

# Lēad<sup>TM</sup>

Numéro 18

adecco.ca

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines



**Santé  
et mieux-être :  
une combinaison gagnante**

Bilingual publication. English on reverse.

**Adecco**



# 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.

**Adecco**

travailler heureux, vivre mieux



100%

# Lēad Numéro 18

**3**

**Éditorial**  
Par Sandra Hokansson

**5**

**Collaborateurs**

**6**

**En vedette**  
Offrir des accommodements aux employés souffrant d'un problème de santé mentale  
Par Christine M. Thomlinson, B.Sc., LL.B

**10**

**Tête-à-tête**  
Pourquoi développer une culture de santé et sécurité?  
Avec Bruce Levitt

**16**

**Économie**  
Satisfaire les besoins des parties prenantes  
Par Peter Andersen, PhD

**18**

**En exclusivité**  
Aperçu exclusif du Gym Ubi  
Avec Suzanne Boutin



Sandra Hokansson  
Présidente et directrice nationale  
Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée

LEAD

Rédactrice en chef  
Sandra Hokansson

Rédacteurs  
Shari Angle  
Christine Marinho  
Jean-Christophe Bilodeau  
Romie Parmar

Concepteur principal  
Brendon George

Collaborateurs  
Peter Andersen, PhD  
Suzanne Boutin, B.Com  
Bruce Levitt, B.A., MB  
Christine Thomlinson, B.A., LL.B.

Publié par  
Adecco Employment Services Limited  
10 Bay St, Ste 330  
Toronto ON M5J 2R8

Abonnements  
can.marketing@adecco.ca



Tous droits réservés. Aucune section de cette publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement explicite de l'éditeur. LEAD™ accueille favorablement les collaborateurs, mais n'assume aucune responsabilité à l'égard de manuscrits, de photographies et de tout autre matériel soumis et non sollicité. Les opinions exprimées dans ce bulletin appartiennent aux auteurs et ne sont pas nécessairement celles partagées par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée ou ses succursales. LEAD™ est publié deux fois l'an par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée et distribué au Canada.

Lēad™



## « ...le Harvard Business Review avait analysé des centaines d'études attestant que les employés heureux atteignaient en moyenne une productivité plus haute de 31%, des résultats de vente plus élevés de 37% et faisaient preuve de trois fois plus de créativité.

On dit des Nord-américains qu'ils « vivent pour travailler » et non qu'ils « travaillent pour vivre ». Il peut en découler un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle créant un grand stress qui peut mener à d'éventuels problèmes de santé au sein de notre population active. Bien que faire couramment des heures supplémentaires constitue la norme dans notre culture et se traduit par une productivité accrue, ces résultats sont souvent éphémères. Au fil du temps, en raison des risques de problèmes de santé liés au surmenage, les heures supplémentaires peuvent hausser l'absentéisme, nuire au moral des troupes et, éventuellement, augmenter les départs en congé maladie, ce qui résulte en un roulement de personnel plus élevé et qui s'avère très coûteux pour les entreprises.

Un nombre grandissant d'études démontre indéniablement que les employés heureux (et en santé) travaillent plus fort et souffrent moins du stress. Voici une citation dans *Futurity* : « Des économistes ont effectué un certain nombre d'expériences pour tester le concept voulant que les employés heureux travaillaient plus fort. En laboratoire, ils ont découvert que le bonheur au travail augmentait la productivité de 12 %. » Par ailleurs, le *Forbes Magazine* a signalé

qu'en 2012 le *Harvard Business Review* avait analysé des centaines d'études attestant que les employés heureux atteignaient en moyenne une productivité plus haute de 31%, des résultats de vente plus élevés de 37% et faisaient preuve de trois fois plus de créativité. À la lumière de ces constats, il est difficile de faire fi des répercussions positives qu'ont les employés heureux sur la productivité générale d'une entreprise. Toutefois, le bonheur n'est pas nécessairement garant de la santé. Les employés qui adoptent de saines habitudes apportent aussi des avantages au travail. Selon un rapport du *Business News Daily* sur un sondage mené par l'institut de recherche en santé HERO (Health Enhancement Research Organization), les employés en santé – qui mangent sainement et qui font régulièrement de l'exercice – ont réduit leur absentéisme au travail de 27 %. Si les employés heureux et en santé augmentent la productivité, pensent de manière plus créative et se présentent plus fréquemment au travail, les entreprises ne peuvent que se questionner sur la responsabilité qui leur revient d'assurer la santé et le bonheur de leurs employés et les façons d'y parvenir.

Pour compenser notre tendance culturelle à faire des heures supplémentaires, les employeurs peuvent investir dans de

bons régimes de soins médicaux et de bons programmes de bien-être. En qualité d'employeurs, nous sommes tenus par la loi d'offrir un milieu de travail sûr et bien entretenu. Toutefois, les entreprises auraient tout avantage à promouvoir plus globalement la santé et le bien-être des communautés dans lesquelles elles évoluent.

Chez Adecco, en plus d'offrir un régime de soins médicaux complet, un programme d'aide aux employés et notre programme mondial « Win4Youth », nous avons récemment mis sur pied une allocation de santé et de mieux-être trimestrielle pour aider les employés à rembourser leurs frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique ou à des programmes de bien-être, notamment de nutrition ou de lutte contre le tabagisme. Nous cherchons constamment de nouvelles façons d'assurer l'équilibre dans un milieu de travail où tout va à un rythme effréné.

Dans le présent numéro de *Lēad*, nous avons constitué une équipe de collaborateurs de talent qui s'est penchée sur le sujet de la santé et le bien-être. Nous osons croire que les articles du présent numéro vous aideront à créer un milieu de travail encore plus sain et équilibré. ■

# 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.

**Adecco**

travailler heureux, vivre mieux

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

1 866 646 3322

adecco.ca

## Collaborateurs



**PETER ANDERSEN, PHD,**  
Prévisionniste en économie  
Andersen Economic Research Inc.

Peter Andersen est un économiste-conseil indépendant qui se spécialise dans le domaine de la prévision en économie appliquée. Il a obtenu son doctorat en économie de l'Université de Harvard. Peter fournit des conseils stratégiques en économie aux équipes de direction en participant à des réunions de conseil, à des vidéoconférences et à des appels téléphoniques, ainsi qu'en leur transmettant des rapports sur l'économie ou des commentaires par courriel. Il est fréquemment invité comme conférencier dans plusieurs congrès au Canada et aux États-Unis. En outre, Peter a enseigné l'économie financière ainsi que l'économie monétaire et bancaire à l'Université du Texas, à Austin, de 2001 à 2010.



