

# Lēad<sup>MC</sup>

Numero 19

adecco.ca

Une initiative d'Adecco, leader mondial en ressources humaines



Bilingual publication. English on reverse.

## Perturbations des industries

Peut-on se permettre  
de fermer les yeux?

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.



travailler heureux, vivre mieux



100%



# Lēad

## Numéro 19



### Éditorial

Par Sandra Hokansson



### Collaborateurs



### Économie

L'incidence économique de la technologie de rupture

Par Peter Andersen, PhD



### Loi

Questions juridiques liées aux perturbations touchant la main-d'oeuvre

Par Adrian Ishak, LL.B., LL.L.



### Tête-à-tête

Encourager une culture de l'innovation

Par Jon Bosworth



### En exclusivité

Les attentes des consommateurs et la technologie

Par la Financière Sun Life



### En exclusivité

Être prêt pour les perturbations

Par Kenton Olson, B.A. (spécialisé)



### En vedette

Mener une transformation numérique

Par Fiona Story, B.A.  
et Justine Gagnon, MSc

# Lēad

Rédactrice en chef  
Sandra Hokansson

Rédacteurs  
Christine Marinho  
Julia Burdo  
Romie Parmar  
Christian Robert

Concepteur principal  
Brendon George

Collaborateurs  
Peter R. Andersen, PhD  
Adrian Ishak, LL.B., LL.L.  
Jon Bosworth  
la Financière Sun Life  
Kenton Olson, B.A. (spécialisé)  
Fiona Story, B.A.  
Justine Gagnon, MSc

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

Abonnements  
[can.marketing@adecco.ca](mailto:can.marketing@adecco.ca)



Lēad™

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.



**Sandra Hokanson**

Présidente et directrice nationale  
Adecco, Services de Ressources  
Humaines Limitée

Les entreprises qui figurent actuellement sur la liste de Fortune **500** engagent près de **30 millions** de personnes. Selon certains, près de la **moitié** de ces entreprises n'existeront plus d'ici **10 ans**.<sup>1</sup> Une nouvelle période de perturbations industrielles a commencé et forcera des **millions** de personnes à se trouver un nouvel emploi. Pourtant, seulement **13 %** des entreprises canadiennes sont prêtes à y faire face.<sup>2</sup> Si nous voulons conserver nos entreprises plus longtemps, nous devons commencer à porter une attention plus grande à la situation.

Avec l'avènement de l'ère numérique, les perturbations du marché sont devenues des sujets de discussion de prédilection. Les entreprises centenaires se sont vu bousculer par les technologies numériques et les entreprises point-com; les consommateurs, les investisseurs et les analystes en ont pris bonne note. Le professeur Clayton Christensen de la Harvard Business School a introduit le concept de l'« innovation de rupture » en 1997 pour décrire le processus en vertu duquel une petite entreprise disposant de peu de ressources arrive à renverser un chef de file bien établi en ciblant des segments jusque là inexploités – pour éventuellement présenter un attrait pour la masse des consommateurs. Quand le nouveau fournisseur de services arrive à exercer une attraction aussi importante, il y a perturbation.

Nous ne savons toujours pas si les répercussions de la nouvelle vague



## ...faire preuve de curiosité...pour nous aider à favoriser la création d'un environnement propice aux changements rapides.»

de technologies donneront lieu à une réelle « innovation de rupture ». Néanmoins, les dirigeants reconnaissent que d'importantes perturbations numériques continuent de frapper leurs secteurs de plein fouet, plus de 10 ans après la parution de la théorie de Christensen.<sup>3</sup> Dans le présent numéro de *L'Éad*, nous dressons le portrait des secteurs qui semblent vouloir figurer parmi ceux qui seront les plus touchés par les perturbations à venir. Prenons le cas de SaskEnergy, qui a pris la mesure des nouvelles techniques d'exploration du gaz et de leur incidence sur l'économie mondiale, tandis que Sun Life prédit comment la ludification des applications et l'avènement de la génération Y changeront la donne en matière d'assurances santé et d'épargne-retraite. Nous racontons aussi l'histoire de réussite de Pages Jaunes qui a su survivre aux perturbations numériques, qui a revu de fond en comble sa stratégie et qui est parvenue à acquérir plus de 30 000 nouveaux clients l'année dernière.

