

SEPTEMBRE / OCTOBRE 2004
VOL. 7 N° 4

effectif

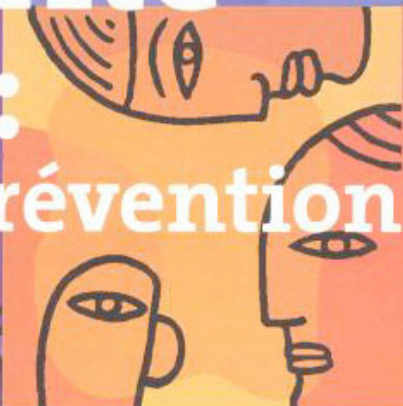
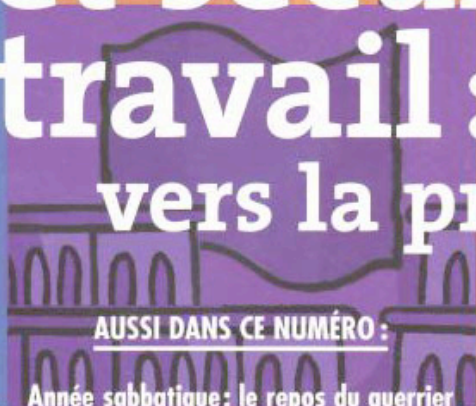
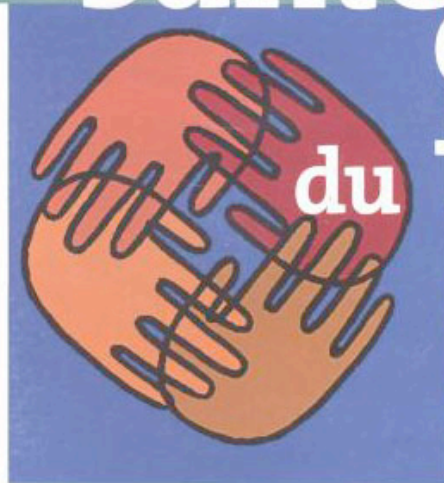


Santé

et sécurité

du travail :

vers la prévention



AUSSI DANS CE NUMÉRO :

Année sabbatique: le repos du guerrier

Qu'est-ce qui se dit dans mon dos?

L'équité salariale au fédéral :
avant-goût d'une réforme législative

La mutation d'employés :

La mondialisation fait que, de plus en plus, les entreprises québécoises doivent faire face au défi de la mutation de leurs employés stratégiques. La mobilité intérieure et internationale peut engendrer un enrichissement personnel et organisationnel formidable. L'envers de la médaille est que cette opération peut se transformer rapidement en cauchemar et en frustration avec des pertes de temps et d'argent, voire l'échec de la mutation.



BREF APERÇU

- La mutation peut se transformer en cauchemar et engendrer perte de temps et d'argent...

la gestion des ressources humaines à gérer les dossiers de mutation?

Dans un contexte où les budgets sont réduits, où le temps est de plus en plus limité et où la direction met de plus en plus de pression, les professionnels de la gestion des ressources humaines se retrouvent souvent dans des situations difficiles. Certaines entreprises, par contre, ont réussi à minimiser les coûts directs et indirects liés à la logistique des mutations tout en maximisant la satisfaction de leurs employés. Elles ont transformé frustration en satisfaction. Comment?

La problématique

Les problèmes qui sont vécus par les gestionnaires des ressources humaines lorsqu'ils doivent gérer une mutation sont de divers types.

- Comment donner un soutien adéquat à l'employé et à sa famille?
- Comment faire en sorte que la famille ne veuille pas repartir prématurément en raison d'une mauvaise intégration?
- Comment faire pour offrir des conditions de transfert à la fois justes pour l'employé et acceptables pour l'employeur?
- Comment minimiser les coûts liés à la mutation d'un travailleur?
- Comment faire pour minimiser le temps passé par le professionnel de

Les solutions

Les entreprises qui répondent aisément à ces questions le font principalement grâce à deux types de solutions:

- la mise en place d'une politique de mutation claire et définie;
- la mise en place d'un soutien logistique au transfert.

La politique de mutation

C'est le mode d'emploi. Cette politique définit les implications et les limites de l'entreprise quant au traitement des mutations. Elle dit quand, quoi, comment. C'est la bible à laquelle les gestionnaires des ressources humaines peuvent se référer dans tous les cas.

L'entreprise peut demander au gestionnaire des ressources humaines déjà à son service de créer ce document. Il est aussi possible, si l'expertise n'est pas disponible à l'interne, d'avoir recours à des consultants soit pour réaliser le document, soit tout simplement pour vérifier son efficacité.

Les avantages que confère une politique de mutation sont multiples. Il est important de noter aussi qu'étant donné les changements constants des lois et des conditions du marché de l'emploi, il est judicieux de tenir la politique à jour afin de maximiser son efficacité.