**CHRISTINE THOMLINSON, B.A.,  
LL.B.,**  
Associée  
Rubin Thomlinson LLP

Christine Thomlinson est l'une des associées fondatrices de Rubin Thomlinson LLP, cabinet d'avocats spécialisé dans le droit du travail et les droits de la personne. Christine est une conseillère de confiance pour tous les professionnels en ressources humaines qui reconnaissent les employés comme faisant partie intégrante de leur entreprise. Elle est reconnue pour sa pensée stratégique ainsi que pour sa capacité à trouver des solutions légales, innovantes et pratiques aux problèmes les plus délicats rencontrés par ses clients en milieu de travail. Christine a également été sélectionnée par ses pairs pour figurer sur la liste « Best Lawyers in Canada » à titre d'avocate spécialisée en droit du travail et de l'emploi.



**BRUCE LEVITT, B.A., MBA,**  
PDG  
Levitt-Sécurité

Depuis 20 ans, Bruce Levitt est président et directeur général de Levitt-Sécurité Limitée, une entreprise familiale et leader canadien de la distribution de produits et services de sécurité industriel et de protection d'incendie. Auparavant, il a travaillé pendant deux ans à titre de directeur du Marketing, Instrumentation et de directeur de la publicité pour Orr Safety Corporation, à Louisville, au Kentucky. Il y a acquis une importante expérience en tant qu'employé sur le terrain et de gestionnaire grâce aux divers postes qu'il a occupés notamment aux ventes, au marketing, au service à la clientèle et à l'exploitation. En plus de son MBA en marketing et en commerce international de l'université de Dalhousie, où il a gagné un prix d'excellence académique, Bruce affiche un baccalauréat en économie de l'université Western Ontario et une éducation bilingue (anglaise et française) reçue à la Toronto French School.



**SUZANNE BOUTIN, B.COM,**  
Directrice ressources humaines  
et communications, Atelier innovation  
Ubisoft Montréal

Suzanne s'est jointe à Ubisoft en 2004 et s'est vraiment plongée dans le milieu de la création depuis ce jour. À Ubisoft, elle a mis sur pied les équipes de recrutement tout comme les équipes de mobilité interne et internationale avant d'occuper le poste de directrice, Culture et projets spéciaux. Aujourd'hui, elle est directrice des ressources humaines et des communications, Atelier innovation. Sue est passionnée par la créativité, les gens et les affaires; elle cherche à réunir tous ces éléments pour créer une expérience Wow. Elle a commencé sa carrière dans le secteur des télécommunications, tout d'abord au sein d'agences de recrutement, puis à Nortel et à Global Crossing. Elle détient un baccalauréat en commerce de l'université de Saskatchewan ainsi qu'un diplôme d'études supérieures en commerce international de l'université McGill.



# Offrir des accommodements aux employés souffrant d'un problème de santé mentale : ce que tout employeur doit savoir

Par Christine M. Thomlinson

Loi

**N**E SERAIT-IL PAS GÉNIAL QUE VOS employés ne tombent jamais malades et qu'ils offrent toujours un rendement maximal? Malheureusement, cela constitue une utopie, quelle que soit l'entreprise. Pareillement, ne serait-il pas formidable que chaque employé puisse compter sur son employeur pour lui offrir le soutien dont il a besoin en cas de maladie, sans égard à la durée de celle-ci et aux conséquences qu'elle peut avoir sur les activités de l'entreprise? Cela relève également de la fiction.

Le juste équilibre se situe en fait entre les deux, grâce à un système juridique canadien qui accorde une protection en matière de droits de la personne aux employés considérés comme « handicapés ». Selon les lois en matière de droits de la personne, les employeurs ont l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour ces employés. Cela signifie qu'un employeur doit leur fournir un soutien et une aide, mais également que ce soutien et cette aide sont limités.

Les entreprises répondent à de telles demandes de soutien et d'aide en cas d'incapacité physique depuis de nombreuses années. Des industries entières offrent maintenant des solutions créatives qui permettent aux employés présentant une incapacité physique de travailler, souvent de manière tout à fait fonctionnelle, avec quelques adaptations et, généralement, sans aucune ou peu d'incidence sur le travail de leurs collègues.

