

Avril 2018

## Comment empêcher les amendements au Code du travail de « tuer » votre entreprise

*Mario G. Patenaude, BBA, CPHR, détient le poste de Vice-président, Gestion du rendement, aux bureaux de Red Deer de Collins Barrow  
Tammie Sorensen, candidate au CPHR, occupe le poste de consultante principale aux mêmes bureaux*

Les chefs d'entreprise sont pleinement conscients, qu'ils soient motivés ou non par le profit, que le gouvernement ainsi que lois promulguées par celui-ci continueront à rendre plus difficile la gestion des entreprises sans but lucratif rentables ou financièrement viables. Ces changements législatifs, dont les plus récents portent sur la fiscalité et la main-d'œuvre, auront notamment un impact négatif sur le bénéfice net des organismes concernés.

Même si les dirigeants d'entreprise ont de bonnes raisons de s'opposer à ces amendements — qu'ils considèrent comme une atteinte directe à leur bien-être financier —, il leur serait plus avantageux de consacrer leur temps et leur énergie à améliorer la performance de leurs sociétés et de leurs employés. Comme on a pu le constater, la réaction des propriétaires de Tim Hortons, qui ont réduit les heures de travail et les avantages sociaux de leurs employés pour contrecarrer l'augmentation du salaire minimum en Ontario, a eu des retombées clairement négatives pour les auteurs.

### Ce n'est ni la première... ni la dernière fois

Il n'est pas rare que des générations entières de dirigeants d'entreprise tournent le dos au passé et ignorent les leçons de l'histoire. Les générations de dirigeants qui nous ont précédés ont dû composer avec des lois défavorables ou contraignantes pendant des siècles et même été appelées à survivre à des phénomènes tels que la mondialisation, les krachs boursiers, la consolidation industrielle et les pénuries de talent. Ils se sont cependant adaptés, ont progressé et ont continué à réussir en innovant, en faisant preuve de leadership et en faisant appel à l'esprit d'entreprise. Comme l'a fait remarquer Charles Darwin, le célèbre théoricien de l'évolution, : « Ce n'est ni l'espèce la plus robuste ni l'espèce la plus intelligente qui arrive à survivre, c'est celle qui sait le mieux s'adapter aux changements. »

### Législation = électorat

C'est une évidence : les chefs d'entreprise ne peuvent tous à la fois réussir à faire élire leurs représentants préférés, quel que soit l'échelon gouvernemental auquel on a affaire. La mise en œuvre des projets et des promesses d'un gouvernement élu a donc peu de chances d'être accueillie favorablement par ceux qui n'ont pas voté en sa faveur.

Dans le paysage électoral actuel, les milléniaux sont non seulement devenus le bloc de votants le plus conséquent, mais ont aussi accru leur engagement dans ce secteur ; ils se rendent aujourd'hui aussi fidèlement aux urnes que leurs parents et grands-parents. Il est donc probable que les lois chercheront dorénavant à répondre à leurs besoins et à s'attaquer à leurs problèmes. Selon un sondage effectué par Deloitte en 2016, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et les heures de travail flexibles figurent parmi les trois principaux critères pris en compte par les milléniaux dans le choix d'un emploi. Il n'est donc pas surprenant que la récente législation ait augmenté le nombre des jours de congé et promulgué des mesures pour décourager l'augmentation des heures supplémentaires par les employeurs. La tristement célèbre majoration pour heures supplémentaires de 50 % avait été conçue dans le but — resté inchangé — de dissuader les employeurs d'imposer des journées de travail trop longues à leurs employés, pour des raisons humanitaires et de santé publique et pour favoriser la productivité et la création d'emploi.

Avril 2018

## Comment empêcher les amendements au Code du travail de « tuer » votre entreprise

### Pourquoi les milléniaux accordent autant de valeur à leur vie personnelle

Ceux parmi nous qui font partie de la génération du baby-boom (« boomers ») ont peut-être été trop prompts à qualifier les milléniaux de « cohortes dépourvues d'individualité rongées par des besoins difficiles à satisfaire ». Ces derniers seront cependant le groupe le mieux représenté dans les lieux de travail d'ici 2020. Ils ont certainement été soumis à des influences particulières en grandissant et ont vraisemblablement des caractéristiques et des valeurs communes, mais ne demeurent pas moins les enfants des « boomers ». En d'autres mots, ils ne sont pas nés ainsi.

