de l'appréciation du dollar canadien entre 2007 et 2008, bon nombre de nos clients de longue date sont partis du Canada, consolidant leurs activités ailleurs dans le monde. Nous n'avions alors pas d'autre choix que de changer notre approche. Compte tenu de ces facteurs, en plus de la nouvelle situation du Canada sur le marché de change et de la nouvelle réalité économique mondiale, notre priorité pour demeurer concurrentiels, consistait à apprendre à mieux équilibrer notre éventail d'activités en vue de maintenir dans la mesure du possible ce qui a bâti notre réputation, mais aussi d'élargir notre offre de service en fonction des prévisions économiques et des données démographiques.

Selon toute vraisemblance, ce sont les emplois dans les domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques qui ont enregistré la croissance la plus rapide au Canada. Pour assurer notre avenir, nous avons réparti nos activités de façon à être dans la meilleure position possible au moment de la reprise économique, tenant compte de tous les éléments en jeu, y compris les facteurs économiques, les données démographiques, nos stratégies et priorités courantes, ainsi que notre bassin de talents que constituent nos collègues. Ce ne fut pas une sinécure, mais notre équipe de leaders est parvenue à établir un point d'équilibre entre nos services traditionnels qui sont au cœur de nos efforts, et nos services plus périphériques, que nous avons stratégiquement repensés et réorganisés afin qu'ils occupent

une part plus importante de nos recettes. Après avoir mis en place ces changements, quelle ne fut pas notre joie de constater que nous avons atteint nos objectifs à mi-chemin seulement de notre objectif.

En rééquilibrant notre éventail d'activités, nous avons pu naviguer dans de nouvelles eaux – et notre périple se poursuit. Le marché continue de changer et nous devons encore une fois relever des défis inédits causés par une banalisation accrue de nos types de services et une économie qui tourne au ralenti. Parallèlement le dollar canadien fluctue, l'Indice des Prix Mondiaux l'évaluant actuellement à 88 cents. Qu'est-ce que cette nouvelle donne nous apportera en guise de progression? Seul le temps nous le dira. Mais nous devons être prêts.

Récemment, à Hyper Island en Suède, j'ai pris part à un programme de formation à l'intention de cadres supérieurs portant sur les innovations numériques. Ce séminaire mettait aussi l'accent sur l'équilibre et nous renseignait sur les façons de continuer à miser sur notre présence concrète tout en renforçant notre présence virtuelle en ligne. On nous a également rappelé que tout change en ce monde et que, même si le changement se révèle pénible, nous devons, en tant que leaders, faire face à la musique et nous adapter à cet univers qui évolue plus vite que jamais.

Bien que de nombreuses tendances socio-économiques risquent de nous désarçonner, il faut explorer les multiples solutions qui s'offrent à nous. C'est pourquoi, dans ce numéro de *Léad*, nous sommes heureux de vous présenter la vision de nos collaborateurs sur la question de l'équilibre et les solutions qu'ils préconisent pour l'atteindre. Bonne lecture. ■

VOUS SOUHAITEZ INTÉGRER UN MEMBRE PERMANENT À VOTRE ÉQUIPE? **ADECCO PEUT VOUS AIDER.**

Adecco possède l'expérience, le savoir-faire et le réseau dont vous aurez besoin pour attirer les bons candidats lors de votre prochaine embauche directe.

LE PROCESSUS ADECCO POUR DÉNICHER LE CANDIDAT IDÉAL :

- 1 Recherche ciblée et proactive de candidats**
Pourquoi attendre que les candidats de choix viennent à nous? Nous approchons les perles rares, qu'ils soient en recherche ou non.
- 2 Des experts en recrutement qui connaissent votre marché**
Nos recruteurs maîtrisent votre marché et savent comment attirer la main-d'œuvre qualifiée la plus recherchée dont vous avez besoin.
- 3 Un processus éprouvé**
Nos nombreuses méthodes de présélection et d'examen nous permettent de dresser un profil très détaillé de chaque candidat, vous donnant les renseignements nécessaires pour prendre des décisions d'embauche éclairées.
- 4 Des entrevues dans nos bureaux**
Pour vous aider à réaliser vos entrevues en personne dans la plus grande discrétion, nous mettons nos salles d'entrevue à votre disposition. Par ailleurs, nous organisons et coordonnons toutes les entrevues en personne à votre place.
- 5 Une embauche des plus rapides**
Nous avons les ressources nécessaires pour attirer, sélectionner et vous présenter rapidement des candidatures intéressantes, de manière à ce que vous puissiez prendre une décision et accueillir le nouvel employé sans tarder.
- 6 Une vaste banque de candidatures**
Notre banque de candidatures est la plus vaste du marché et comprend une grande variété de profils professionnels œuvrant dans des secteurs d'activité très recherchés.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour faire connaissance
avec le prochain membre permanent de votre équipe.

Adecco

travailler heureux, vivre mieux

1 866 646 3322
adecco.ca

Collaborateurs



PETER ANDERSEN, PhD Prévissionniste économique
Andersen Economic Research Inc

M. Andersen est un consultant économique indépendant spécialisé dans les prévisions économiques appliquées. Il a obtenu un doctorat en économie à l'Université Harvard. Il offre des conseils stratégiques aux cadres supérieurs en matière d'économie. Il est régulièrement invité à titre de conférencier principal lors de colloques sectoriels au Canada et aux États-Unis. Il enseigne également l'économie financière ainsi que l'économie bancaire et de marché à l'Université du Texas à Austin depuis 2001.



EILEEN BROWN Vice-présidente, Ressources humaines mondiales
Celestica, Inc.

Membre de l'équipe fondatrice de Celestica, Eileen Brown a occupé divers postes au sein de l'entreprise, notamment les postes de vice-présidente Solutions commerciales mondiales (TI), vice-présidente Processus et applications (Gestion de la chaîne logistique mondiale), directrice Fusions et acquisitions, directrice Exploitation et directrice Rémunération, retraite et avantages sociaux. Eileen a également travaillé de nombreuses années pour IBM, où elle a mis son leadership au profit des clients des services-conseils mondiaux de la société, que ce soit pour les stratégies commerciales, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les ressources humaines ou la planification des ressources de l'entreprise.



ADWOA K. BUAHENE Cofondatrice et associée partenaire
n-gen People Performance, Inc.

Directrice associée et cofondatrice de n-gen People Performance, Inc., Adwoa Buahene a consacré les dix dernières années de sa vie à collaborer avec des leaders des secteurs privé et public dans toute l'Amérique du Nord, élaborant des stratégies et des programmes visant à cibler, motiver et mobiliser une main-d'œuvre multigénérationnelle. Présidente du groupe d'experts sur les allocations de United Way, membre du comité de direction de VHA Soins à domicile et finaliste aux Prix canadiens 2010 de l'Entrepreneuriat féminin de la RBC pour le prix pionnière, Adwoa Buahene est l'auteure de nombreux mémoires. Elle a également coécrit deux livres : *How to Get, Keep & Grow All Four Generations* et *Upgrade Now: 9 Advanced Leadership Skills*.



GISELLE KOVARY Cofondatrice et associée partenaire
n-gen People Performance, Inc.

Convoitée par les leaders de l'industrie en Amérique du Nord pour son expertise liée aux milieux de travail multigénérationnels, Giselle Kovary a réalisé depuis une dizaine d'années de nombreuses recherches et expériences afin d'aider les organismes à mieux gérer leur effectif constitué de divers groupes d'âge. Elle est, avec Adwoa Buahene, directrice associée et cofondatrice de n-gen People Performance, Inc. et coauteure de deux livres : *How to Get, Keep & Grow All Four Generations* et *Upgrade Now: 9 Advanced Leadership Skills*. Finaliste en 2010 aux Prix canadiens de l'Entrepreneuriat féminin de la RBC pour le prix pionnière, Giselle Kovary siège également au comité Marketing et Communications du chapitre de Toronto de l'organisme Habitat pour l'humanité.