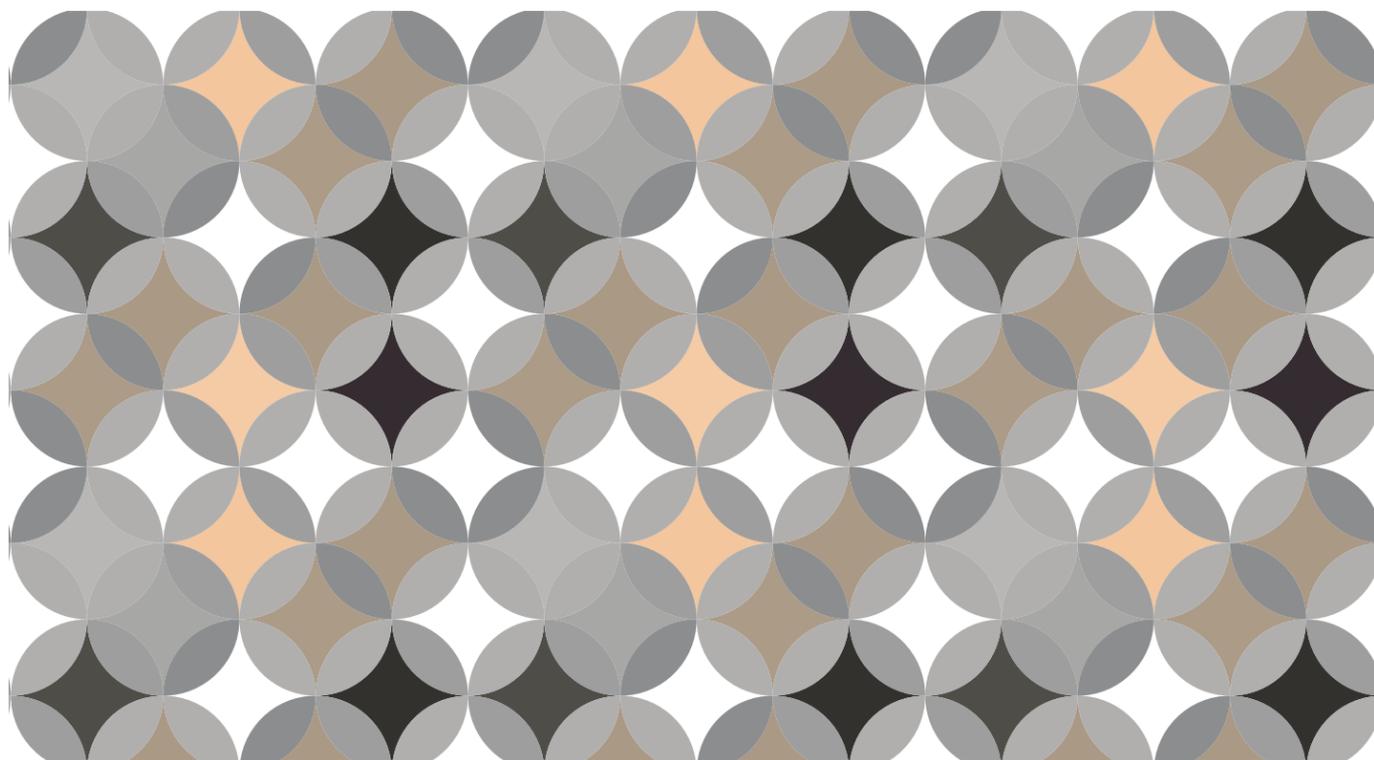
Toutefois, la situation se complique quand il s'agit d'adapter le milieu de travail des personnes touchées par une incapacité mentale. Selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale, au cours d'une année donnée, 20 % des Canadiens souffrent d'un problème de santé mentale, et au cours d'une semaine donnée, au moins un demi-million de Canadiens sont incapables de travailler en raison d'un problème de cette nature. Un nombre important de Canadiens souffrent de problèmes de santé mentale et ces derniers nuisent à plusieurs d'entre eux au travail. Les employeurs jonglent habituellement pour trouver un juste équilibre entre offrir le soutien nécessaire aux employés et exploiter efficacement leurs activités, tout en respectant les lois régissant les droits de la personne.

À la lumière des nombreux cas que nous avons dû traiter, nous avons dressé ci-dessous les plus importants faits que les employeurs devraient connaître concernant les accommodements offerts aux employés souffrant de problèmes de santé mentale.

## **Vous pourriez avoir une obligation d'accommodement envers un employé même s'il ne vous avise pas de son problème de santé mentale**

Vous avez bien lu, même si cela semble contre-intuitif qu'un employeur doive accommoder un employé qui ne lui a pas signalé son problème de santé mentale ou demandé quelque adaptation que ce soit. C'est ce que la loi prescrit dans certaines circonstances. On considère qu'il y a connaissance imputée quand un employeur détient de l'information sur un employé qui pourrait suffire à indiquer la possibilité d'un problème de santé mentale. Dans ces cas, la loi sur les droits de la personne stipule clairement que les employeurs sont tenus d'obtenir les renseignements nécessaires pour déterminer si une situation personnelle pourrait être à la source du problème de l'employé au travail.

Prenons, par exemple, un employé qui arrive en retard au travail, qui loupe ses rencontres avec les clients et qui, selon les rumeurs, serait entré au travail les yeux injectés de sang et dégageant une odeur d'alcool. L'alcoolisme est considéré comme une « incapacité » en vertu de la loi canadienne sur les droits de la personne. Même si, dans le présent cas, l'employé n'a entrepris aucune démarche pour déclarer sa dépendance et obtenir de l'aide, l'employeur pourrait dif-



ficilement justifier la prise de mesures disciplinaires contre cet employé relativement à son problème de rendement, sans s'être au préalable enquis des causes de celui-ci. La cueillette de renseignements viserait en fait à confirmer si l'employé souffre de dépendance à l'alcool ou non. Si cela est confirmé, l'employeur doit alors songer aux mesures à mettre en place pour aider l'employé en fonction des circonstances. L'obligation d'obtenir ces renseignements revêt une importance encore plus grande quand il s'agit d'employés touchés par des problèmes de santé mentale, car ces derniers peuvent amoindrir la capacité de l'employé à voir le problème ou à demander de l'aide.

**Les employeurs doivent accorder des accommodements jusqu'au point de la « contrainte excessive »**

Les employeurs sont souvent réticents à offrir toute forme d'accommodement, car ils craignent d'« établir un précédent » ou croient qu'ils demeureront indéfiniment obligés de l'accorder. En fait, leur obligation de prendre des mesures d'adaptation n'est pas infinie. Elle cesse là où les mesures prises deviennent une contrainte excessive pour eux. Le terme est important en soit, car il sous-entend que

les employeurs subiront une certaine contrainte en offrant des accommodements à leurs employés.

Les employeurs doivent également savoir que, pour prouver qu'il y a contrainte excessive, ils doivent satisfaire à des critères juridiques très précis et que cela ne devrait être fait qu'après avoir consulté un conseiller juridique ayant une certaine expérience dans le domaine des droits de la personne. Pour terminer, une mesure d'adaptation constituant une contrainte excessive pour une PME familiale n'en représente pas nécessairement une pour une entreprise d'envergure nationale. En effet, la taille d'une entreprise et sa capacité d'accommodement seront sérieusement considérées au moment de déterminer les limites des mesures d'adaptation que peut prendre l'employeur.

**Le processus suivi est aussi important que le résultat (du moins, en Ontario)**

Bien que la situation ne soit pas identique dans toutes les provinces, en Ontario, du moins, les entreprises sont assujetties à une 1) obligation de procédure, en vertu de laquelle elles sont tenues d'obtenir tous les renseignements nécessaires sur l'état médical de l'employé (pour bien cerner

« ...au cours d'une année donnée, 20 % des Canadiens souffrent d'un problème de santé mentale, et au cours d'une semaine donnée, au moins un demi-million de Canadiens sont incapables de travailler en raison d'un problème de cette nature. »

ses habiletés et ses restrictions) et de lui proposer d'autres postes ou des modifications à sa description de poste, et à une 2) obligation de fond, en vertu de laquelle on établit si elles sont en mesure d'adapter les conditions de travail de l'employé sans contrainte excessive après l'obtention et l'évaluation de tous les renseignements recueillis pour remplir leur obligation de procédure. De nombreux employeurs manquent à leur obligation en n'obtenant pas suffisamment de renseignements à l'étape procédurale, alors que d'autres évaluent mal si les adaptations requises représentent une contrainte excessive ou non.

