

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : LUSSIER AMÉLIORE LE BIENÊTRE DE SES EMPLOYÉS PAR L'IMPLANTATION D'UNE NORME

Par Hubert Roy, le 25 juin 2014

Pour se démarquer de la concurrence et se présenter comme un milieu de travail attrayant, Lussier, Cabinet d'assurance et services financiers a décidé à l'été 2013 d'implanter la nouvelle norme provinciale de conciliation travail-famille. Bien que le cabinet de courtage n'ait pas mesuré de bénéfices tangibles, la satisfaction des employés est bien présente.

Lussier a fait appel à la firme Consilia, qui conseille les entreprises sur la mise en place de mesures de conciliation travail-famille en vue d'atteindre le plus haut niveau de la norme. Les deux entreprises ont présenté les résultats de cette démarche lors du Rassemblement pour la santé et le mieux-être en entreprise, tenu au printemps.

Janic Allard, présidente de Consilia, reconnaît que le concept de conciliation travail-famille a été beaucoup galvaudé au fil des ans. « Les individus tentent tant bien que mal de concilier leurs obligations personnelles et professionnelles. Les entreprises aussi. Ce n'est pas évident. Et les entreprises ne savent pas par quel bout s'y prendre », dit-elle.

Dans le cas de Lussier, l'entreprise visait à obtenir le plus haut degré de certification de cette norme, et ce, dans ses 19 succursales au Québec. « Ça a amené des défis, reconnaît Mme Allard. Leur but était d'attirer de la nouvelle main-d'œuvre, mais aussi de garder celle qu'elle avait. »

Un concept galvaudé

Marie-Claude Girard-Jauvin, vice-présidente de Consilia, relate qu'il y a toujours un élément déclencheur qui pousse une entreprise à vouloir appliquer la norme ou à offrir davantage de mesures de conciliation travail-famille. Elle identifie trois grandes catégories de raisons.

La première a trait aux employés. « Ils demandent des arrangements d'horaire ou la possibilité de faire du télétravail. Les entreprises gèrent cela comme elles le peuvent. Quand l'entreprise grossit, ça devient plus complexe. Elle veut tout formaliser. Dans le cas d'entreprises syndiquées, ça passe par des négociations de la convention collective », dit-elle.

Vient ensuite la raison de l'industrie, surtout dans un secteur présentant un manque de main-d'œuvre. « Si un concurrent se lance, on ne veut pas manquer le bateau, car c'est difficile de recruter de la main-d'œuvre », dit Mme Girard-Jauvin.

On retrouve aussi les besoins organisationnels. « L'entreprise voit sa productivité chuter. Elle a un taux de roulement élevé et plus d'absentéisme. L'employé en vient à gérer ses difficultés personnelles au travail. En découle ainsi un coût à l'inaction. L'entreprise doit donc trouver un équilibre entre ses besoins et son efficacité », dit la vice-présidente de Consilia.

Chez Lussier, ce fut un mélange de ses trois types de raisons qui a poussé le cabinet de courtage à implanter la norme conciliation travail-famille. « On fêtera nos 100 ans, l'an prochain. Les valeurs familiales

sont fortement ancrées au sein de Lussier. Ça allait donc de soi pour nous », relate Roxanne Charbonneau, conseillère en ressources humaines chez Lussier.

Le fait d'être dans une industrie concurrentielle a aussi joué, dit-elle. « Lussier, c'est une grosse entreprise, mais nous ne sommes pas Desjardins Assurances ou Intact Assurance. On recrute toutefois dans les mêmes talles. Il faut trouver des façons de se démarquer. »

Une gestion difficile

Les employés avaient aussi leurs demandes, dit Mme Charbonneau. « C'était difficile à gérer. On a voulu humaniser le tout. En plus, en allant chercher la norme, ça nous donnait un sceau d'authenticité. Ça nous guidait dans ce besoin », dit Mme Charbonneau.