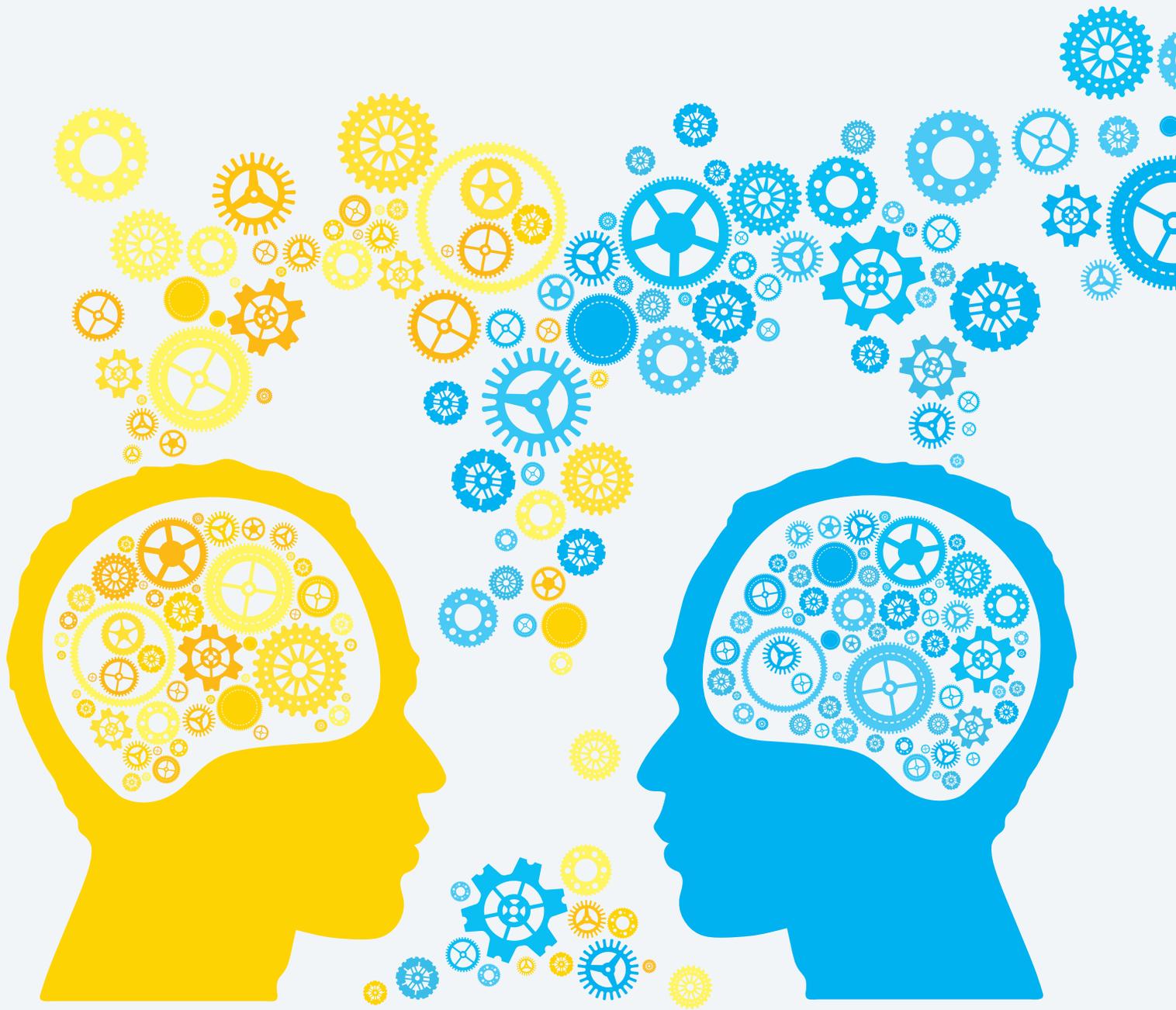
MARILYNNE MADIGAN Associée directrice, Services-conseils en santé et avantages sociaux, Ontario
Morneau Shepell

Morneau Shepell est la plus importante société canadienne offrant des services d'impartition et des services-conseils touchant aux pensions et aux avantages sociaux ainsi que des solutions en matière de santé et de productivité. En qualité d'associée directrice de Services-conseils en santé et avantages sociaux pour Morneau Shepell en Ontario, Marilynne cumule plus de 30 années d'expérience en ressources humaines et au-delà de 20 années d'expérience dans les domaines des programmes stratégiques d'avantages sociaux, de retraite, de placement et de rémunération auprès d'entreprises du pays et de l'étranger inscrites à la liste *Fortune 100*.



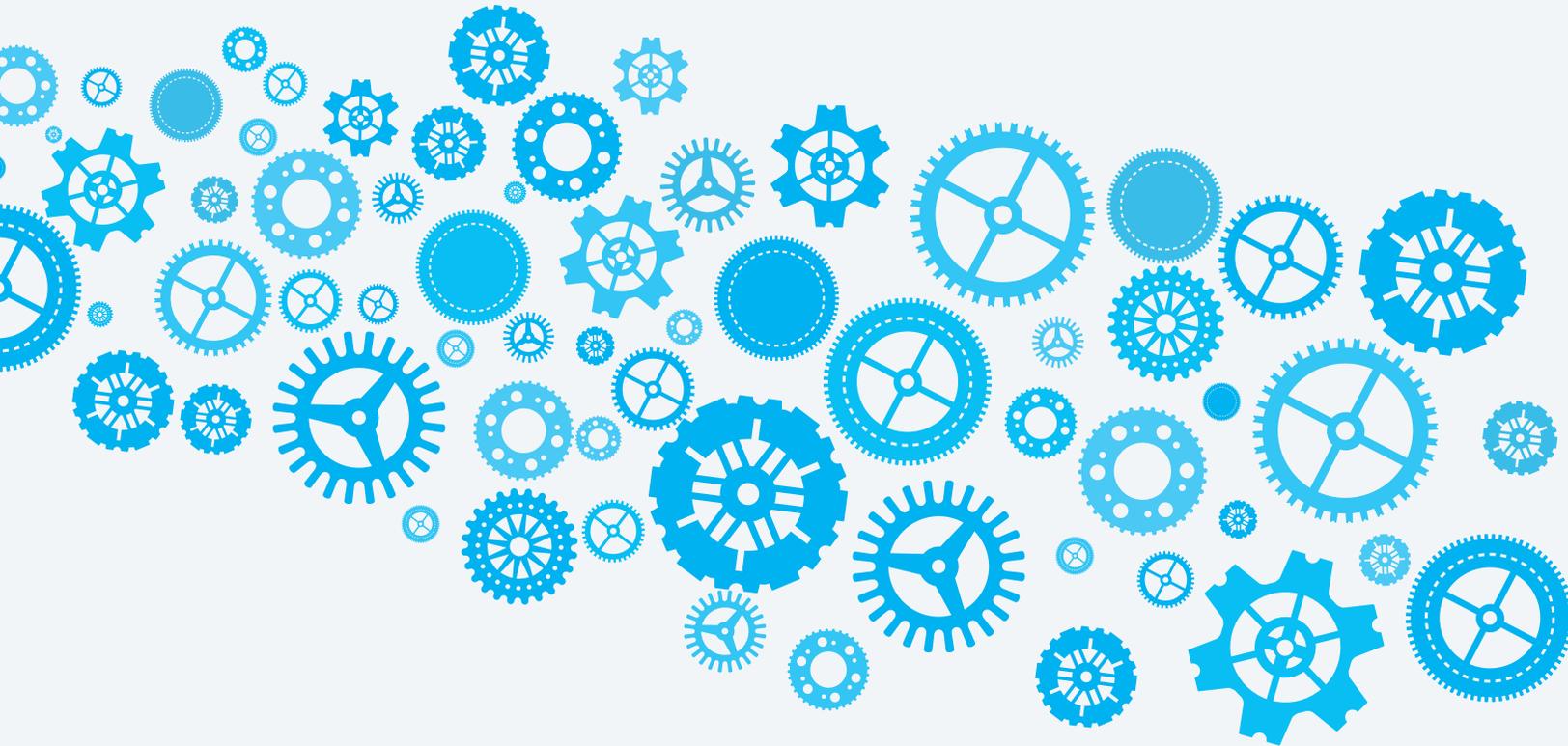
PARISA NIKFARJAM, BA, JD Associée
Rubin Thomlinson s.r.l.