Par ailleurs, toujours en Ontario, les employeurs peuvent se voir imposer des dommages-intérêts pour avoir failli à leur obligation de procédure même s'il a été déterminé que, indépendamment du fait qu'ils l'aient

fait plus tôt, ils auraient autrement rempli leur obligation de fond. Par exemple, lors d'un récent jugement concernant un gardien d'une commission scolaire, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario a condamné la commission scolaire à versé des dommages-intérêts de 3 000 \$, car celle-ci n'avait pas demandé suffisamment de renseignements sur la santé du gardien pour pouvoir bien évaluer sa capacité à retourner au travail. Ce jugement a été rendu même s'il a été ultérieurement confirmé que, à la lumière de la preuve médicale déposée lors d'une audience ultérieure, la commission n'avait en fait aucune obligation de fond à remplir à l'égard du gardien<sup>1</sup>.

Certaines des obligations ci-dessus peuvent paraître lourdes pour les employeurs, mais elles visent à leur permettre d'aplanir les disparités

auxquelles font face les employés qui ont souvent été désavantagés par le passé. Quand le processus d'accommodement est suivi de bonne foi par les employés et les employeurs, il donne l'occasion aux parties prenantes de collaborer pour trouver des solutions créatives, parfois en ayant recours à des experts et à des renseignements de source externe. Idéalement, de telles solutions permettent à des personnes handicapées de contribuer de la manière la plus optimale qui soit au travail. Cela ne serait-il pas génial?■

<sup>1</sup> Lee contre Kawartha Pine Ridge District School Board, 2014 TDPO 1212 (IJCAN).

# Pourquoi développer une culture de santé et sécurité?

Entretien avec Bruce Levitt  
par Adecco

## Tête-à-tête

« Le plus grand risque est de relâcher la vigilance. Lorsque nos statistiques en matière de sécurité sont bonnes, nous avons tendance à faire preuve de laisser-aller sachant qu'aucun incident ne s'est produit. »

**Quels sont les défis les plus courants auxquels font face vos clients en matière de santé et de sécurité?**

L'orientation et l'engagement des nouveaux employés constituent un défi de tous les jours dans notre secteur d'activité. Les statistiques sur la sécurité nous indiquent que les gens les plus à risque sont les jeunes travailleurs et ceux qui viennent de se joindre à une entreprise, parce que ces derniers n'ont pas reçu la formation adéquate ou assimilé les programmes de formation internes de l'employeur. L'un des principaux facteurs de risque réside dans le remplacement des employés de la génération des baby-boomers qui prennent leur retraite par de plus jeunes travailleurs, moins familiers avec les tâches à accomplir.

Par ailleurs, la difficulté d'adhérer et de s'adapter aux modifications apportées à la réglementation touchant les questions de santé et de sécurité représente une autre difficulté dans le monde du travail. Parfois, les employeurs ne disposent pas des ressources nécessaires à l'interne pour emboîter le pas, ou alors ils manquent de temps pour satisfaire à toutes les exigences, même en sachant que les lois ont changé.

L'aspect budgétaire constitue aussi une source de préoccupations pour les employeurs qui cherchent à mettre en œuvre de nouvelles mesures. Quand j'aborde le sujet de la sécurité avec des gens du monde des affaires, ceux-ci ne manquent pas de souligner presque à l'unanimité qu'il s'agit d'un secteur d'activité fort enviable, puisqu'il faut toujours dépenser de l'argent pour des programmes et du matériel de sécurité. Cette assertion est toutefois plus ou moins juste; en vérité, si les entreprises ne font pas de profits, les programmes et

autres initiatives de sécurité deviennent un luxe qu'elles ne peuvent pas se permettre puisqu'elles doivent montrer un bon rendement aux actionnaires, ce qui les pousse à injecter des fonds ailleurs, au détriment de la santé et de la sécurité.

**Quel rôle le ministère joue-t-il afin d'assurer que les employeurs continuent d'afficher une attitude progressiste face à la santé et à la sécurité? Pouvez-vous élaborer au sujet de récents changements dans les lois qui, selon vous, ont influencé favorablement la sécurité des employés?**

En ce moment, l'industrie de la santé et sécurité du travail vit un changement sur le plan des exigences en matière de formation. En effet, une nouvelle réglementation fait en sorte que tant les employeurs que les employés doivent maintenant suivre un module de formation en ligne afin de se familiariser avec leurs droits et responsabilités. Cette formation, à mon sens, constitue un rappel efficace des nombreux règlements visant à aider les travailleurs à exécuter leurs tâches de façon sûre et à guider les employeurs sur ce qu'ils doivent faire et ne pas faire dans leur milieu de travail.

Dans les prochaines années, nous entrevoyons d'autres changements dans les lois qui opéreront une transition entre les normes actuelles de signalement des matières dangereuses et d'avertissement face aux dangers qui s'y rapportent (SIM-DUT) à l'aide de fiches signalétiques et de symboles de sécurité propres à chaque pays, et une méthode commune à l'échelle planétaire concrétisée par la création d'un SGH (Système général harmonisé). J'espère que cette tendance évoluera de

façon à ce qu'on puisse déterminer qu'une substance toxique au Canada soit reconnue comme étant aussi toxique partout sur la planète. Les employeurs du monde entier utiliseront incessamment les mêmes symboles pour chaque danger ainsi que les mêmes formats de fiches signalétiques de sécurité de produit. Cette pratique facilitera la vie des fournisseurs commerciaux, car ils n'auront plus à apposer des étiquettes différentes selon le pays où leurs produits seront expédiés.

Dans le cadre de messages d'intérêt public, le ministère du Travail de l'Ontario lance une campagne intensive d'inspections de sécurité. Autrement dit, des inspecteurs se rendront sur des chantiers et lieux de travail afin de détecter certaines infractions. Ainsi, le ministère annonce clairement ses couleurs quant à son intention d'examiner en profondeur les données générales sur le nombre d'incidents dans un secteur d'activité particulier ou sur un certain type de risque. Par la même occasion, en ayant une meilleure connaissance des taux de risques et d'incidents, les employeurs pourront mettre en œuvre des changements s'il y a lieu, en plus d'offrir un milieu de travail plus sécuritaire à leurs employés.