Lussier a ainsi mis en place un comité conciliation travail-famille pour bien identifier ses besoins. Comme 80 % des employés de Lussier sont des femmes, l'entreprise a pris soin de refléter cette réalité au sein de son comité. Le cabinet de courtage s'est aussi assuré qu'il y avait des représentants de toutes les hiérarchies de gestion, mais aussi des régions où il est présent. « Ça a donné des échanges plus riches », dit Mme Charbonneau. Un plan de communication interne a été conçu. Le cabinet de courtage a aussi communiqué le tout en externe pour recruter de nouveaux employés.

Un des défis lors de la mise en place de la norme conciliation travail-famille était d'éviter la création de sapins de Noël, dit Marie-Claude Girard-Jauvin, de Consilia. « On veut éviter de décevoir les employés. Il faut toutefois voir quels sont les conflits liés à leurs demandes. »

Ce problème s'est posé chez Lussier. « Quand on a commencé à en parler, les employés ont commencé à m'arrêter dans le couloir pour me demander quand la garderie allait ouvrir, relate Mme Charbonneau. Ça nous a forcés à aller plus loin dans le diagnostic. Ça a été une mine d'or », dit-elle.

Lussier a mené un sondage sur la question. Le taux de participation des employés a été de 87 %. « Nous avons découvert qu'il n'y avait pas de difficulté particulière liée à la conciliation travail-famille. Certains points nous ont toutefois surpris. Nos gens, dans une bonne proportion, pensaient que nous n'avions pas de mesures de conciliation travail-famille. Or, on leur donne 60 heures de congé rémunérées par année pour des raisons personnelles. Plusieurs pensaient que c'était une obligation de la loi », relate Mme Charbonneau.

Autre constat : ce ne sont pas les employés ayant de jeunes enfants qui ont des besoins particuliers. Plusieurs ont demandé des mesures pour soutenir leurs parents qui avancent en âge. « Ça a éveillé une sensibilité de notre côté pour leur venir en aide », dit-elle.

Après avoir établi les objectifs de départ, l'équipe de ressources humaines de Lussier a vite constaté qu'elle devait mieux informer les employés des mesures en place. « Il y avait beaucoup de privilèges offerts, mais les gens ne les connaissaient juste pas », dit Mme Charbonneau. « Il y avait beaucoup d'aménagements différents pour accommoder les gens. Les gens de Lussier ont mis par écrit tout ce qui était convenu avec les employés », ajoute Mme Girard-Jauvin.

Comptant 320 employés, Lussier avait convenu de 101 arrangements d'horaire différents avec ses employés. « C'est presque un horaire à la carte. C'est énorme pour les ressources humaines, mais c'est aussi énorme pour la satisfaction des employés », souligne Janic Allard, présidente de Consilia.

Bilan positif

Lussier dresse un bilan fort positif de l'implantation de la norme, alors qu'elle était la cinquième entreprise au Québec à le faire. D'autres ont suivi depuis, mais pas en assurance.

« La culture organisationnelle a fait un bond en avant. Nos employés ont une plus grande proximité avec la direction. C'est sûr qu'il y a des choses qu'on aurait pu faire différemment, notamment la gestion de certains employés de 20 ans expérience qui prennent leur vendredi après-midi, alors que certains en auraient peut-

être plus besoin. Côté ressources humaines, le discours est perçu plus positivement. On parle de conciliation travail-famille, et non de compressions ou de suppressions de postes », explique Mme Charbonneau.

Elle a aussi donné un exemple d'accommodement pour une employée qui a un enfant malade et doit s'absenter tous les lundis. « On a pu aménager son horaire et faire en sorte qu'elle ne subisse aucune perte de salaire. On vient en aide concrètement à nos employés. C'est gratifiant », dit-elle.

Les bénéfices relatifs au recrutement sont plus difficiles à mesurer, dit Mme Charbonneau. Elle spécifie toutefois que trois employés sur quatre invités à un entretien d'embauche mentionnent la politique de conciliation travail-famille de l'entreprise. « Ça donne plus le goût de venir travailler chez Lussier. Plusieurs jeunes que nous avons rencontrés dans des cégeps nous ont d'ailleurs dit que c'était une valeur importante pour eux », dit-elle.