Et si l'on tenait compte du fait que la moyenne d'âge des milléniaux est de 32 ans et que les femmes appartenant à cette génération accouchent en moyenne à l'âge de 31 ans ? Selon les données de 2014 de StatCan, le pourcentage des familles à double revenu a presque doublé au cours des 40 dernières années pour atteindre environ 70 %. Le groupe restant est quant à lui constitué à 20 % de familles monoparentales. On pourrait donc conclure que les milléniaux souhaitent retourner vite à la maison après le travail non parce qu'ils sont des milléniaux, mais parce qu'ils ne peuvent compter (ou ne pourront compter) sur un conjoint pour s'occuper de leurs enfants.

### Les heures supplémentaires sont mauvaises pour les affaires

Les entreprises qui ont recours aux heures supplémentaires ont parfois des raisons pertinentes et légitimes de le faire : exigences saisonnières, délais à respecter, charge de travail imprévue, absentéisme, pénurie de main-d'œuvre, etc. Les faits démontrent cependant, et de manière claire, que les heures supplémentaires coûtent cher et ne sont pas productives. Elles occasionnent aussi plus d'accidents de travail et ont un impact négatif sur le bien-être des employés.

En 1914, Henry Ford a été l'un des premiers à non seulement faire passer la journée de travail standard à huit heures, mais à doubler le salaire de ses employés, des gestes qui ont entraîné une augmentation significative de la productivité par travailleur de Ford Motor Company et permis de doubler la marge bénéficiaire de l'entreprise en moins de deux ans. Henry Ford a aussi remarqué dans ses écrits : « Il est grand temps de se débarrasser de l'idée que les temps libres accordés aux employés constituent un gaspillage de temps ou doivent demeurer l'apanage des classes privilégiées. »

Les recherches effectuées dans le domaine de la productivité ont été unanimes à conseiller que les heures supplémentaires ne dépassent pas quatre heures par semaine environ. Elles ont aussi fait remarquer que les gens ne sont pleinement performants qu'environ 48 heures par semaine seulement, peu importe le nombre d'heures supplémentaires effectuées. Cela signifie donc que ces 48 heures — si une majoration pour heures supplémentaires de 50 % est appliquée — coûtent autant que 52 heures de travail dites « normales ».

Les heures supplémentaires ne sont pas propices au maintien d'un environnement de travail sûr. Selon BMJ, l'un des organismes de recherche et d'analyse les plus importants dans le secteur de la santé, chaque tranche hebdomadaire additionnelle (par rapport aux 40 heures habituelles) de cinq heures occasionne une augmentation approximative de 0,7 blessure/100 h de travail du taux de blessure/heure. Les tranches additionnelles quotidiennes de 2 heures (par rapport aux 8 heures habituelles), quant à elles, entraînent chacune une augmentation moyenne approximative de 1,2 blessure/100 h de travail. Et bien entendu, lorsqu'un employé se blesse et s'absente, ses collègues ont logiquement plus de choses à faire et font encore plus d'heures supplémentaires, ce qui ne fait qu'aggraver le problème.

Avril 2018

## Comment empêcher les amendements au Code du travail de « tuer » votre entreprise

### L'impact sur l'engagement des employés

Les heures supplémentaires ont non seulement — chose déjà pénible — des conséquences néfastes sur les gens et la performance et la santé financière des entreprises, mais aussi un impact direct sur le degré d'engagement des employés. Les nombreuses recherches entreprises sur le sujet ont permis d'identifier les principaux moteurs d'engagement ainsi que l'impact de l'engagement sur la performance et la rentabilité des entreprises.

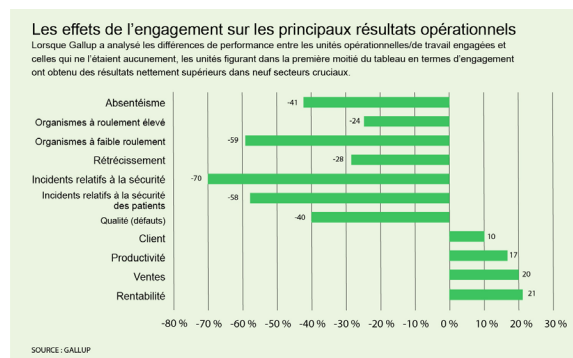
Mais commençons par définir le terme « engagement des employés ». Le Conference Board le définit notamment comme « un lien affectif et intellectuel accru que l'employé entretient avec son travail, son organisme, son gestionnaire ou ses collègues, qui le pousse à s'appliquer davantage et innover. »

Les modèles les plus réputés en matière de recherche sur l'engagement des employés citent tous les mêmes facteurs et les mêmes pratiques organisationnelles capables d'accroître cet engagement. Les pratiques spécifiques pertinentes en matière d'heures de travail et de sécurité sont :

- Un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle ;
- Des modalités de travail flexibles ;
- Un nombre suffisant d'employés dans le groupe de travail pour faire les choses comme il faut ;
- Une quantité de travail raisonnable ;
- Une direction qui a sincèrement à cœur le bien-être de ses employés.