**Il existe des différences marquées entre les emplois et les domaines à risque élevé et à faible risque, même si aucune entreprise n'est exempte de risques. Quels sont les risques les plus courants en matière de santé et sécurité dont chaque employeur devrait se soucier?**

Le plus grand risque est de relâcher la vigilance. Lorsque nos statistiques en matière de sécurité sont bonnes, nous avons tendance à faire preuve de laisser-aller sachant qu'aucun incident ne s'est produit. Ce



comportement touche autant les employeurs que les employés. Si quelqu'un exécute une tâche qu'il fait sur une base quotidienne ou des gestes qu'il a répétés un million de fois auparavant, personne ne se doute qu'un malheur pourrait arriver s'il en fait un peu plus. Mais lorsqu'un incident survient, le spectre de la complaisance réapparaît.

Un autre risque qui menace presque toutes les entreprises est la conduite quotidienne d'un véhicule – un type de danger qu'on a tendance à oublier. Qu'on occupe un poste à taux de risque élevé ou non, la possibilité d'un accident de la route est toujours présente. J'ai malheureusement déjà été témoin des répercussions sur une entreprise qui a été confrontée à la dure réalité des dangers de la conduite automobile lorsque l'un de ses employés a perdu la vie dans un accident sur une autoroute. Pour se lancer en affaires, bon nombre d'employeurs doivent afficher un bon dossier de sécurité, si bien que lorsqu'une entreprise déclare soudainement un décès parmi ses employés, les dommages sont considérables. On néglige souvent l'importance de la prudence sur les routes, mais les accidents font partie de la réalité, et c'est pourquoi tous les employeurs doivent porter une attention particulière à cet aspect de la sécurité.

**Sur votre blogue, vous avez écrit un article saisissant sur les entreprises qui créent une culture axée sur la sécurité. Que conseillez-vous aux employeurs qui désirent inscrire la sécurité à même leur culture d'entreprise? Où doivent-ils commencer et quelles étapes devraient-ils suivre pour s'assurer qu'ils traitent des enjeux importants au sein de leur entreprise?**

Je crois fermement que si l'on veut instaurer une culture axée sur la sécurité, la volonté en ce sens doit débiter au sommet de l'entreprise et se propager jusqu'à sa base. Si le chef de la direction ne s'investit pas totalement dans une culture de la sécurité, il est irréaliste de penser qu'il saura transmettre ce message à ses

employés. Occuper un poste d'autorité implique notamment de participer de façon très visible à toutes les discussions sur la sécurité et de prêcher par l'exemple. Si, à titre de chef de la direction ou membre de la haute direction, vous prônez la sécurité mais que dans la foulée vous esquiviez les problèmes immédiats, vos actions vous contredisent. Vous devez mettre vos principes en application et, en tant que directeur, si vous estimez que les mesures de sécurité ne vous concernent pas, vos employés vous jugeront selon vos actes et y verront de l'hypocrisie.

Dans une culture axée sur la sécurité, il est aussi important pour l'employeur de bien connaître la position de ses gens. Quand on est responsable de ses employés, il faut se poser la question suivante : qu'est-ce que mon personnel pense de la sécurité? À Levitt-Sécurité, nous effectuons un sondage dans toute l'entreprise afin de donner à la direction un aperçu de l'attitude de ses employés vis-à-vis de la sécurité. Pour moi, la sécurité est un processus davantage mental que physique. Ce que je veux dire, c'est qu'il est important d'inculquer un état d'esprit selon lequel les gens pensent et réagissent dans le moment présent, et s'ils songent ou non à agir de façon sécuritaire avant d'effectuer une tâche. Si un employé se prépare mentalement en vue d'une situation donnée en abordant chaque tâche sous l'angle de la prudence, le résultat sera différent par rapport à un autre qui néglige toute notion de sécurité.

**Comment un employeur peut-il mesurer l'efficacité de ses initiatives de santé et sécurité? Recommandez-vous des outils, un logiciel ou des lignes directrices pour évaluer les progrès?**

Les sondages jouent un rôle majeur dans toute évaluation. Il est donc important d'effectuer de fréquents sondages afin de prendre le pouls des situations. Nous appliquons cette méthode en sondant nos clients en vue de connaître leurs progrès et de repérer les points sensibles qui requièrent une attention par-



*...c'est qu'il est important d'inculquer un état d'esprit selon lequel les gens pensent et réagissent dans le moment présent, et s'ils songent ou non à agir de façon sécuritaire avant d'effectuer une tâche.»*

ticulière, et aussi pour vérifier s'il y a une amélioration constante.

Dans l'ouest du Canada, et graduellement dans diverses régions du pays, il y a un programme nommé CDR (Certificat de reconnaissance) – ou COR en anglais (Certificate of Recognition) – qui permet d'effectuer des vérifications périodiques révélant les points forts et les points faibles des divers programmes de sécurité. L'évaluation périodique d'un lieu de travail, que ce soit à l'aide des critères du CDR ou de toute autre norme, rapporte des dividendes à une entreprise qui veut s'améliorer.

Dernier outil à utiliser : les systèmes de gestion de l'apprentissage (SGA), qui permettent aux entreprises d'aller au-delà de la sécurité, car ils peuvent servir à définir les besoins en matière de formation pour diverses fonctions et divers postes en vue d'effectuer une analyse des carences dans certaines branches d'activité, y compris la sécurité et le leadership.

**Selon des études, dans le cas où les travailleurs sentent que leur intégrité physique est bien protégée, les employés constatent une augmentation de la satisfaction au travail de leurs employés, de même qu'un plus grand engagement et un meilleur rendement de ces derniers. Si vous êtes d'accord avec cette affirmation, d'après vous,**

**est-ce que Levitt-Sécurité a remarqué un lien direct entre des programmes de sécurité adéquatement mis en œuvre par un employeur et ses taux de recrutement et de fidélisation des employés?**

Dans le monde du recrutement, être considéré comme un employeur « sécuritaire » procure un avantage indéniable, car il est impensable de croire que des candidats seraient prêts à travailler dans un milieu présentant des risques pour leur santé et leur sécurité. Cette crainte de l'environnement de travail non sécuritaire éliminerait d'emblée tout un bassin de candidats potentiels. Ainsi, comme recruteur, il s'agit d'éviter avant tout d'être perçu négativement sur le plan de la sécurité. Sous l'angle de la fidélisation, les employés qui découvrent que leur milieu de travail est non sécuritaire chercheront davantage à trouver un emploi ailleurs, afin de ne pas voir leur sécurité compromise.