Parisa Nikfarjam est une avocate experte en droit du travail chez Rubin Thomlinson s.r.l., un cabinet spécialisé dans les problèmes touchant au droit du travail et aux droits de l'homme. Parisa aide ses clients à gérer les situations complexes liées au milieu de travail, comme l'aménagement physique, la discipline des employés, la violence et le harcèlement au travail et la cessation d'emploi. Parisa écrit fréquemment des articles et fait des exposés sur divers aspects du droit du travail, en plus d'être membre du comité exécutif de la section Relations du travail de l'Association du Barreau de l'Ontario.



Création d'une culture d'entreprise
qui s'adapte grâce à une main-d'œuvre
multigénérationnelle bien équilibrée

Par Adwoa K. Buahene et Giselle Kovary



AUJOURD'HUI PLUS QUE JAMAIS, LES effets d'une main-d'œuvre multigénérationnelle se font sentir dans les pratiques de recrutement, de fidélisation et d'engagement du personnel d'une entreprise. Il est essentiel pour obtenir la productivité et le rendement souhaités d'assurer un juste équilibre entre les attentes des traditionalistes, des bébé-boumeurs, de la génération X et de la génération Y, et la gestion de ces attentes. Les entreprises peinent à intégrer les générations X et Y sans s'aliéner les précédentes. Cela est d'autant plus vrai que la plupart des cultures d'entreprise sont fondées sur les valeurs, les comportements et les attentes des traditionalistes et des bébé-boumeurs. Les gestionnaires doivent respecter le fait que le personnel fait partie du capital de leur entreprise et qu'à ce titre les risques liés au capital humain doivent être gérés comme tous les autres types de risques financiers ou opérationnels. Les entreprises doivent adopter une approche stratégique et regarder la modernisation de leur culture comme un projet de changement. L'objectif consiste à optimiser les compétences des quatre générations tout en gérant les différences.

La gestion du risque lié au capital humain sous-tend des défis beaucoup plus complexes que le simple besoin de surmonter les obstacles que présentent une main-d'œuvre vieillissante et un maigre bassin de travailleurs. Une analyse plus poussée de la situation révèle que la diversité inhérente d'une entreprise à une incidence sur sa capacité à recruter, à conserver et à engager des employés. Beaucoup a été fait pour reconnaître et accepter l'égalité des sexes et la diversité ethnique. Toutefois, une analyse plus exhaustive doit être faite. Dans le marché complexe et dynamique d'aujourd'hui, il est essentiel de comprendre, d'accepter et de maîtriser la gestion des risques associés à une main-d'œuvre multigénérationnelle pour

acquérir un avantage concurrentiel. Au cours des dix dernières années, les entreprises ont évolué. Elles ne se contentent plus de simplement sensibiliser leurs gestionnaires aux différences générationnelles; elles cherchent plutôt à intégrer activement une perspective multigénérationnelle à la planification et à la mise en œuvre de leurs stratégies portant sur les ressources humaines et l'exploitation des activités.

Les traditionalistes, les bébé-boumeurs, la génération X et la génération Y sont considérés comme quatre cohortes qui se distinguent par leurs caractéristiques démographiques et sociologiques. Les événements socioéconomiques, historiques et technologiques déterminants dont ils sont témoins lient les membres de chaque cohorte et leur donnent des valeurs, des comportements et des attentes similaires. Les gestionnaires croient souvent à tort qu'une valeur, étant tout particulièrement associée à une cohorte, n'est pas partagée par les autres générations parce que ces dernières l'expriment différemment. Par exemple, les traditionalistes affichent une fidélité à long terme envers leur entreprise; par conséquent, on juge souvent les jeunes des générations X et Y comme des employés peu loyaux parce qu'ils refusent de consacrer l'intégralité de leur carrière à une entreprise. Pour leur part, les bébé-boumeurs sont reconnus pour travailler de longues heures; on considère donc les membres des générations X et Y comme n'ayant aucune éthique professionnelle quand ils ne veulent pas s'engager à travailler constamment le même nombre d'heures supplémentaires sans compensation directe. Pour vraiment comprendre les générations et les risques que chaque cohorte présente en matière de main-d'œuvre, les entreprises doivent mieux comprendre comment les quatre générations influent sur le rendement au travail.

	Événements déterminants	Attitudes et valeurs	Objectif
Traditionalistes 1922–1945	Grande dépression, 2 ^e guerre mondiale, guerre de Corée et naissance des syndicats	Loyauté, dévouement, esprit de sacrifice, sens de l'honneur, observation des règles et ardeur au travail	Léguer un héritage
Bébé-boumeurs 1946–1964	Mouvement des droits civils, guerre froide, crise au Québec et ère Trudeau	Croissance personnelle, jeunesse, égalitarisme, ambition et collaboration	Laisser sa marque
Génération X 1965–1980	Ordinateurs personnels, SIDA, réduction des effectifs et chute du communisme	Indépendance, pragmatisme, approche fondée sur les résultats, souplesse et capacité d'adaptation	Être indépendant dans tous les domaines de sa vie
Génération Y 1981–2000	Ère numérique, télé réalité, attaques du 11 sept. et scandales éclaboussant de grandes entreprises et les gouvernements	Confiance, optimisme, civisme, innovation, approche fondée sur la diversité et savoir-faire technologique	Avoir un travail et une vie qui ont du sens

Créer et équilibrer une culture qui évolue, où les compétences des quatre générations sont optimisées et où les différences sont gérées ne peut être réalisé par la modification ponctuelle des lignes directrices des ressources humaines ou des pratiques de leadership. Il faut plutôt qu'une approche stratégique soit planifiée, mise en œuvre et traitée comme un projet de gestion du changement aussi important que tous les autres projets de changement opérationnel. Pour gérer le changement, les dirigeants doivent mettre en place les éléments de base requis pour produire un changement positif (engagement, communication, gestion et soutien) et avoir la capacité de diriger les autres pendant toute la période de changement (abandon des anciens comportements, et apprentissage et adoption de nouveaux). La combinaison la plus probante pour créer une culture évolutive consiste à suivre un processus de gestion du changement tout en instaurant des pratiques qui engendrent une main-d'œuvre multigénérationnelle. Nous mettons en valeur ci-dessous deux éléments clés pour assurer une main-d'œuvre multigénérationnelle équilibrée : la création d'un milieu de travail stimulant et la gestion du rendement.

Création d'un milieu de travail stimulant

Les milieux de travail les plus motivants misent sur les principes suivants :

- Souplesse
- Habilitation de l'employé
- Reconnaissance
- Intelligence émotionnelle
- Confiance

- Collaboration interfonctionnelle
- Plaisir au travail

Comme les effectifs de votre entreprise se composent de pourcentages variés d'employés de chaque génération, ou qu'ils comprennent principalement des membres de deux ou trois générations, déterminez comment vous pourriez intégrer une combinaison de ces principes pour mettre en place un milieu de travail motivant, engageant et stimulant. Aucune solution ne peut être appliquée à tous. Des considérations opérationnelles, industrielles ou réglementaires influenceront sur la création de l'environnement propice à votre entreprise. Toutefois, il est important de reconnaître que la matérialisation de l'un ou l'autre de ces principes peut se définir différemment d'une cohorte à une autre. Par exemple, avoir du plaisir au travail ne signifiera pas la même chose pour les générations plus anciennes que pour les plus jeunes. Ainsi, les traditionalistes auraient tendance à croire que plaisir et travail ne vont pas de pair, car pour eux ce dernier doit être exécuté pendant leurs heures de bureau et les loisirs, après celles-ci. Pour les bébé-boumeurs, cela pourrait se traduire par l'adhésion à une association de réseautage professionnel – un exercice peu intéressant pour les membres de la génération X pour qui cela constitue principalement une activité liée au travail. Pour ces derniers, le plaisir au travail pourrait se concrétiser sous la forme de fêtes inattendues ou encore d'un milieu de travail décontracté. Quant aux jeunes de la génération Y, ils s'attendent à ce que tout soit plaisant, des interactions avec leur supérieur aux conditions de travail (lieu et horaire souples), en passant par la possibilité de décider de l'apparence de leur poste de travail,

«...l'art de gérer le rendement constitue l'élément qui pose le plus de problèmes aux gestionnaires.»



de jouer à un jeu au milieu de la journée et de toujours afficher une tenue vestimentaire décontractée.