Le secteur des ressources humaines n'a pas échappé aux avancées technologiques au cours des dernières années. Les modèles de services en ligne ont ouvert la porte à de nouveaux joueurs à bas prix, qui mettent l'accent sur les segments de main-d'œuvre jusque là non desservi par les fournisseurs classiques, comme les pigistes. Plus récemment, des entités ont créé des équipes de recrutement virtuelles pour répondre aux besoins en main-d'œuvre temporaire de secteurs bien précis, comme celui du tourisme. Ces changements – combinés aux exigences changeantes des clients et aux améliorations continues des processus apportées au sein des firmes classiques – ont ébranlé les modèles d'affaires traditionnels et engendré

des changements novateurs.

Adecco est une entreprise avant-gardiste et a intégré des éléments innovants à ses façons de faire. Tous les leaders et employés d'Adecco sont invités à faire preuve de curiosité et d'un esprit entrepreneurial pour nous aider à favoriser la création d'un environnement propice aux changements rapides. Nous avons aussi implanté des centres de recrutement virtuels, mis en place des modèles de gestion centralisés et adopté des technologies de pointe pour chercher et attirer les meilleurs talents. Nos agences classiques avec pignon sur rue existent toujours, mais nous en avons réduit le nombre en plus d'avoir transformé leur mode d'exploitation. Par ailleurs, elles sont appuyées par des centres d'excellence virtuels centralisés. Pour aller encore plus loin, nous avons créé une division interne – intitulée Ignite – pour piloter notre programme d'innovations de rupture et mieux soutenir nos clients. Dans le présent numéro, nous vous présentons les créations révolutionnaires de cette division, son approche à l'égard de l'innovation et ses solutions pour remédier aux perturbations des marchés.

Nous espérons que ce numéro sur l'innovation de rupture vous aidera à considérer les occasions différemment, à faire adopter de nouveaux modèles d'affaires par vos meilleurs employés et à figurer dans la tranche de 13 % des entreprises prêtes à faire face à la nouvelle ère d'innovation. ■

1. Salim Ismail, *Exponential Organizations* (New York : Diversion Books, 2014) tel qu'il le déclare dans l'article « L'ère des perturbations | Les entreprises canadiennes sont-elles prêtes? » Série *L'avenir du Canada* de Deloitte, 2015.
2. <http://www2.deloitte.com/cal/fr/pages/perspectives-et-enjeux-daffaires/articles/lavenir-de-la-productivite-2015.html#>
3. <https://hbr.org/2016/03/the-industries-that-are-being-disrupted-the-most-by-digital>



# Le recrutement de travailleurs spécialisés exige des recruteurs spécialisés.

Une pénurie de main-d'œuvre spécialisée ne devrait pas vous empêcher de trouver les employés qui contribueront à la croissance de votre entreprise.

Adecco adopte des **techniques de recrutement de pointe** pour les métiers spécialisés afin de favoriser la mobilité des candidats au pays. Notre solide **partenariat avec des écoles de métiers** nous aide à contourner le problème de pénurie de travailleurs spécialisés actuelle.

Fiez-vous à Adecco pour obtenir la meilleure main-d'œuvre spécialisée qui soit quand votre entreprise en a besoin.

**Adecco**

## Collaborateurs



**PETER R. 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.



**JON BOSWORTH**  
*Stratège — Ignite*

Jon Bosworth est stratège pour Ignite – le laboratoire d'innovation d'Adecco. En plus d'être un auteur primé, un stratège de contenu chevronné et un designer d'expérience passionné, il pilote aussi des stratégies de marketing agiles pour

les produits d'Ignite. Il est souvent invité à titre de conférencier dans des colloques aux États-Unis, traitant de divers sujets allant des droits de la personne à la création d'une marque distincte numérique à l'époque des réseaux sociaux.



**ADRIAN ISHAK LL.B., L.L.L.**  
*Associé — Rubin Thomlinson LLP*

Le champ d'exercice d'Adrian Ishak, à Rubin Thomlinson, met l'accent sur tous les aspects du droit du travail, y compris les relations avec les employés, les cessations d'emploi, les congédiements injustifiés, les contrats de travail et les politiques

en matière d'emploi. Il fournit des conseils stratégiques sur de nombreux enjeux ayant trait aux ressources humaines, à la protection de la vie privée et aux droits de la personne. Membre du Barreau tant en Ontario qu'au Québec et ayant acquis de l'expérience dans les deux provinces, Adrian sait guider ses clients en ce qui a trait aux questions relatives aux normes du travail, à l'équité salariale, à l'accès à l'égalité en emploi et aux obligations liées aux droits de la personne dans les juridictions canadiennes régies par la « common law » et la juridiction québécoise régie par le droit civil. Adrian sert ses clients en anglais et en français. En 2015, Adrian a reçu le prix « étoile montante » de Lexpert, qui honore les meilleurs avocats canadiens de moins de 40 ans.