D'ailleurs, je crois que les programmes de sécurité peuvent favoriser grandement la fidélisation des employés. Lorsqu'un employeur a établi un bon programme de sécurité, cela suggère qu'il a mis en place d'autres structures efficaces : programmes de RH, avantages sociaux, communications claires et leadership à la hauteur. Tous ces éléments seraient absents sans une fondation solide dans toutes les sphères d'activité de l'entreprise. La santé et la sécurité représentent alors une pièce

importante du puzzle. Tout cela contribue à faire de l'entreprise un endroit où il fait bon travailler, qui sait attirer les candidats et conserver longtemps les personnes qu'elle a embauchées.

**Pouvez-vous nous citer un cas où un employeur, ayant mis en place un programme de sécurité, a vu l'engagement de ses employés augmenter à la suite des résultats d'une telle initiative?**

Au sein de notre propre entreprise, j'ai occupé le poste de président pendant environ 20 ans et je dois admettre que lors de la première moitié de mon règne, j'ai cédé à la facilité en présumant que tous nos employés travaillaient de façon sécuritaire puisque nous sommes spécialisés dans le matériel et les programmes de sécurité. Quand j'ai sondé mes employés pour savoir s'ils adoptaient des pratiques de travail sécuritaires, je me suis aperçu que la réponse était un retentissant « non ». En rétrospective, je me suis reproché le fait de n'avoir jamais vraiment parlé de l'aspect sécurité dans le contexte de « notre » entreprise. Je tenais pour acquis que les employés auraient la sécurité à cœur étant donné qu'ils travaillent dans ce secteur d'activité chaque jour.

J'ai alors constaté que nous subissions des augmentations périodiques d'absences résultant de blessures et accusations un

« ... il est important de les examiner de plus près pour voir quelles leçons on pourrait en tirer et empêcher que de telles situations se reproduisent. »

taux d'incidents officiels beaucoup plus élevé que mon seuil de tolérance ne l'autorisait. Donc, il y a six ou sept années de cela, soit après quelques années consécutives d'un fort taux d'absences répétées du travail, j'ai entrepris de modifier mon approche et de changer notre culture à l'interne. Cette initiative revient maintenant très souvent dans mon discours. Nous sondons nos propres employés à intervalles réguliers et avons commencé à décerner des CDR dans nos bureaux de plusieurs provinces. Grâce à ces efforts, nous constatons une différence dans le rendement des bureaux ayant reçu un CDR par rapport aux autres en termes de sondage et de résultats sur le plan de la sécurité. Tous ces éléments ont contribué à favoriser une culture axée sur la sécurité, qui repose sur la communication et la gestion du changement au sein du groupe approprié de leaders. Mais, au-delà des bonnes statistiques sur la sécurité, nous avons remarqué une amélioration appréciable quant à l'engagement des employés et au roulement du personnel. Est-ce que cela signifie que la sécurité est pour quelque chose? Difficile à dire, mais tous les morceaux tombent en place, notamment grâce à une structure de leadership efficace et à une culture axée sur la sécurité.

**Suivant l'évolution de la main-d'œuvre, voyez-vous certaines tendances se préciser dans le domaine de la santé et sécurité du travail sur le plan des techniques préventives et du matériel qui, selon vous, seront davantage utilisés dans les années à venir?**

Les systèmes et logiciels de gestion de la sécurité sont utiles aux fins d'analyse. En particulier, on note un intérêt croissant non seulement pour les causes des accidents mais aussi pour celles des quasi incidents. Beaucoup d'entreprises négligent ce dernier aspect, surtout que l'on compte probablement 100 quasi incidents contre un accident. Bien que ces événements ne résultent pas en un incident, il est important de les examiner de plus près pour voir quelles leçons on pourrait en tirer et empêcher que de telles situations se reproduisent.

Quant aux systèmes de gestion de l'apprentissage (SGA), ils sont passés d'inexistants à des programmes très onéreux que seules les grandes entreprises pouvaient souffrir. Aujourd'hui, par contre, ils sont abordables et disponibles pour pratiquement toutes les entreprises. En raison de la popularité croissante des SGA, nous verrons de plus en plus de gens combler les écarts de formation, ainsi que beaucoup plus d'employeurs participer aux formations en ligne. Ces modules de formation en ligne ont leurs défenseurs et leurs pourfendeurs, mais il s'agit néanmoins d'une solution viable pour répondre aux besoins de formation de certains employeurs.

Un dernier point serait, de façon générale, l'évolution de l'industrie de la sécurité pour le travail en hauteur. Comme de plus en plus de gens sont conscients des risques dans ce domaine, les produits de sécurité pour le travail en hauteur gagnent en popularité chez les employeurs, qui délaissent progressivement les échelles traditionnelles à la faveur d'un matériel de sécurité approprié pour le travail en hauteur. À Levitt-Sécurité, nous faisons la promotion d'un dispositif appelé plate-forme de travail LOBO, que les employés peuvent utiliser à la place d'une échelle pour accéder de façon sécuritaire à d'autres niveaux. Ce dispositif a conquis le marché au moment où la sécurité pour le travail en hauteur est devenue l'un des segments de l'industrie de la quincaillerie à connaître la croissance la plus rapide. La préoccupation grandissante pour la « sécurité des objets », en plus de la sécurité des personnes, confirme d'ailleurs cette tendance. Par exemple, les outils utilisés pour un travail en hauteur font l'objet d'une plus grande surveillance, dans l'éventualité où ils tomberaient sur des gens qui déambulent sous les travailleurs. Cet aspect des choses, pourtant très important, ne faisait normalement pas partie de nos préoccupations. Mais aujourd'hui, on y pense de plus en plus. ■

Laissez Roevin vous aider à bâtir une équipe solide et productive!

Roevin, un chef de file en recrutement d'employés spécialisés, propose des solutions d'embauche personnalisées pour satisfaire vos besoins en dotation et aider votre entreprise à réduire ses coûts. Que vous souhaitiez recruter des employés temporaires ou permanents ou encore bénéficier de services de paie, nous adaptons notre approche en fonction de vos besoins précis. Comptant plus de 35 années d'expérience en recrutement du meilleur personnel des métiers hautement spécialisés du secteur de la construction, nous avons les outils dont vous avez besoin pour bâtir une équipe solide et productive.