Réduction des dépenses consacrées aux mutations

- Diminution des remboursements excessifs ainsi que des rapports de dépenses volumineux.
- Réduction des demandes exceptionnelles.
- Diminution des risques d'échec de la mutation.
- Amélioration des mesures de contrôle des coûts.
- Mise en place de systèmes d'allocation qui permettent de réaliser des économies substantielles.

Libération du temps du personnel du service des ressources humaines

- Diminution du nombre d'employés affectés au soutien des nouveaux venus.
- Conservation des rapports d'activité : élimination des litiges.
- Communication efficace des lignes directrices : réduction des demandes d'information formulées au service des ressources humaines.
- Élimination des longues et coûteuses vérifications des dépenses et des reçus.

comment transformer frustration en satisfaction ?

Étape	Sans soutien	Avec soutien
Avant le départ	La famille essaye de louer sa maison. Après plusieurs semaines, elle se résigne à vendre la maison à la hâte, subissant stress et perte en capital.	La famille peut partir en sachant que la maison va être louée et bien entretenue. Quelqu'un s'en occupe et veille à la gestion de la propriété.
Départ	La famille a déjà dû repousser la date du début du mandat, mais doit finalement accepter de se séparer afin que le travailleur puisse entrer dans ses nouvelles fonctions.	La famille peut rester unie lors du départ. L'employeur peut disposer de la disponibilité de son employé en temps et lieu. La famille est préparée à son départ et on répond à ses questions.
Arrivée et introduction	Personne n'accueille la famille. Elle trouve de la documentation dans Internet pour essayer de se repérer dans ce nouveau milieu.	La famille dispose d'un comité d'accueil qui lui remet de la documentation pertinente basée sur ses besoins réels. Un tour d'orientation est organisé afin d'aider la famille à se repérer rapidement dans ce nouveau milieu.
Logement temporaire	La famille s'installe à l'hôtel avant de s'installer pour de bon. Le temps passe... Le stress et la note de l'hôtel augmentent en fonction du temps écoulé.	La famille est placée dans une maison complètement meublée et spacieuse. La famille peut commencer à se faire une idée de la vie dans son nouveau milieu de vie.
Logement permanent	Recherche à temps partiel, le soir et les fins de semaine, sans connaître les différents quartiers. La famille passe plusieurs semaines à trouver un logement adéquat. Sans connaissance du marché, elle opte pour un logement trop cher, situé trop loin.	La recherche est déjà amorcée avant son arrivée. Le prix et les termes sont négociés. Les facteurs clés comme la proximité du travail, des écoles et la présence d'activité communautaire sont pris en compte. La famille arrive à s'installer complètement en un très court laps de temps.
Le conjoint	Le conjoint essaye de s'occuper comme il peut. Mais sans contacts ni connaissance du nouveau milieu, les barrières sont grandes. La majorité du temps est passé à la maison en attendant le reste de la famille à la fin de la journée.	Un profil du conjoint est établi et des activités d'intégration et de réorientation sont mises en place. Le conjoint se sent pris en charge et arrive à réduire son appréhension envers cette nouvelle vie.
Écoles et garderies	La famille doit sélectionner les écoles qui correspondent à ses objectifs d'éducation pour ses enfants. Elle essaye de le faire à distance et doit finalement les placer dans des écoles de second niveau.	Les meilleures écoles sont présentées à la famille et l'inscription se fait à temps pour que les enfants puissent bien commencer l'année. Les services de garderie sont aussi mis à la disposition de la famille.
Procédures administratives	La famille se débrouille tant bien que mal afin de déchiffrer les procédures administratives, les papiers à fournir et à se procurer.	Bien accompagnée, lors des procédures, la famille peut passer à travers le dédale administratif sans perdre de temps et sans commettre d'erreur.
Intégration communautaire	Le père ne trouve pas de club de gym et commence à prendre du poids. La mère ne trouve pas de médecin de famille de confiance et tombe malade. Les enfants ne trouvent pas d'équivalent à leur équipe de hockey...	Les membres de la famille sont pris en charge afin d'essayer de diminuer l'impact du transfert. Leur intégration dans la communauté est assurée afin de leur permettre de s'épanouir personnellement autant que dans leur ancienne ville.



Une équipe gagnante, des \$ pour tous...

MITRA services aux entreprises inc. est un cabinet-conseil actif dans les domaines des communications, de la formation et de la gestion des ressources humaines qui existe depuis 1990.