Gestion du rendement

Bien que la gestion du rendement soit une science (qui inclut des cotes, un processus et des résultats), l'art de gérer le rendement constitue l'élément qui pose le plus de problèmes aux gestionnaires. Dans le cadre du processus de gestion du rendement, les supérieurs doivent habituellement tenir des conversations sur le rendement avec leurs subalternes. Celles-ci devraient être élaborées autour du fait que les générations ont une vision distincte de la gestion du rendement et qu'elles répondent différemment à de telles conversations. Du point de vue générationnel, la volonté de chaque cohorte à accepter la gestion du rendement repose sur son degré de confort face à la réception d'une rétroaction. La seule rétroaction que la plupart des traditionalistes ont reçue était soit très bonne (« vous êtes promu ») ou très mauvaise (« vous êtes congédié »). Ayant travaillé pendant de nombreuses années sans aucun processus d'évaluation du rendement officiel, il peut parfois être difficile pour cette cohorte de s'adapter à l'approche ouverte actuelle.

La mise en place de critères d'évaluation de rendement s'étant propagée au cours de la dernière décennie, où à peu près, nombre de bébé-boumeurs n'ont reçu leur première évaluation de rendement officielle que vers le milieu ou la fin de leur carrière. Par le passé, leur rendement était commenté par les cadres supérieurs de manière informelle. Les primes étaient en grande partie accordées en fonction de la perception subjective des supérieurs (vos relations) et non de mesures objectives de la contribution aux résultats de l'entreprise (vos réalisations). Selon cette approche, certains employés au rendement élevé étaient peu reconnus ou récompensés pour leur apport, parce qu'ils ne se prêtaient pas bien au jeu politique. D'un autre côté, des employés au rendement inférieur restaient en place, voire recevaient des promotions, car ils entretenaient des relations avec les bonnes personnes au sein de l'entreprise. Le processus de gestion du rendement était plutôt mystérieux. Il ne permettait pas aux employés de bien saisir pourquoi leur rendement se situait au-dessus ou en deçà des normes.

Les employés de la génération X s'attendent à recevoir de la rétroaction plus fréquemment, soit chaque trimestre, voire chaque

mois. Ils ne veulent pas trop s'attarder sur leurs points forts; ils les connaissent déjà; ils veulent plutôt savoir comment s'améliorer. Ces employés veulent recevoir une rétroaction constructive sur leur rendement et savoir comment le succès est évalué et de quels soutiens et ressources ils disposent. Les membres de la génération X privilégient ce type de rétroaction, car ils cherchent à demeurer concurrentiels. Ils savent que, pour cela, ils doivent constamment s'améliorer, apprendre et se perfectionner.

Les membres de la génération Y sont encore plus avides de rétroaction. Ils s'attendent à recevoir des commentaires sur leur rendement de façon mensuelle, hebdomadaire et quotidienne. Quoiqu'ils soient friands de rétroaction, ils ne sont souvent pas prêts à recevoir des commentaires négatifs. En effet, leurs parents, leurs professeurs et leurs entraîneurs leur ont toujours fait des commentaires positifs visant à développer leur estime de soi. Une cote inférieure à 100 % (exceptionnel), lors d'une évaluation de rendement, pourrait susciter une réaction émotive chez certains membres de cette génération. Les gestionnaires devraient être formés sur la façon de tenir des conversations portant sur le rendement avec les membres de la génération Y pour réussir à mettre en valeur les occasions de perfectionnement tout en rehaussant les niveaux de motivation et d'engagement de ces employés. Les entreprises doivent savoir que les membres de la génération Y discutent ouvertement avec leurs pairs de leur cote d'évaluation et des entretiens qu'ils ont eus à ce sujet.

Conclusion

La création d'une culture d'entreprise qui s'adapte, où les besoins des quatre générations sont équilibrés suggère que les entreprises évaluent, modifient légèrement et raffinent leurs pratiques RH pour les harmoniser aux facteurs engendrant une main-d'œuvre multigénérationnelle. Plus elles réussissent à harmoniser et à gérer les attentes de chaque cohorte, plus elles obtiendront une main-d'œuvre engagée. En créant une culture d'entreprise adaptative, les employeurs peuvent atténuer les risques associés à la présence d'un capital humain multigénérationnel. En augmentant leur écoute, ils peuvent mieux s'adapter aux changements démographiques, ce qui assure un juste équilibre entre les attentes des différents groupes générationnels d'employés et les objectifs d'exploitation établis. ■



Maintenir un équilibre dans un marché en constante mutation

TÊTE-À-TÊTE AVEC EILEEN BROWN

À titre d'entreprise multinationale de fabrication de matériel électronique, Celestica utilise la technologie de premier ordre dans des secteurs comme l'aérospatiale et la défense, les soins de santé et l'énergie de remplacement. Dans un marché en constante évolution, il faut davantage que des appareils à la fine pointe de la technologie pour maintenir un juste équilibre.

EN QUALITÉ DE VICE-PRÉSIDENTE des Ressources humaines mondiales à Celestica, Mme Eileen Brown est responsable de la gestion des activités de ressources humaines de toutes les installations que l'entreprise possède dans le monde. À la tête d'une équipe mondiale d'experts en RH dont les activités quotidiennes incluent le recrutement et la gestion des relations avec le personnel, du rendement, du talent et de divers programmes – de divers programmes (de la rémunération, à la reconnaissance, en passant par celui de la formation), Eileen comprend que le maintien d'un juste équilibre signifie également qu'il faut trouver la bonne combinaison de talent que seules de bonnes stratégies et de bonnes valeurs permettent d'obtenir.

» **Les entreprises changent constamment leur orientation de façon à pouvoir répondre aux demandes en perpétuelle évolution du marché. Pouvez-vous nous mentionner certains changements importants qu'a dû apporter votre entreprise au cours des cinq dernières années pour satisfaire aux demandes du marché? Avez-vous opéré des changements dans le but de donner une nouvelle orientation au marché?**

Au cours des dernières années, Celestica a adopté une stratégie où sa croissance reposait sur sa clientèle du plus haut rapport et ses investissements dans les nouveaux marchés et les nouveaux clients.

Par exemple, pour répondre aux besoins de nos nouveaux marchés, notamment l'équipement semi-conducteurs, l'aérospatiale et la défense, les soins de santé, les industries et la technologie propre, nous avons agrandi notre complexe et élargi nos compétences en électromécanique en procédant à deux acquisitions stratégiques. L'achat de D&H Manufacturing nous a donné accès à de nouvelles compétences pour répondre aux besoins de nos clients du secteur de l'usinage de précision, et celui de Brooks Automation, a accru notre capacité en matière de services à valeur ajoutée supérieure, tout particulièrement dans le domaine de l'assemblage complexe d'éléments mécaniques.

Par ailleurs, nous avons renforcé notre partenariat avec certains clients qui souhaitaient mettre à profit notre expertise en conception et en fabrication d'assemblages, en ingénierie, en collaboration en matière de chaîne d'approvisionnement et en service après-vente.

» **Quels facteurs (internes et externes) ont contribué à la croissance et à l'évolution de Celestica?**

L'utilisation des pièces électroniques n'étant plus limitée à la fabrication de produits de consommation classiques et s'étendant maintenant à des domaines comme l'infrastructure globale, le transport, l'énergie et les services publics, les soins de santé et à pratiquement

tous les autres aspects de la vie d'aujourd'hui, il a fallu intégrer les pièces électroniques à des usages mécaniques très sophistiqués, ouvrant ainsi de nouveaux marchés à Celestica.