Lorsque Gallup a analysé les différences de performance entre les groupes de travail ayant obtenu les notes les plus élevées en termes d'engagement et ceux ayant obtenu les notes les

moins élevées, ceux figurant dans la partie supérieure du tableau ont obtenu des résultats nettement supérieurs dans neuf secteurs cruciaux :



### La solution

Les facteurs fondamentaux qui poussent le plus souvent les entreprises à exiger des heures supplémentaires de la part de leurs employés peuvent être possiblement contrecarrés par une poignée de solutions (autres que l'augmentation des heures supplémentaires ou l'embauche de personnes supplémentaires) seulement :

1. Anticiper la charge de travail requise pour le service et planifier les choses en fonction de la main d'œuvre et de la chaîne logistique afin de minimiser les « pics » et de « creux » ;
2. Avoir une main-d'œuvre temporaire et des sous-traitants à sa disposition ;
3. Investir dans des technologies innovantes, l'automatisation et l'hydraulique ;

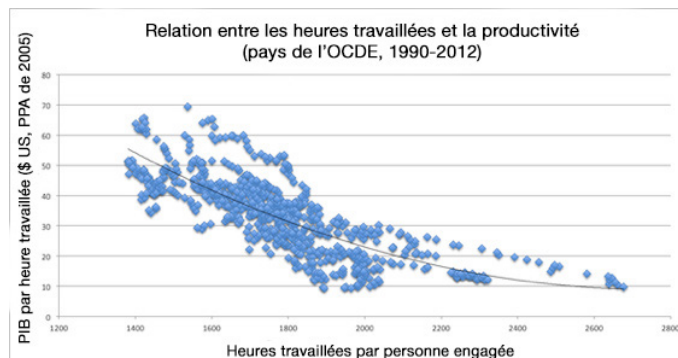
Avril 2018

## Comment empêcher les amendements au Code du travail de « tuer » votre entreprise

4. Réduire l'absentéisme ;
5. Récompenser les gens pour leur performance et non pour leur assiduité ;
6. Mettre en œuvre un modèle axé sur la haute performance et l'engagement des employés pour optimiser la performance de l'entreprise, des dirigeants, des équipes et de leurs membres (travailler plus intelligemment et non travailler plus dur et plus longtemps).

Nous avons probablement été tous conditionnés (trop même peut-être) à croire que nous devons travailler plus pour obtenir de meilleurs résultats au lieu d'optimiser les processus, les technologies et les compétences à notre disposition. Il est fascinant de constater que certains des pays les plus mûrs et les plus avancés au monde sont actuellement parvenus à résoudre l'énigme de la productivité.

Selon un rapport publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) huit des quinze pays les plus productifs au monde figurent également parmi les dix pays ayant les semaines de travail les plus courtes.



### Conclusion

Il est très peu probable, si l'on se réfère à l'histoire, que les règles futures en matière de conformité aux lois permettront aux chefs d'entreprise de gérer plus facilement la performance et la rentabilité de leurs sociétés, car elles n'ont pas les moyens ou l'influence politique requis. L'histoire nous montre également que les économies arrivent très bien et très vite à s'adapter à des changements souvent jugés très coûteux tels que l'augmentation du salaire minimum.

La seule solution viable consiste à utiliser ces changements contraignants comme une « étincelle » pour accroître l'innovation et l'efficacité ainsi que l'engagement des employés. Nous encourageons les dirigeants d'entreprise à collaborer avec leurs équipes de RH ou avec des conseillers externes pour lancer les programmes qu'il faut et pour instaurer une culture de travail basée sur la performance et l'innovation. La capacité de ces dirigeants à gérer les changements futurs et à procurer le leadership nécessaire sera la clé de leur survie et de leur succès. C'est une vérité que les dinosaures ont appris de bien triste façon.

**Mario G. Patenaude, BBA, CPHR**, détient le poste de Vice-président, Gestion du rendement, aux bureaux de Red Deer de Collins Barrow.

**Tammie Sorensen, candidate au CPHR**, occupe le poste de consultante principale aux mêmes bureaux.