**KENTON OLSON, B.A. (SPÉCIALISÉ)**  
*Gestionnaire, Communications stratégiques — SaskEnergy*

Depuis près de 15 ans, Kenton Olson aide des équipes à trouver des manières simples d'expliquer des notions complexes. Dans son poste actuel chez SaskEnergy, il rédige du

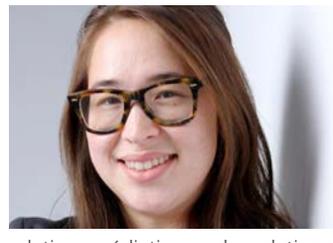
contenu attrayant pour une clientèle interne et externe, joue un rôle clé dans les processus de planification des affaires de l'entreprise et cherche à vulgariser l'information lorsqu'il le peut. Il a obtenu un baccalauréat ès arts spécialisé en anglais de l'Université de Regina et suivi des formations dans différents domaines, dont la gestion du changement, les relations avec les médias, les communications de crise et les médias sociaux.



### LA FINANCIÈRE SUN LIFE

Cet article est une collaboration entre les groupes Garanties collectives et Régimes collectifs de retraite de la Sun Life. La Financière Sun Life est une organisation de services financiers de premier plan à l'échelle internationale profondément enracinée au Canada, où elle a

été fondée il y a plus de 150 ans. Elle offre aux particuliers et aux entreprises une gamme diversifiée de services et de produits dans les domaines de l'assurance et de la constitution de patrimoine, dans le but d'aider les Canadiens à atteindre la sécurité financière à toutes les étapes de leur vie.



**FIONA STORY, B.A.**  
*Directrice générale – Relations publiques et communications corporatives — Pages Jaunes*

Fiona Story s'est jointe aux Pages Jaunes en 2010 et supervise présentement une équipe responsable des relations publiques, des

relations médiatiques, des relations corporatives, des relations gouvernementales et des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise. Fiona est une professionnelle aguerrie qui compte 15 années d'expérience dans divers domaines des communications, dont une expertise en communication stratégique, de crise et auprès des intervenants. Mme Story est bachelière en journalisme de l'Université Carleton.



**JUSTINE GAGNON MSC**  
*Directrice générale mobilisation et performance organisationnelle — Pages Jaunes*

Justine Gagnon a joint Pages Jaunes en 2014 afin d'implanter la stratégie de mobilisation employés du plan de retour à la croissance visant à

accélérer la transformation organisationnelle vers le numérique. Elle a aussi la responsabilité de l'équipe de développement organisationnel ainsi que de développer les compétences en plus de supporter l'émergence d'une culture organisationnelle en ligne avec les nouvelles valeurs et l'industrie numérique. Mme Gagnon a une maîtrise en management de HEC Montréal.



# L'incidence économique de la technologie de rupture

Peter R. Andersen, PhD

**L**ES INNOVATIONS DE RUPTURE PEUVENT AVOIR D'IMPORTANTES RÉPERCUSSIONS SUR LA SOCIÉTÉ en créant de nouveaux marchés et de nouveaux systèmes de valeurs. Souvent, elles menacent aussi – et, éventuellement, remplacent – les réseaux de soutien des technologies existantes, comme les fournisseurs de service et de maintenance. Même la technologie existante peut perturber une industrie si elle est utilisée d'une nouvelle façon ou par un nouveau groupe de clients.

Les études de cas de Clayton Christensen<sup>1</sup> démontrent de quelle façon les ruptures technologiques peuvent faire tomber des entreprises bien gérées et prospères – y compris celles qui sont à l'écoute de leurs clients, qui investissent dans les nouvelles technologies et qui consacrent des ressources aux marchés à rendement élevé ainsi qu'aux marchés d'envergure. M. Christensen énumère de nombreuses entreprises ainsi touchées – dont Kodak, Xerox et Sears Roebuck – et accuse l'approche étroite qu'elles ont adoptée à l'égard des innovations, se concentrant uniquement sur leurs marchés existants.