Les clients misent en outre sur l'expérience et l'expertise en conception, en approvisionnement et en services après-vente que nous avons affinées pour le secteur des pièces électroniques. Celestica applique ces capacités éprouvées de manière plus large dans nos divers marchés pour offrir une valeur ajoutée à nos nouveaux clients.

» **Quelles aptitudes sont en demande maintenant qui ne l'étaient pas il y a cinq ans, et la demande pour ces aptitudes varie-t-elle selon le marché géographique?**

Pour offrir des produits et des services à différents marchés, nous avons dû acquérir de nouvelles compétences associées à des produits électromécaniques et à des usages spécialisés, donc fabriqués en plus petites quantités. Le besoin est présent dans toutes les régions, car ces compétences sont requises partout. La nécessité de faire appel à du personnel compétent en relation avec la clientèle et en services-conseils grandit au même rythme que la demande pour notre offre de services.

» **Si l'on tient compte de la diversité des compétences recherchées aujourd'hui, comment arrive-t-on à maintenir l'équilibre au chapitre du talent?**

La majorité de nos employés doivent avoir des compétences en électronique, et nous aurons toujours besoin de personnel doté de ces compétences de base. En même temps, nous comptons un nombre accru d'employés affichant des aptitudes spécialisées en électromécanique, ainsi que des ingénieurs concepteurs et des spécialistes en services-conseils pour appuyer notre prestation grandissante de services.

« La capacité d'engager les employés dotés des bonnes compétences au bon moment est cruciale à la gestion de la volatilité à court terme propre à nos activités, que ce soit en période de transition ou de stabilité. »

► **Comment votre entreprise a-t-elle réussi à assurer l'équilibre de ses compétences pour émerger sur de nouveaux marchés et domaines de spécialisation?**

Nous continuons de déployer de nouvelles aptitudes pour soutenir les nouveaux marchés, quand cela est possible. Nous avons augmenté notre main-d'œuvre, par le biais d'une croissance interne et d'acquisitions, pour satisfaire aux exigences actuelles et ultérieures de nos clients. Nous continuons de nous appuyer sur Adecco, notre précieux partenaire à long terme, pour réaliser ce changement à l'égard de notre profil de compétences à l'échelle mondiale et combler nos besoins immédiats et croissants pour certaines aptitudes spécialisées.

► **Comment les Ressources Humaines ont-elles dû réagir ou diriger l'entreprise pour assurer l'équilibre des compétences et harmoniser stratégiquement leurs activités aux changements qui s'étaient opérés?**

Les RH s'ajustent aux changements opérationnels stratégiques par le biais de leur processus de gestion du talent; cela nous permet de cerner les besoins émergents en matière de compétences et d'assurer l'étalonnage opportun de notre talent. Nous avons consacré une importante part de nos efforts à la mise en place de possibilités de perfectionnement pour appuyer le recentrage des aptitudes et ainsi doter notre main-d'œuvre de nouvelles compétences, là où cela se révélait nécessaire. Par ailleurs, nous avons recruté des employés aux compétences hautement spécialisées quand il n'était pas possible de développer celles-ci à l'interne.

► **Nous savons que Celestica a pris de l'expansion en Asie et ailleurs dans le monde pour demeurer concurrentielle. Quand vous arrivez dans de nouveaux pays, comment faites-vous pour conserver la culture et les valeurs de base de votre entreprise?**

Quand nous prenons de l'expansion, nous reproduisons les technologies, les processus et les capacités que nous avons déjà optimisés afin de mettre en place une méthode d'exploitation de base souple et efficace, garante de résultats de grande qualité.

La marque et les valeurs de Celestica contribuent au maintien de la culture fondamentale de l'entreprise quand nous nous implantons dans de nouveaux pays. En prenant en considération que nos valeurs représentent un ensemble de principes qui guide notre façon d'exploiter nos activités, l'équipe de direction locale doit constituer une équipe affichant un haut degré d'engagement, de rendement et de motivation, tout en respectant la culture et les coutumes de la région. Les attributs de la marque de Celestica, qui orientent notre façon d'agir avec nos pairs et nos clients, jouent également un rôle dans le maintien de notre culture aux installations que nous détenons ailleurs dans le monde.

La stratégie de Celestica en matière de responsabilité sociale est essentielle à notre culture d'entreprise, et les employés de l'ensemble de nos installations sont déterminés à redonner à leur communauté où les besoins sont grands. Notre engagement envers notre responsabilité sociale nous a aidés à élaborer une équipe mondiale qui travaille à l'unisson, avec intégrité et respect – ce qui contribue à assurer la réussite de nos clients, de l'utilisateur final et de nos communautés.

Cette approche offre à nos clients un rendement fiable et constant et concourt à établir notre marque sur les marchés locaux et, par conséquent, à attirer et à conserver la crème des employés.

► **Quel conseil donneriez-vous à une entreprise en croissance qui cherche à équilibrer ses compétences actuelles avec les nouvelles aptitudes en voie d'acquisition?**

La souplesse de notre main-d'œuvre joue un rôle clé dans nos stratégies de transition et de stabilité. La capacité d'engager les employés dotés des bonnes compétences au bon moment est cruciale à la gestion de la volatilité à court terme propre à nos activités, que ce soit en période de transition ou de stabilité. Il est actuellement difficile de faire des prévisions dans la plupart des secteurs d'activités en raison du rythme accéléré d'aujourd'hui; il est donc impératif d'accepter la volatilité et de prospérer en la prenant en considération. Nous comptons sur des partenaires comme Adecco pour nous aider à atteindre ces résultats à l'échelle mondiale. ■



Une stratégie d'emploi bien équilibrée

Par Peter Andersen, PhD

AVEC LES CONTRECOUPS DE LA RÉCESSION, les employeurs font face à une myriade de défis dans un monde des affaires qui a bien changé. On cherche de plus en plus aujourd'hui à trouver une certaine forme d'équilibre dans ce qui nous apparaît comme une grande vague d'incertitude économique.

Autrefois, les prévisions commerciales représentaient davantage des cibles que de véritables évaluations dressant un portrait raisonnable de ce qui pouvait vraisemblablement nous attendre. La crise financière et la déroute économique des sept dernières années ont rendu les employeurs plus enclins à considérer un spectre élargi de résultats découlant des prévisions. Ils sont d'ailleurs beaucoup plus ouverts désormais à faire face à l'adversité quant aux prévisions pessimistes et difficiles qu'ils ne l'étaient dans le passé où ils ne voulaient rien entendre à ce sujet.

Aujourd'hui, les employeurs doivent composer avec une liste de prévisions nébuleuses qui n'a jamais été aussi longue. La gestion des biens liés à l'emploi d'une entreprise doit dorénavant être évaluée en considération d'un avenir incertain caractérisé par une demande cyclique du marché, une concurrence féroce, la volatilité des devises étrangères, des tendances inflationnistes imprécises, l'évolution des charges salariales régionales ainsi que des changements technologiques qui transforment notre monde.

Les questions d'impartition et de réalisation à l'interne sont aussi susceptibles de faire dresser les têtes. Les services d'impartition à l'international n'ont plus la cote, ce qui a des effets directs sur les ressources humaines. Cela donne beaucoup de matière à réflexion – bien plus que peut en contenir un article aussi court, sans risquer de perdre l'attention des lecteurs.

«...la formule magique consiste à atteindre le parfait équilibre entre la flexibilité des contrats d'emploi et un bassin solide de travailleurs qualifiés.»

Commençons par l'économie et la demande du marché. Il s'agit d'un cycle commercial différent. La demande du marché croît plus lentement que les modèles précédents ne l'indiquaient. La reprise a été très lente. Toutefois, cette situation va-t-elle perdurer? Est-il possible que les conditions reviennent à la normale et qu'une relance économique soit plus rapide que prévue en 2014 et 2015? Quelles sont les probabilités qu'une telle chose se produise? Les opinions varient mais cette possibilité semble raisonnablement envisageable.

Cela signifie que les employeurs doivent concevoir une stratégie d'emploi appropriée pour contrer ce climat d'incertitude. Des contrats d'emploi flexibles pourraient être la solution. Toutefois, il faut considérer également l'option de conserver les talents dont nous avons besoin et augmenter rapidement notre main-d'œuvre si la demande du marché connaît une augmentation plus forte et plus durable que prévu.