Grâce à notre expérience auprès de notre clientèle actuelle de tous les grands secteurs d'activité, nous avons acquis une expertise en recrutement dans les domaines suivants :

- Commercial
- Industriel
- Électricité
- Mécanique
- Mines
- Ventes et services – Équipement
- Maintenance d'usine
- Pâtes, papier et produits chimiques
- Pétrol et gaz
- Bioénergie et énergie renouvelable
- Construction
- Transport

Communiquez avec nous sans tarder pour en savoir plus sur la capacité de Roevin à répondre à vos besoins en main-d'œuvre du secteur de la construction.

**ROEVIN**  
Une division d'Adecco

roevin.ca

# Satisfaire les besoins des parties prenantes

Par Peter Andersen, PhD



« Une structure financière bien élaborée peut permettre aux actionnaires d'obtenir une valeur supplémentaire importante. »

**T**OUTE ENTREPRISE QUI DÉCIDE DE FOURNIR à ses parties prenantes des avantages financiers auxquels elles n'auraient autrement pas accès fait un choix judicieux.

Les prestations promises constituent un exemple évident de tels avantages financiers. En fait, ce sont des créances ou des engagements de l'entreprise qui s'avèrent de précieux avantages pour tout employé, qu'il occupe le poste de directeur général, de cadre supérieur ou toute autre position dans l'entreprise.

Les régimes de soins médicaux et les programmes de mieux-être entrent également dans cette catégorie. Le facteur déterminant, ici, consiste à proposer des avantages qui ne sont disponibles nulle part ailleurs ou qui le sont à un prix supérieur, le cas échéant. Il est rentable pour l'entreprise d'agir ainsi.

La direction cherche en principe à optimiser les profits, n'est-ce pas? Ce n'est pas aussi simple que cela. De quels profits parle-t-on? Ceux du présent trimestre, du trimestre prochain, de la prochaine année? Il y a de nombreuses périodes possibles dans le processus de production. Comment peut-on opter pour une règle d'optimisation des profits aussi ambiguë? En fait, on ne le peut pas.

Par ailleurs, n'oublions pas que les rentrées et les dépenses à venir liées aux futurs profits sont incertaines. Cela signifie qu'il faut établir des probabilités. En d'autres termes, les profits à venir ne peuvent être établis, dans le présent cas,

qu'au moyen de la loi de la probabilité.

Les directeurs d'entreprise doivent pouvoir se donner un meilleur objectif, et ils le peuvent. Ils n'ont qu'à utiliser la règle d'optimisation de la valeur actionnariale. Autrement dit, les directeurs doivent simplement tenter d'optimiser la valeur offerte aux actionnaires, laquelle repose sur la valeur marchande des actions de l'entreprise. Il n'y a aucune ambiguïté quant au cours actuel de l'action.

Évidemment, pour cela, la bourse des valeurs mobilières doit bien se porter. Sinon, comment les dirigeants d'une entreprise peuvent-ils arriver à satisfaire aux préférences de ses différents actionnaires? S'il y a de nombreux détenteurs d'actions, cela s'avère tout simplement impossible.

La bourse des valeurs mobilières permet de prendre des décisions dans l'intérêt de tous les détenteurs. Elle permet aussi d'évaluer le rendement de la direction en comparant le cours des actions de l'entreprise à celui des actions d'entreprises paires.

Quel est le lien avec les régimes de soins médicaux et les programmes de mieux-être? En théorie, le cours de l'action d'une entreprise est déterminé par sa capacité de gain et les risques associés aux actifs sous-jacents. Cela comprend notamment les revenus et les dividendes prévus, ainsi que le taux d'actualisation ajusté au risque, qui permet de calculer la valeur actualisée nette et la valeur d'une action du capital. Ça ne se limite toutefois pas à cela. La structure financière d'une entreprise (ses dettes, sa valeur nette

et ses autres ententes financières) peut aussi influencer sur le cours de l'action.

Les prestations financières (comme les prestations de retraite et celles des régimes de soins médicaux et des programmes de mieux-être) promises aux parties prenantes représentent en fait des décisions liées à la structure financière. Il s'agit actuellement de créances (dettes) contractées par l'entreprise. Une structure financière bien élaborée peut permettre aux actionnaires d'obtenir une valeur supplémentaire importante.

Selon le financement choisi, le montant d'impôt et de frais à payer peut être réduit. Ce choix peut aussi jouer un rôle prépondérant au chapitre des primes. En faisant de telles promesses financières aux parties prenantes, une entreprise peut offrir une valeur supérieure sans modifier la taille ni la santé de ses actifs d'exploitation.

Il prime avant tout d'offrir des avantages qui comblent adéquatement les besoins principaux des employés. Ils peuvent être assortis de frais initiaux, mais on s'attend à ce que l'investissement en vaille la peine à long terme. En pourvoyant aux besoins de ses parties prenantes, une entreprise peut réduire le coût actualisé prévu de sa main-d'œuvre, ce qui, en fin de compte, devrait générer une prime sur le cours de l'action.

La décision d'offrir des régimes de retraite, de soins médicaux et de mieux-être aux employés devrait par conséquent avoir une incidence positive sur le cours de l'action d'une entreprise et voir à l'intérêt de ses propriétaires. ■

# Aperçu exclusif du Gym Ubi

avec Suzanne Boutin d'Ubisoft Montréal

**D**EPUIS 2004, LE BUREAU D'UBISOFT MONTRÉAL fait tourner les têtes en raison de son Gym Ubi, un centre de santé et de conditionnement physique créé pour le bien-être de ses employés. Le projet ne se limitait pas à la création d'une salle d'entraînement; il s'agissait en fait d'un investissement dans une grande panoplie d'activités visant à combler les besoins précis des employés.

De la méditation au yoga en passant par l'escrime et le badminton, Ubisoft Montréal propose toutes ces activités. Toutefois, le soutien offert à son personnel va bien au-delà de l'organisation d'activités sportives. Selon Suzanne Boutin, Directrice de l'Atelier Innovation des ressources humaines chez Ubisoft Montréal : « Pour nous, le Gym Ubi est un ensemble de services offerts par une équipe de professionnels qui va beaucoup plus loin qu'une simple salle d'entraînement avec des poids et des appareils de musculation. »

Comme pour tout investissement, il y a un risque que celui-ci ne rapporte pas. Ubisoft Montréal a évalué le succès de ce projet par l'augmentation constante de la participation des employés. Par ailleurs, la hausse fut si importante que l'entreprise a décidé de construire un plus grand centre de conditionnement en janvier 2015. Près de la moitié du personnel profite maintenant des services dispensés par le gym du bureau.