Toutefois, la théorie de l'innovation de rupture de M. Christensen est possiblement désuète aujourd'hui. La concurrence actuelle s'exerce entre des secteurs d'activité en tous points de vue différents et non seulement entre des marchés distincts. Par exemple, la batterie Tesla *Powerwall* peut maintenant alimenter les maisons solaires moyennant un prix abordable. Les propriétaires résidentiels peuvent se déconnecter du réseau électrique et être indépendants sur le plan énergétique, grâce à la technologie produite par une société automobile. Apple constitue un autre exemple; après avoir perturbé les secteurs de l'informatique et de la musique, la société s'attaque maintenant à ceux des soins de santé (par le truchement de ses applications de suivi de la forme physique, de *CareKit*, de son moniteur de fréquence cardiaque et de son logiciel d'identification médicale) et des finances (*Apple Pay* est déjà accepté par un réseau toujours croissant de détaillants et devrait bientôt être offert sur le Web selon les rumeurs). Nous semblons faire face à une nouvelle ère où l'innovation touche tous les secteurs et industries.

«...les ruptures technologiques peuvent faire tomber des entreprises bien gérées et prospères – y compris celles qui sont à l'écoute de leurs clients, qui investissent dans les nouvelles technologies et qui consacrent des ressources aux marchés à rendement élevé ainsi qu'aux marchés d'envergure. »

### Innovation stagnante?

Auparavant, les innovations de rupture survenaient dans des industries de manière intermittente. L'économiste Joseph Schumpeter a inventé l'expression « destruction créatrice » dans les années 40. Selon cette vision, la technologie et l'innovation œuvrent selon les cycles économiques à long terme. Toutefois, le rythme des changements s'accélère. Chaque nouvelle vague technologique dure moins longtemps que la précédente.

Gordon Moore, cofondateur d'Intel, a prédit en 1965 que le nombre de transistors pouvant être posés sur un microprocesseur doublerait tous les deux ans, ce qui permettrait de doubler son rendement et d'ouvrir la porte à une croissance exponentielle. Bien que la loi de Moore ait tenu pour les 50 dernières années, le silicium ne peut pas être réduit à l'infini. Les sceptiques se demandent si les progrès des 20 prochaines années pourront dépasser les réalisations des années 80, 90 et 2000 – les décennies qui ont vu naître les ordinateurs et l'Internet. Même ces réalisations peuvent paraître minimes comparativement aux jalons historiques que constituent la fission atomique et la visite de l'humain sur la lune. Néanmoins, la technologie et l'innovation d'aujourd'hui pourraient bien briser ce cycle de rendement décroissant.

Il reste à savoir si les semi-conducteurs en diamant et les nanotubes de carbone – des solutions de rechange au silicium – peuvent faire passer la loi de Moore à un niveau supérieur et permettront au cycle de se poursuivre d'une façon ou d'une autre. La physique quantique est largement utilisée pour la technologie et la physique des semi-conducteurs. Ces percées qui vont au-delà du domaine de la physique classique pour tendre vers un modèle de mécanique quantique serviront probablement de fondation à une croissance technologique exponentielle. En fait, le prochain cycle de 20 ans d'innovation pourrait reposer sur cette « rupture » bien précise.

En outre, les infrastructures connexes jouent aussi un rôle vital dans le nouveau cycle technologique. Elles permettent aux innovations de devenir rentables, c'est-à-dire d'être appliquées commercialement. L'informatique en nuage, par exemple, s'avère être un service d'infrastructure qui contribue à accélérer l'innovation.

### L'innovation et l'économie

L'économie est fortement touchée par les perturbations, mais elle les cause également. L'an dernier, l'indice composite NASDAQ, une valeur indice du secteur des technologies, a finalement dépassé le sommet qu'il avait atteint lors du boom des entreprises point-com (établi à 5 046,86 points le 9 mars 2000). L'économie américaine et le cycle technologique reprennent du souffle. Des effets interactifs rétroactifs se font sentir, tant dans le domaine des technologies, qu'entre l'économie et les technologies. Le cycle d'innovation qui avait été interrompu par la crise financière a de nouveau commencé à s'accélérer.