C'est ici que l'environnement concurrentiel entre en jeu. Il est difficile d'affirmer que le monde des affaires n'est pas plus compétitif aujourd'hui qu'auparavant. Tout est plus concurrentiel : les prix, la qualité, le design, le service et la rapidité de réaction ou de livraison. La mondialisation a façonné cet environnement, tout comme la pression exercée par la récession et le climat de légère inflation qui a suivi.

N'oubliez pas que ce sont vos employés qui vous permettent d'être concurrentiels dans tous ces aspects. Pour un employeur, la formule magique consiste à atteindre le parfait équilibre entre la flexibilité des contrats d'emploi et un bassin solide de travailleurs qualifiés. Il y a toutefois un risque : vos concurrents pourraient réagir rapidement si les conditions du marché s'amélioraient et ils pourraient attirer chez eux vos talents, en plus de s'adjoindre un nombre limité d'autres travailleurs. Ce risque ne peut être géré qu'en gardant l'œil braqué sur les conditions du marché et la disponibilité de la main-d'œuvre.

Certes, la volatilité des taux de change indispose les employeurs, mais ceux-ci ne sauraient ignorer cette réalité dans la gestion des risques. Le dollar canadien (\$) a l'habitude de faire des bonds importants et imprévisibles, pouvant avoir des répercussions bonnes ou mauvaises pour votre entreprise. C'est actuellement le cas. Beaucoup de dollars canadiens ont été liquidés depuis le début de l'année. Une devise canadienne plus basse sourit au monde des affaires. Cette baisse aura un effet direct sur vos besoins en matière de recrutement. Oui, mais quand? Difficile à dire.

Les importantes fluctuations de devises affectent tous les employeurs, même ceux du secteur des services qui croient ne pas être en concurrence avec ceux de l'extérieur du pays. En principe, nous avons tous des clients influencés par de telles fluctuations. Et nous ne parlons pas uniquement des exportateurs pour qui un \$ CAD surévalué peut ouvrir la porte à une compétition provenant d'importations moins chères. Le déclin marqué du \$ CAD depuis le début de l'année signifie que vous n'avez pas à craindre de vous lancer dans une campagne de recrutement plus musclée.

L'inflation et l'évolution des charges salariales sont également des facteurs difficiles à prévoir et qui peuvent modifier votre stratégie d'emploi. Récemment, l'inflation et les salaires ont augmenté à un rythme étonnamment faible. Toutefois, le passé nous a enseigné que de grands bouleversements sont toujours possibles. En cas de forte hausse, comment pouvons-nous préserver la rentabilité de l'entreprise? Les structures de rémunération au rendement constituent une solution. Une autre serait de gérer votre main-d'œuvre de façon à maximiser la productivité. Les récompenses non monétaires offrent aussi de vastes possibilités.

La demande du marché revêt aussi plus d'une dimension. Le Canada doit sortir de son carré de sable et voir au-delà de ses partenaires commerciaux traditionnels : les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe. Les économies de marché émergentes (EME) sont celles qui connaissent la croissance la plus rapide sur la planète; nous avons négligé de développer notre potentiel commercial avec celles-ci. Les entreprises ont pour défi d'exploiter cette occasion par une stratégie d'emploi qui pourrait favoriser l'expansion des affaires dans ces marchés exotiques.

L'application du modèle « technologie-à-entreprise » prend de l'ampleur, mais demeure complexe quant à son orientation et son utilité. Pour aborder de façon équilibrée cette nouvelle donne, il suffirait de modifier la combinaison d'âge et d'expérience de votre main-d'œuvre. Des employés plus jeunes seront davantage au fait de bon nombre de ces nouvelles technologies et innovations, et l'affectation des responsabilités devrait refléter cette situation.

En conclusion, il faut viser la souplesse et la recherche d'options. L'avenir demeurera toujours incertain. Mais l'important, c'est la façon de s'adapter au changement. ■



L'équilibre travail-famille

LES IMPLICATIONS JURIDIQUES
DE LA « GÉNÉRATION SANDWICH »

Par Parisa Nikfarjam, BA, JD

RÉCEMMENT, NOUS AVONS CONSTATÉ une augmentation du nombre d'employés pris dans l'étau des responsabilités partagées entre les soins à donner à leurs enfants et ceux à prodiguer à leurs parents. Ce type de situation est issu de l'émergence de la « génération Sandwich », résultat du vieillissement de la population jumelé avec la parentalité tardive. Une étude nationale récente¹ (appelée « l'Étude ») sur l'équilibre entre le travail et les obligations familiales semble indiquer que les membres de la génération Sandwich, et leurs employeurs, ne peuvent atteindre ce point d'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale sans avoir à payer un prix très élevé.

L'Étude révèle que 63 % des aidants naturels déclarent souffrir de stress, d'anxiété et de frustration, et qu'ils « sont épuisés face à la somme de temps que ces soins exigent et n'ont pas la résilience voulue pour répartir sur le plan émotif les volets professionnel et personnel de leur vie. »²

Nous constatons que de plus en plus de nos clients employeurs sont également touchés par les pressions exercées sur la génération Sandwich. De fait, l'Association canadienne pour la santé mentale estime que l'épuisement professionnel coûte chaque année environ 12 millions \$ aux entreprises canadiennes en indemnités de soins de santé, en non-productivité et en absentéisme.

LES IMPLICATIONS JURIDIQUES DE LA GÉNÉRATION SANDWICH

En vue d'éviter ou d'alléger les frais associés à la génération Sandwich, nous conseillons souvent à nos clients d'adopter une démarche proactive, notamment en ce qui a trait aux points suivants :

Accommodements liés à la situation familiale

L'état familial, défini comme étant « le fait de se trouver dans une relation parent-enfant », représente l'un des motifs de

distinction illicite déterminés en vertu du *Code des droits de la personne*³ (le « Code »), et cette situation a été scrutée à la loupe au cours de la dernière année après que deux décisions marquantes eurent été rendues.

La première consiste en une décision qui fera date, celle de PG (Canada) c. *Johnstone*⁴, qui impliquait un refus à une employée ayant demandé un horaire à quarts fixes afin de lui permettre d'obtenir des services de garde pour ses jeunes enfants. La Cour fédérale a décrété que les demandes ayant rapport avec des obligations parentales relèvent d'une nécessité véritable et ne sont pas le résultat d'un choix de vie, obligeant de ce fait les employeurs à trouver des solutions permettant d'accommoder l'employée.

Bien que l'affaire n'ait pas eu autant de résonance que celle de *Johnstone*, le cas *Devaney v. ZRV Holdings Limited*⁵, saisi par le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, a fait jurisprudence auprès des employeurs, qui ont aussi le devoir légal de trouver un terrain d'entente pour accommoder un employé ayant à s'occuper d'un parent âgé.

L'employé, dans ce cas précis, avait été congédié après 27 années de service à la suite de ses absences répétées pour prendre soin de sa mère invalide. Le Tribunal a déclaré que cet employé avait été victime de discrimination en raison de la politique d'assiduité de l'employeur appliquée avec rigidité, et sur la base selon laquelle l'employeur n'avait pas entamé de dialogue avec l'employé au sujet de ses obligations familiales.

Nous avons retenu de ces décisions que les responsabilités d'aidant naturel sont reconnues et protégées en vertu du *Code*. Ainsi, lorsque nous travaillons avec nos employeurs clients, nous leur rappelons qu'il convient d'engager un dialogue sérieux avec un employé qui fait une demande d'arrangement pour obligations familiales afin d'évaluer l'étendue des responsabilités de cet employé à titre d'aidant naturel et de lui fournir les solutions qui peuvent répondre le mieux à ses besoins. Ces décisions rappellent aussi aux employés que des arrangements sont possibles à condition qu'ils aient un *réel besoin* en tant qu'aidant naturel et qu'il ne s'agisse pas d'une *préférence* ou d'un *choix* personnels. Là encore, en collaborant avec nos employeurs clients, nous précisons que les employés ne doivent pas s'attendre à obtenir une solution *idéale* à leur demande d'accommodement, et qu'ils soient conscients que de tels arrangements sont de type donnant-donnant, ce qui signifie qu'ils doivent fournir à leur employeur les renseignements nécessaires permettant à ce dernier de déterminer des accommodements raisonnables.