En plus des quelque 25 activités sportives et autres organisées pour l'ensemble du personnel d'Ubisoft Montréal, le Gym Ubi est doté d'un impressionnant réseau de soutien sur place composé de kinésiothérapeutes et d'entraîneurs personnels qui conçoivent des programmes adaptés à une clientèle diversifiée. Ayant reconnu qu'il n'existe pas d'approche unique convenant à tous en matière de santé et de bien-être, Ubisoft a intégré tout un éventail d'options à son projet de façon à répondre aux différents besoins de son équipe.

Parmi ces options, on compte la mise en place de stratégies de prévention des troubles liés au travail, une grande valeur ajoutée pour les employés. En effet, en plus d'offrir des séances d'entraînement personnelles, Ubisoft Montréal prône une bonne ergonomie des espaces de travail afin de régler les problèmes de santé liés au bureau. Quand on lui demande le rôle que joue l'ergonomie dans le projet de centre de conditionnement physique au bureau, Suzanne Boutin répond qu'il s'agit de faire preuve de souplesse et d'adaptation. Elle fait remarquer que « nous avons rapidement compris qu'il fallait s'attaquer aux troubles liés au travail. Nous avons donc engagé des spécialistes en optimisation de postes

## En exclusivité

de travail qui sont là pour aider les employés dès leur première journée en poste. Quand on fait appel à lui, le spécialiste analyse le poste de travail de l'employé et fait immédiatement des ajustements. Nous fournissons aussi du matériel spécialisé, au besoin, comme des plateformes pour élever les écrans, des fauteuils spéciaux et des appui-pieds. »

Toutefois, les entreprises ne peuvent pas se contenter de réagir aux troubles auxquels leurs employés sont confrontés découlant d'un environnement de travail et de vie mal adapté. De ce fait, des techniques préventives sont mises en place pour cibler certains problèmes ergonomiques courants avant que ceux-ci ne s'amplifient. Ubisoft Montréal se fait un point d'honneur de faire connaître ses techniques d'entraînement proactives aux candidats et aux nouveaux employés pour s'assurer que les entraîneurs sur place offrent à chaque employé des exercices adaptés. Puisque les employés ne font pas tous face aux mêmes problèmes, la personnalisation est cruciale au succès de l'approche.

Au cœur de la mise en place et de la gestion d'un programme de santé et de bien-être, il y a l'idée de créer un endroit qui favorise la réalisation du plein potentiel des employés – un principe que ce bureau d'Ubisoft applique même pour ses futurs candidats. La base de la culture d'Ubisoft Montréal est de divertir et d'enrichir la vie de leurs joueurs. « Le Gym Ubi n'est en fait qu'un prolongement de cette philosophie. Le centre et ses divers services forment une importante part des avantages que nous présentons aux candidats dès le début d'un processus d'embauche. Il s'agit d'un avantage lié au mode de vie qui semble avoir un pouvoir d'attraction considérable sur les futurs employés. »

L'investissement d'Ubisoft Montréal est-il rentable? Selon Suzanne, « Les unes après les autres, les études prouvent scientifiquement que l'activité physique favorise la concentration, stimule la créativité, réduit l'absentéisme, augmente la rétention du personnel et améliore la santé physique et mentale – Tous des facteurs déterminants pour le succès et les

aspirations de notre studio. En fin de compte, il n'y a pas que la productivité qui compte. Le bien-être de nos employés et le développement de notre culture comptent tout autant. »

Suzanne nous explique à sa façon pourquoi le Gym Ubi est bien plus qu'un lieu physique où il est possible de s'entraîner : « Le centre a été créé pour promouvoir la santé physique, mentale et sociale, laquelle favorise la créativité et la productivité au sein d'Ubisoft Montréal. Ubisoft est un milieu créatif et convivial. De nombreuses personnes doivent travailler en étroite collaboration pour concevoir des expériences de jeux uniques. De plusieurs façons, le Gym Ubi contribue à la création d'une communauté. Quand vous suez ensemble, jouez ensemble, gagnez et perdez ensemble, vous renforcez aussi les liens de votre équipe. À cet égard, l'effet rassembleur informel du centre de conditionnement physique incite aussi les employés à se partager leurs meilleures pratiques et leur expertise. L'un des chefs d'équipe faisant partie de l'une de nos 10 équipes de hockey m'a dit que le temps passé dans les vestiaires après les matchs permettait de manière tout à fait unique de décloisonner les voies de communication entre les diverses équipes. Les employés de toute appartenance peuvent échanger ouvertement et librement sur ce qui se passe dans leur équipe respective, des méthodes utilisées pour résoudre les problèmes à celles mises en place pour mesurer la productivité. »

Ubisoft Montréal perçoit ses paniers de basket et ses vélos de spinning comme bien plus qu'un simple service qu'elle offre à ses employés. La santé de ces derniers lui importe beaucoup et sa recherche d'un milieu de travail sain a évolué pour se transformer en approche révolutionnaire visant non seulement à conserver, mais aussi à attirer des candidats en leur offrant un environnement qui place la santé des employés au premier plan. La leçon est simple : investissez dans votre personnel et celui-ci évoluera (ensemble et individuellement)! ■



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](http://adecco.ca)

**Adecco** Professionnels

travailler heureux, vivre mieux

Adecco Professionnels est la référence du recrutement et du placement temporaire et permanent des meilleurs talents à des postes en ressources humaines, vente, juridique, administratif et bien d'autres. Adecco Professionnels fait bénéficier les employeurs de ses connaissances approfondies du marché de l'emploi et de son expertise des secteurs de pointe afin de les aider à trouver les meilleurs candidats.

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

**Adecco** Finance

travailler heureux, vivre mieux

Adecco Finance est le spécialiste du placement de professionnels des secteurs de la finance, de la comptabilité et de la tenue de livres. Les conseillers en dotation d'Adecco Finance sont de véritables experts du recrutement des secteurs de la finance et de la comptabilité; ils identifient non seulement les individus les plus qualifiés du marché, mais aussi ceux qui correspondent au mieux à la culture des entreprises.

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

**ROEVIN**  
Une division d'Adecco

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)