- Formation**
 Désirez-vous que chaque personne de votre entreprise travaille à son plein potentiel? MITRA vous offre plusieurs cours adaptés à votre réalité de travail. Ces cours sont présentés de façon interactive. Visitez notre site Web au www.mitraservices.com pour visualiser le calendrier et les contenus de nos cours.
- Démarche d'évaluation du rendement**
 Évaluez-vous vos employés au moins une fois l'an pour leur préciser leurs forces et faiblesses, et leur fixer des objectifs? Connaissez-vous la valeur de vos employés?
- Diagnostic social**
 Y a-t-il des points à améliorer dans votre entreprise? Par un sondage on évalue la satisfaction des employés dans le but de déterminer les points qui gagneraient à être bonifiés. Il vise à fournir à la direction de l'entreprise une orientation quant aux mesures à prendre pour améliorer le climat de travail.
- Politique de rémunération**
 Avez-vous l'impression que certains employés sont trop payés, d'autres pas assez?

La gestion des ressources humaines est-elle un casse-tête pour vous? Une première rencontre avec un professionnel de MITRA vous permettra d'y voir plus clair.



54, rue Gagnon, Victoriaville (Québec) G6P 6G2
 Tél. : (819) 357-2100 • Téléc. : (819) 357-2731
info@mitraservices.com

www.mitraservices.com

Diminution des inquiétudes des expatriés

- Accès immédiat aux fonds nécessaires; moins de stress concernant l'allocation de subsistance de l'expatrié.
- Allocation des fonds nécessaires en évitant les justifications et les négociations pénibles avec les gestionnaires.
- Diminution des inquiétudes liées à la famille (conjoint, enfants).
- Amélioration des opportunités de carrière grâce à la réduction du taux d'échec des mutations.

Application des mêmes normes à tous les employés

- Suppression de la gestion par l'exception.
- Application des principes d'équité dans toute l'entreprise.

Outil de communication efficace avec les employés

- Gestion des communications entre les expatriés et le personnel affecté à leur transfert.

- Accès facile et en tout temps aux normes et à la politique de l'entreprise.

Outil de recrutement et de rétention des employés avantageux

- De plus en plus d'entreprises se dotent d'une politique de mutation claire et s'en servent comme d'un outil de recrutement.
- Les candidats potentiels à l'expatriation sont de plus en plus en demande et exigeants. Ils attendent plus de leur employeur.
- Les responsabilités et l'engagement de l'expatrié sont clairement indiqués.

Avec ou sans soutien au transfert?

Afin d'illustrer l'importance du soutien au transfert, quoi de mieux que de parler d'un cas fictif de mutation. Nous allons accompagner la famille *Expat* dans son transfert, mais selon deux scénarios. Dans le premier, la famille est laissée à elle-même. Dans le

second, la famille bénéficie d'un soutien au transfert. Toute ressemblance avec la réalité est tout à fait volontaire. Voyons l'impact de chacun des scénarios sur la famille et sur l'organisation. (Voir le tableau à la page 57)

Si le premier scénario peut faire sourire, il est moins drôle pour les familles qui passent par ces épreuves. En fait, l'échec en matière de transfert et de mutation est plus fréquent qu'on pourrait le penser. Le CERC (Canadian Employee Relocation Council) démontre qu'à peu près un transfert sur trois échoue en raison d'un manque de soutien.

Lorsqu'un travailleur est indispensable à l'entreprise et que des sommes considérables qui sont investies dans ses mandats, il est important de bien comprendre les risques que la mutation entraîne.

Le soutien peut être fourni de manière très simple par le personnel du service des ressources humaines qualifié en la matière. Par contre, si le faible volume de mutations ne justifie pas la mise en place d'une structure de soutien interne, il existe des agences spécialisées en mouvement de personnel qui pourront se charger de cette tâche.

Conclusion

Ces solutions aident les gestionnaires des ressources humaines à prendre une place plus importante à la table des décideurs en :

- transformant ce centre de coût en occasion de satisfaction pour les employés;
- démontrant que la gestion de ce dossier nécessite une allocation de ressources claire;
- formalisant un processus complexe et en y instaurant une vraie méthode, claire et équitable;
- diminuant de près de 50 % le coût moyen direct et indirect de chaque mutation;
- diminuant de plus de 80 % le taux d'échec moyen des mutations;
- diminuant de près de 70 % le temps consacré à la gestion de ces dossiers. ■

Depuis plus de 25 ANS,
BLI fournit des services linguistiques
aux entreprises et au secteur public
au Québec et en Ontario!

COURS DE LANGUES

- Anglais, français, espagnol, portugais, allemand, etc.
- Cours dans vos locaux ou dans les nôtres, à votre rythme
- Programmes de base et avancé, oral ou écrit

IMMERSION - GENS D'AFFAIRES

- Anglais à Toronto ou Montréal
- Français à Québec ou Montréal

BLI est accrédité par Emploi Québec (loi 90) pour le crédit-formation.

TRADUCTION

- Gros et petits travaux, dans une douzaine de langues

www.bli.ca

BOUCHEREAU LINGUA INTERNATIONAL (BLI)
Montréal : Tél. (514) 842-3847 Courriel : montreal@bli.ca
Québec : Tél. (418) 692-1370 Courriel : quebec@bli.ca

BLI est membre de