Absentéisme et discipline

Pour un employé de la génération Sandwich, les absences peuvent être liées aux obligations familiales, au stress ou à des troubles de santé mentale. De fait, l'Étude indique que 57 % des employés sondés qui servent d'aidants naturels ont déclaré souffrir d'un haut niveau de stress tandis que 36 % ont mentionné qu'ils étaient fortement atteints d'une humeur dépressive. Aussi, nous recom-

mandons aux employeurs clients de s'assurer avant tout d'évaluer si certains comportements, symptômes et demandes d'accommodement sont associés à une incapacité, à un trouble de santé mentale, au stress, à des obligations familiales ou à tout autre motif légitime, reconnu par la loi, avant d'appliquer des mesures disciplinaires contre un employé qui s'absente. Par exemple, nous conseillons aux employeurs clients d'obtenir des attestations médicales pertinentes ou des conseils d'expert et/ou nous les aidons à établir et maintenir un plan d'accommodements.

Toutefois, nous tenons à rappeler à nos clients que chaque absence ne doit pas nécessairement être compensée jusqu'à ce que les accommodements ne soient plus requis par l'employé ou jusqu'à la démission de cet employé. Si une incapacité ou une obligation nuit de façon excessive au bon déroulement des activités de l'entreprise ou si un employé prévoit encore être dans l'impossibilité de travailler pendant une période à venir raisonnablement prévisible, et ce, en dépit du fait que l'employeur a tenté de l'accommoder, l'employeur aura alors passé le test de préjudice indu et ne sera plus tenu d'accommoder cet employé. Toutefois, cette prise de position et toute étape subséquente devraient être accompagnées de beaucoup de prudence, idéalement avec l'aide d'un avocat et après que les démarches d'accommodement proposées auront été soigneusement consignées sur document.

Augmentation des conflits en milieu de travail

Avec l'augmentation du niveau de stress et des troubles de santé mentale qui s'abat sur la génération Sandwich, les employeurs doivent s'attendre à une augmentation des conflits en milieu de travail. En effet, on a noté une augmentation de 66 % des gestes agressifs dans les milieux de travail canadiens au cours des 5 dernières années.⁶ Au nombre de fois qu'on nous demande de mener une enquête, ou encore de donner notre avis, à propos de conflits en milieu de travail, il semble qu'il y ait une prévalence pour ce type de problèmes ainsi que leurs coûts pour l'entreprise, surtout lorsque l'on ne s'attaque pas à ces problèmes dès le début.

En dépit des efforts législatifs et judiciaires pour limiter le harcèlement et la violence, les conflits en milieu de travail sévissent toujours, même s'ils n'ont pas atteint les niveaux du harcèlement et de la violence.⁷ Un récent article paru dans le *Harvard Business Review*, intitulé « The Price of Incivility »⁸ (traduction libre : le Prix de l'impolitesse), rapportait qu'au cours des 14 dernières années, 98 % des travailleurs avaient été exposés à un comportement incivil. Outre des représailles manifestes, les employés victimes de comportements incivils dans le lieu de travail font preuve de moins de créativité et sont plus susceptibles de démissionner. De plus, la moitié de ces employés réduisent de façon délibérée leurs efforts ou la qualité de leur travail.⁹

Face aux coûts associés aux comportements incivils en milieu de travail et à l'attention accrue des instances juridiques sur les questions de harcèlement et de violence en milieu de travail, il est essentiel de s'assurer que le stress vécu par la génération Sandwich



«...les employeurs désirant attirer et garder leurs employés, tout en leur inculquant un sentiment d'appartenance, devront adapter leurs stratégies en fonction des diverses réalités de la génération Sandwich... »

ne contamine pas le lieu de travail. C'est pourquoi nous offrons fréquemment de la formation à nos employeurs clients sur la façon de reconnaître les signes annonciateurs de conflits en milieu de travail, et que nous adoptons des mesures préventives en donnant de la formation à l'interne sur ces enjeux ou en effectuant des enquêtes rapides dans les milieux de travail où de tels conflits se produisent.

STRATÉGIES POUR GÉRER LA GÉNÉRATION SANDWICH

Malgré les défis juridiques, les employeurs désirant attirer et garder leurs employés, tout en leur inculquant un sentiment d'appartenance, devront adapter leurs stratégies en fonction des diverses réalités de la génération Sandwich et en leur proposant des accommodements pertinents. Voici quelques suggestions que nous croyons utiles face à de telles situations :

- Voir si des arrangements sont requis pour répondre aux *besoins réels* d'un aidant naturel.
- Préparer divers choix d'accommodements, y compris un horaire modifié et du télétravail.
- Mettre en œuvre une politique de gestion des présences qui tienne compte de l'absentéisme justifié par des questions de droits de la personne.

- S'assurer que tous les gestionnaires ont reçu une formation leur permettant de comprendre leur devoir de faire des accommodements et de distinguer les cas dans le milieu de travail qui relèvent de troubles de santé mentale.
- Demander des attestations médicales pour des congés liés à une incapacité ou au stress.
- Obtenir une opinion ou des conseils d'expert au besoin.
- Au moyen de séances périodiques de formation touchant la politique sur le harcèlement et la violence en milieu de travail, et en demandant que chaque employé adhère de nouveau aux principes de cette politique sur une base régulière, rappeler aux employés que le harcèlement et la violence ne sont pas tolérés dans le lieu de travail.

Lorsque nous commençons à travailler avec des employeurs clients pour gérer des questions délicates telles que celles évoquées plus haut, ces derniers sont souvent étonnés de découvrir les avenues juridiques qui s'offrent à eux. Avec une planification soignée et de judicieux conseils, les employeurs peuvent traiter ces questions dès qu'elles surviennent dans le lieu de travail et ainsi minimiser leur responsabilité légale. ■

1 Linda Druxbury and Christopher Higgins "Revising Work-Life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada" (2012). The Study focuses on highly-educated managers and professionals, particularly those at larger firms, and is based on a national survey of work-life balance of 25,021 employees. It was conducted in 2011 and 2012. Of those, almost 8,000 responded to questions about caregiving, of which researchers conducted 111 follow-up phone interviews [the "Study"].

2 *Ibid.*

3 R.S.O. 1990, c H.19.

4 2013 FC 113.

5 2012 HRTO 1590.

6 (2000) Canadian Initiative on Workplace Violence.

7 On June 15, 2010, and in response to heavily-publicized incidents of workplace violence, Bill 168 came into force in Ontario, which amended the *Occupational Health and Safety Act* by requiring employers in Ontario to put in place policies and programs dealing with workplace violence and harassment. In the period between June 15, 2010 and March 31, 2011, Ministry of Labour (MOL) Inspectors investigated more than 400 complaints involving workplace violence and more than 1000 complaints involving workplace harassment. In addition, 600 orders associated with workplace violence and 1100 orders associated with workplace harassment have been issued.

8 Christine Porath and Christine Pearson, "The Price of Incivility", (January–February 2013) <http://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility/>.

9 *Ibid.*

POUR DÉNICHER LE BON EMPLOYÉ, IL VOUS FAUT LES BONS OUTILS.

C'est ici qu'Adecco Professionnels et Adecco Finance entrent en jeu. Nos recruteurs sortent de l'ordinaire. Ce sont des spécialistes en dotation qui comprennent votre entreprise, qui maîtrisent votre marché du travail et qui détiennent une expertise et une connaissance approfondies de votre secteur d'activité pour mieux dénicher les professionnels hautement qualifiés que vous recherchez, et ce, avec rapidité et efficacité.