### Mesurer l'effet perturbateur

Mesurer l'effet de l'innovation sur l'économie n'est pas chose aisée. De nouvelles industries voient souvent le jour, mais on observe également d'importantes pertes dues aux perturbations des infrastructures associées à l'ancienne technologie. Les avantages des nouvelles technologies ne se font pas sentir de manière égale partout et peuvent même favoriser l'inégalité des revenus. Ils peuvent même avoir des répercussions indésirables, comme la hausse des risques en matière de sécurité, des piratages, des organismes dangereux et du terrorisme. Chose intéressante, les guerres coïncident souvent avec l'avènement de nouvelles technologies. Cela dit, les percées technologiques constituent un moteur de croissance économique depuis la révolution industrielle. Chaque nouvelle vague technologique a été associée à une poussée de la productivité et des progrès économiques.

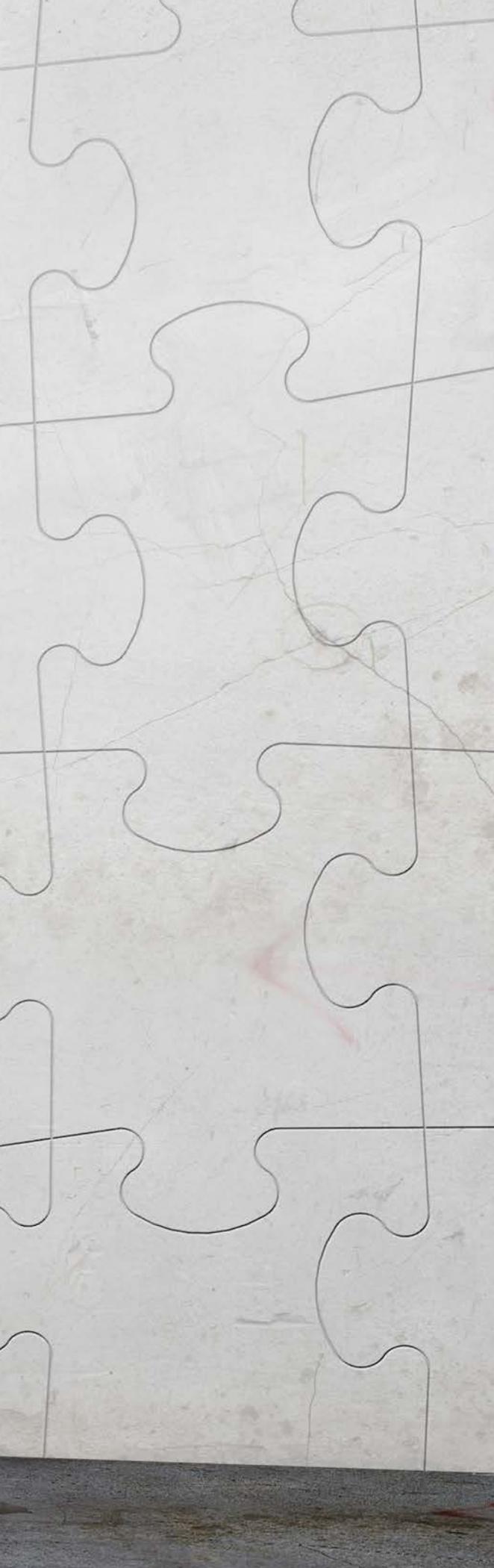
Au vu de ces considérations, le produit intérieur brut constitue manifestement un élément inadéquat pour mesurer l'incidence réelle de la technologie. Il mesure les opérations monétaires, et non le bien-être. Il ne suffit pas de dire que l'incidence économique directe de la technologie au cours des 10 prochaines années est évaluée à plus de 10 G\$; nous avons besoin d'une meilleure mesure de ses bénéfices totaux. Nous devons évaluer les améliorations nettes de la qualité ainsi que les autres avantages que les nouvelles technologies devraient nous offrir. ■

1. Christensen, Clayton M. *Le dilemme de l'innovateur*. Harvard Business Review Press, 1997.

# Questions juridiques liées aux perturbations touchant la main-d'œuvre

Par Adrian Ishak, LL.B., LL.L., associé





**Q**UE CE SOIT DÛ À DES récessions économiques ou à des changements technologiques, le portrait de la concurrence change de façon spectaculaire, et ce, à l'échelle du pays. De nombreuses entreprises sentent le poids de ces changements et peinent à s'adapter. Les perturbations font indéniablement partie de la donne – votre entreprise est-elle prête?