ADECCO PROFESSIONNELS

- Gestion et administration de bureau
- Ressources humaines
- Ventes
- Secrétariat de direction
- Service à la clientèle
- Marketing

ADECCO FINANCE

- Contrôleurs
- Analystes financiers
- Aides-comptables
- Fiscalistes
- Vérificateurs
- Spécialistes du crédit et du recouvrement
- Aides-comptables
- Personnel des comptes clients et des comptes fournisseurs
- Spécialistes de la paie
- Agents de saisie de données

Pour savoir comment nous pouvons vous mettre en contact avec le talent dont vous avez besoin pour donner à votre entreprise un avantage concurrentiel, communiquez avec les équipes Adecco Professionnels ou Adecco Finance de votre région.

Adecco

Professionnels

travailler heureux, vivre mieux

Adecco

Finance

travailler heureux, vivre mieux

1 866 646 3322

adecco.ca

ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE QUOI DE NEUF SUR LE FRONT?



Par Marilynne Madigan

L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE (ACSM) estime que les réclamations d'assurance liées à l'épuisement professionnel des employés s'élèvent chaque année à 12 milliards \$. Cette statistique effarante nous amène à replonger dans un sujet qui fait la une depuis plusieurs années dans le monde de l'emploi : l'équilibre travail-vie privée – ou plutôt le déséquilibre vécu par les employés.

En creusant un peu le sujet, on constate que les frais annuels que doivent payer les employeurs pour le temps perdu en raison des troubles de santé mentale sont de l'ordre de 1 500 \$ environ par personne. De fait, chaque année au Canada, le secteur privé verse autour de 180 milliards \$ en indemnités pour invalidité à court terme, et quelque 135 milliards \$ pour l'invalidité à long terme. L'effet combiné de l'absentéisme (le fait de ne pas se présenter au travail) et du présentéisme (le fait pour un employé de travailler même s'il est malade), coûte aux employeurs canadiens environ 6,3 milliards \$ chaque année.

Les causes du déséquilibre travail-vie privée

Comment expliquer tous ces troubles mentaux sur le lieu de travail? Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail a relevé quatre raisons principales : le surplus de tâches, soit

lorsqu'un employé se voit confier un volume de travail déraisonnable; l'empiètement du travail sur la vie familiale, qui survient lorsque les tâches à effectuer au travail grugent de façon exagérée le temps que l'employé consacre à sa vie personnelle; l'empiètement des obligations familiales sur le travail, qui survient lorsqu'une situation familiale particulière telle que la maladie d'un proche, un conflit à la maison ou autre chose, rend difficile pour l'employé l'accomplissement de ses tâches professionnelles; et les pressions liées au rôle d'aidant naturel, qui touchent les travailleurs qui ont la responsabilité de donner des soins à un proche dans le besoin, que ce soit un enfant, son conjoint ou un parent âgé.

Cette dernière cause, les pressions liées au rôle d'aidant naturel, revient très souvent ces jours-ci à titre de source majeure de déséquilibre travail-vie privée, car bon nombre de travailleurs se trouvant à l'apogée sur le plan professionnel ont l'obligation de prendre soin de leurs jeunes enfants, qu'ils ont eus sur le tard, ainsi que de leurs parents âgés, ce qui leur vaut de faire partie de ce que l'on appelle la « génération sandwich ». Toutefois, ces quatre catégories sont toutes pertinentes à parts égales. Autrement dit, la conjoncture actuelle du marché de l'emploi nous indique que nous devons tous faire plus avec moins, tant sur le plan personnel que professionnel.

«...l'absentéisme (le fait de ne pas se présenter au travail) et du présentéisme (le fait pour un employé de travailler même s'il est malade), coûte aux employeurs canadiens environ 6,3 milliards \$ chaque année.»

Les employés ne sont pas les seuls à avoir besoin d'aide

Il faut se demander, surtout à la vue des statistiques citées précédemment, si les employeurs ont réellement essayé d'accommoder leurs employés face aux besoins de ceux-ci. Beaucoup d'employeurs « compréhensifs » offrent des programmes d'aide aux employés et à leurs familles et qui s'assurent que de tels services de soutien comprennent une aide globale, pour le mieux-être, non seulement de leurs employés, mais aussi des membres de la famille des employés.

En revanche, les employeurs qui ne sont pas favorables à de tels programmes d'aide, ou qui ne paient de tels services qu'après s'être fait tirer l'oreille, compromettent l'avenir de leur propre entreprise. Ils en subiront inévitablement les conséquences alors que ceux qui reconnaissent le besoin d'agir pour alléger le fardeau des employés canadiens aux prises avec ce genre de situation bénéficieront d'une plus grande productivité, d'un meilleur pouvoir d'attraction et de conservation du talent ainsi que d'un personnel plus engagé, plus motivé et plus dévoué.

Les dirigeants doivent servir de modèle

Toute entreprise qui choisit de mettre en place des programmes d'aide aux employés doit toutefois, se rappeler l'importance de compter sur des gestionnaires résolument engagés à cette cause. Pour établir une culture favorable à l'équilibre travail-vie personnelle, il faut d'abord que les hauts dirigeants de cette entreprise prêchent par l'exemple. Ce n'est qu'à partir de cette base que les employeurs peuvent commencer à instaurer un milieu de travail dit « psychologiquement sûr ». Dans les faits, les statistiques démontrent qu'en formant les dirigeants à rendre leur lieu de travail plus sûr au niveau psychologique, les employeurs peuvent réduire de 15 à 30 % les frais associés aux problèmes de santé mentale.

Bien entendu, après la formation des membres de la direction et la mise en place des programmes, il est impératif que les employeurs s'assurent que leurs actions ont un effet positif en évaluant si leurs employés bénéficient d'un meilleur équilibre travail-vie privée et d'une meilleure santé mentale. Comment? En leur demandant, tout simplement. Des sondages périodiques constituent un moyen idéal pour prendre le pouls du personnel. À long terme, des mesures de productivité devraient être établies, et il ne faudrait pas s'étonner que de telles mesures reflètent l'opinion collective des employés vis-à-vis de la conciliation travail-vie personnelle.

Ce qu'il faut établir et savoir mesurer les effets

Alors, que font les employeurs « compréhensifs » pour améliorer l'équilibre travail-vie privée de leurs employés? Parmi les méthodes les plus populaires figurent des horaires de travail flexibles, le télétravail, y compris le partage d'emploi, ainsi que l'occasion de pratiquer sur le lieu de travail des activités promouvant la santé. Les progrès techniques dans le monde des télécommunications permettent de plus en plus de mettre en application bon nombre de ces solutions. Et même si certains prétendent que ces avancées techniques ont en réalité favorisé l'intrusion du travail dans la vie privée des gens, il existe des mesures que les employés peuvent adopter en vue de se discipliner de façon à éviter de tels écueils, par exemple créer un espace de travail distinct à la maison. Cela dit, il incombe aussi à l'employeur de soutenir activement de tels accommodements au moyen d'un plan de travail officiel et d'investir dans des solutions virtuelles innovatrices qui facilitent le travail collectif et les contacts entre les membres d'une équipe en dépit des distances physiques.

Un avenir harmonieux à l'horizon

Au cours de ma carrière de spécialiste en ressources humaines, j'ai été témoin de nombreux cas d'amis, de membres de ma famille, de collègues ou de clients qui ont dû jongler entre leurs responsabilités professionnelles, scolaires, familiales et leur vie personnelle. Toutefois, ce n'est que tout récemment que j'ai constaté une ouverture du côté des employeurs, qui acceptent maintenant que des changements soient apportés en vue d'aider les employés aux prises avec de telles épreuves. Je crois que ceux-ci comprennent de plus en plus les effets que peuvent avoir le déséquilibre travail-vie privée sur leur entreprise, d'où la mise en place de cultures favorisant l'aide, non seulement pour atteindre l'équilibre, mais aussi l'harmonie. Et, bien que le concept d'harmonie varie d'une personne à l'autre, il y a une tendance générationnelle dont il faut tenir compte. Plus que ce n'était le cas pour les baby-boomers, les membres des générations X et Y aspirent à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et il est fort probable qu'ils ne travailleront pas (ou du moins ne resteront pas) au sein d'entreprises qui n'adhèrent pas à cette ligne de pensée. C'est pourquoi il est payant (au propre comme au figuré) pour les employeurs de se rappeler que l'emploi est une route à double sens. ■

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



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

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