Pour répondre aux conditions du marché ou aux perturbations qui touchent leur industrie, les entreprises canadiennes disposent de nombreux moyens pour adapter leur main-d'œuvre. Certains de ces moyens ont d'importantes répercussions juridiques. Les entreprises doivent donc les prendre en considération et les traiter avant d'effectuer tout remaniement d'effectif. Vous trouverez ci-dessous certains des risques et des occasions les plus courants que devraient connaître les employeurs.

## Réorientation de la main-d'œuvre

L'une des principales mesures prises par les entreprises en réaction aux perturbations d'un marché consiste à changer les « méthodes de travail » pour s'adapter au changement. Or, cela exige souvent la réorientation des ressources humaines. Les tâches sont revues et réattribuées pour augmenter l'efficacité. Cela peut s'inscrire dans une démarche de restructuration globale de l'entreprise ou dans la simple réorganisation d'un service ou d'une équipe.

D'un point de vue juridique, les employés affichent rarement un intérêt propriétaire envers leurs tâches ou leurs responsabilités. Par conséquent, ces types de changement sont souvent acceptables. Toutefois, les employeurs doivent faire preuve de prudence, car certains changements peuvent les exposer à des plaintes pour congédiement déguisé.

En bref, les employés peuvent porter plainte contre leur employeur pour les avoir congédiés de manière déguisée quand ce dernier 1) apporte unilatéralement 2) des changements importants 3) aux conditions d'emploi de base. Pour que la situation soit considérée comme un congédiement déguisé, ces trois critères doivent toutefois être remplis.

Dans le cadre d'une réorganisation du travail, le spectre d'un congédiement déguisé surgira si un employé peut prétendre que les changements apportés à ses tâches et responsabilités se traduisent objectivement par une rétrogradation. C'est pourquoi les changements de rapport hiérarchique ainsi que ceux apportés à la nature même des fonctions doivent être attentivement analysés avant leur mise en œuvre. De plus, il est toujours recommandé d'obtenir le consentement de l'employé, dans la mesure où cela est possible.

## Augmentation de la production sans ressources supplémentaires

L'embauche est une activité qui coûte cher. En raison de la formation, de la rémunération et des avantages sociaux qui y sont associés, plusieurs employeurs choisissent plutôt de miser sur leur personnel en place pour répondre aux besoins changeants. Que la charge de travail augmente par attrition ou que les attentes en matière de rendement soient tout simplement revues à la hausse sans l'ajout de ressources supplémentaires, un nombre croissant d'employés doivent consacrer plus de temps et d'effort à leur travail.

Dans ces cadres de travail, les employeurs peuvent être exposés à une responsabilité considérable. Premièrement, toutes les juridictions canadiennes imposent un nombre d'heures de travail maximum et des pauses obligatoires, ce qui s'applique à la grande majorité des travailleurs canadiens. Par exemple, un employeur de l'Ontario ne peut pas permettre à un employé de travailler plus de huit heures par jour (ou toute autre tranche d'heures comprise dans une journée de travail courante de l'employeur) sans le consentement écrit exprès de l'employé. Pareillement, un employeur ne peut pas permettre à un employé de travailler plus de 48 heures par semaine sans le consentement écrit exprès de l'employé.

Dans tous les cas, l'employeur est tenu de remettre à l'employé un exemplaire de la plus récente version des « Renseignements à l'intention des employés sur les heures de travail et la rémunération des heures supplémentaires » du ministère du Travail de l'Ontario. En outre, il incombe à l'employeur d'obtenir l'approbation du directeur des normes d'emploi pour permettre à l'employé de travailler plus de 48 heures par semaine. En plus de devoir respecter le nombre d'heures de travail maximum permis, un employeur doit payer aux employés toutes leurs heures supplémentaires selon un taux équivalant à au moins le taux horaire normal majoré de 50 pour cent (une fois et demie) par heure de travail en sus de 44 heures par semaine. Dans toutes les situations mentionnées ci-dessus, les employeurs doivent tenir des registres de toutes les heures travaillées.

Le fait que vos employés soient salariés ne vous dispense pas de ces obligations. De la même façon, l'interprétation qui est faite du terme « travail » en vertu des lois applicables est très large et toutes les heures de travail doivent être prises en compte, y compris celles où les employés travaillent à distance et les moments où ils accèdent à leur courrier électronique de travail au moyen

d'un téléphone intelligent. Les exceptions à ces règles sont très rares et doivent être examinées très minutieusement pour assurer la conformité à la réglementation. Sinon, vous pourriez écoper de plaintes très onéreuses pour des heures de travail ou des heures supplémentaires impayées.

## Réduction de personnel

En raison des conditions de son milieu de travail ou de son industrie, un employeur doit parfois remodeler son effectif. S'il opte pour une réduction de personnel, il aura tout un lot de facteurs à prendre en considération, dont certains sont dépeints ci-dessous.

Il est important pour l'employeur de déterminer les critères qui serviront à désigner les employés visés par la compression des effectifs. Il est fortement recommandé d'appuyer la sélection sur des critères objectifs, comme les évaluations de rendement d'une période de temps donnée (habituellement des trois à cinq dernières années), les compétences spécialisées, les années de service ou le dossier disciplinaire. Les employeurs devraient concevoir des « fiches de pointage » et cibler les employés touchés en fonction des résultats. Cette méthode de sélection protégera les employeurs contre les plaintes relatives aux droits de la personne (et les plaintes en matière de représailles en vertu des lois sur l'indemnisation des accidents du travail, de la loi sur les normes du travail (Québec) ou d'autres lois), du fait que le processus utilisé est objectif et non fondé sur des facteurs inappropriés.

Les dispositions sur les licenciements collectifs des normes du travail applicables doivent aussi être prises en compte lors d'importantes compressions de personnel. Chaque juridiction a établi un seuil au-delà duquel des obligations supplémentaires incomberont aux employeurs qui réduisent leurs effectifs. Ces seuils varient grandement d'une juridiction à une autre : par exemple, en Ontario, les obligations supplémentaires s'appliquent quand un employeur congédie 50 employés et plus au cours d'une même période de quatre semaines, alors qu'au Québec elles s'appliquent quand 10 employés et plus sont touchés au cours de toute période de deux mois donnée. Il faudra porter une attention particulière à ces seuils pour déterminer s'ils sont dépassés dans la juridiction où l'employeur exerce ses activités.

En règle générale, lors d'un « licenciement collectif », l'employeur doit accorder des périodes d'avis plus longues et signaler le licenciement à l'organisme de réglementation (le directeur des normes d'emploi en Ontario), parfois au moyen d'un formulaire bien précis (formulaire 1, prévus

de licenciement, en Ontario). Par ailleurs, il pourrait y avoir certaines exigences en matière d'affichage en milieu de travail et d'autres obligations à remplir. Vous devriez évaluer avec soin ces aspects avant d'exécuter une compression de personnel, car tout manquement pourrait vous valoir des amendes et des pénalités.

## Programme de travail partagé

Les employeurs négligent souvent de considérer l'importante solution de rechange aux réductions de personnel que constitue le programme de travail partagé offert dans le cadre du régime d'assurance-emploi. Le programme de travail partagé a été mis en place pour aider les employeurs et les employés à trouver des options de remplacement aux mises à pied. Il s'avère particulièrement utile quand un employeur compte un personnel hautement qualifié, qui sera difficile à remplacer après le ralentissement temporaire des activités.

Si un employeur est en mesure de démontrer que la pénurie de travail est temporaire et en dehors de son contrôle, il peut demander à se prévaloir du programme. Pour pouvoir participer au programme, l'employeur doit obtenir le consentement des employés et l'approbation de Service Canada. Dans le processus de demande, l'employeur doit également présenter un plan de relance.

Quand l'employeur est autorisé à participer au programme, il peut offrir un horaire de travail réduit à ses employés, allant de 10 % (une demi-journée) à 60 % (trois jours). Le déficit sera comblé au moyen de prestations d'assurance-emploi. Les ententes de travail partagé doivent durer au moins six semaines et peuvent être prolongées jusqu'à 26 semaines (sans compter la prolongation supplémentaire possible de 12 semaines).

L'adaptation des effectifs lors de périodes difficiles n'est jamais une décision facile à prendre, mais elle constitue souvent une solution nécessaire pour aider l'entreprise à survivre à l'instabilité. Grâce aux renseignements fournis ci-dessus, les employeurs devraient être mieux outillés pour connaître les risques liés à une restructuration et trouver des solutions de rechange créatives pour appuyer leurs activités et leurs employés lors des périodes de perturbation. ■



# Encourager une culture de l'innovation

Entretien avec Jon Bosworth