

I N F O Bulletin

www.inalco.com



Bulletin d'information destiné aux administrateurs de régimes d'assurance collective et aux conseillers en avantages sociaux

LA QUÊTE DE L'ÉQUILIBRE

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle demeure un casse-tête quotidien pour bon nombre de Canadiens.

C'est l'une des conclusions auxquelles arrive Santé Canada dans une étude récemment publiée et intitulée *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?*¹ Si le problème n'est pas nouveau, l'étude montre clairement qu'il ne va pas en s'améliorant :

- En 2001, un Canadien sur quatre a déclaré travailler plus de 50 heures par semaine, comparativement à un sur dix en 1991.
- L'accroissement des heures de travail est observé dans tous les secteurs d'emploi.
- En 2001, trois fois plus d'employés qu'en 1991 ont déclaré ressentir un niveau élevé de stress professionnel.
- Un répondant sur trois a dit ressentir un niveau élevé d'épuisement et d'humeur dépressive.

La surcharge des rôles

La plupart des conclusions et des recommandations de l'étude sont fondées sur les différents rôles que doit jouer l'individu au travail et auprès de sa famille. Ainsi, la « surcharge des rôles » survient lorsque « les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude ».

Cette surcharge peut survenir de deux manières. L'employé peut être aux prises avec des responsabilités professionnelles telles qu'il ne peut adéquatement remplir les divers rôles associés à sa vie personnelle (famille, activités, etc.). Inversement, il peut expérimenter la surcharge lorsque certaines exigences de sa vie personnelle nuisent à sa capacité de répondre aux exigences du travail. C'est notamment le cas pour un nombre croissant de Canadiens qui ont à prendre soin d'un parent âgé ou malade.

Dans les deux cas, cette surcharge accroît le niveau de stress et d'anxiété ressentis par l'employé et a des répercussions directes sur sa santé mentale et physique.

Conflits vie-travail : recommandations pour les employeurs

Une culture organisationnelle axée sur la flexibilité et une direction qui encourage l'équilibre vie-travail sont les clés d'une amélioration constante. Elles ont aussi une incidence directe sur l'engagement des employés, selon l'étude.

¹ Santé Canada, « Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter? », 2007.

La flexibilité peut prendre différentes formes, par exemple :

- arrangements relatifs au travail (horaire partagé, temps partiel, télétravail, etc.);
- arrangements relatifs aux heures de travail (heures flexibles, banque d'heures, banque de jours pour les obligations familiales, etc.).

Les gestionnaires jouent quant à eux un rôle clé dans la promotion d'un sain équilibre entre vie personnelle et travail. Valoriser le travail accompli et non le nombre d'heures passées au travail et se montrer compréhensif et à l'écoute des besoins particuliers des employés sont des façons de renforcer cet équilibre.

Conflits vie-travail : attitudes à éviter pour les employeurs et les employés

L'étude de Santé Canada met également en relief certaines attitudes à éviter de la part des employeurs et des employés :

- Accumuler les heures de travail afin d'arriver à « tout faire » : Ce comportement amplifie les problèmes de stress et d'anxiété dus à la surcharge des rôles et conduit rapidement à un rendement contre-productif (baisse de la qualité et de l'efficacité du travail). Il peut mener à des problèmes plus graves (dépression et invalidité).
- Tenter d'oublier le problème de la surcharge des rôles : Cette attitude ne peut mener qu'à une remise très temporaire des difficultés liées à cette situation.
- Consommation de médicaments de prescription : Bien qu'elle aide à minimiser les effets du stress, cette pratique est à la fois temporaire et coûteuse, tant pour l'employé que pour l'employeur.

L'étude de Santé Canada indique clairement que l'on ne peut considérer séparément la vie personnelle et le travail. Cela est particulièrement vrai pour l'employé, pour qui l'absence d'équilibre augmente le stress et peut mener à une détérioration de la santé mentale.

L'étude offre également plusieurs pistes de réflexion, dont certaines s'adressent directement aux employés (établissement des priorités, délégation, etc.). Ses résultats rejoignent ceux publiés dans nombre d'autres études sur l'équilibre vie-travail. En ce sens, elle contribue à clarifier l'image du casse-tête.

Vous pouvez consulter le résumé de l'étude en ligne à l'adresse http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/work-travail/balancing-equilibre/index_f.html.

En cette période de réjouissances, nous voulons vous remercier de la confiance que vous nous témoignez. Au nom de toute l'équipe, nous vous souhaitons de très joyeuses Fêtes, et une nouvelle année 2008 sous le signe du succès et de la prospérité! Votre équipe de l'Assurance collective





QU'EST-CE QUE LE MARKETING INTERNE?

Pénurie anticipée de main-d'œuvre, coûts croissants liés à l'absentéisme, conservation des employés : voilà quelques-unes des raisons qui motivent bon nombre d'employeurs à vouloir maximiser les communications avec leurs employés.

La recherche d'outils de communication efficaces a suscité une question toute simple : Peut-on utiliser les ressources et l'expertise du marketing « externe » (axé sur la clientèle cible) à des fins de communication interne? C'est en réponse à cette question qu'est née l'idée de « marketing interne ».

Le marketing interne considère les employés existants et potentiels comme un marché de clients que l'on veut conquérir. Il s'agit littéralement de « vendre » la compagnie à ses propres employés. Comme pour le marketing dit « externe », la pierre angulaire de cette stratégie est la promotion d'une **approche client**. Le marketing interne représente une perspective nouvelle et additionnelle, soit celle d'une approche de promotion et de communication utilisable à l'intérieur même de l'entreprise.

Le marché interne

La première étape de la mise sur pied d'une stratégie de marketing interne est l'analyse du **marché interne** : celui des employés. L'étude de la situation actuelle de l'entreprise permet d'élaborer des stratégies centrées sur le client interne, de définir les réseaux internes « clients-fournisseurs », de communiquer la participation de chacun dans l'organisation et de stimuler la motivation des équipes.

Même si l'entreprise met en place une campagne de communication exceptionnelle, elle ne réussira à « vendre » sa vision que si celle-ci répond à un ou des besoins chez l'employé. L'employé doit comprendre en quoi sa contribution est réelle et significative. Une approche client bien articulée et efficace doit donc sensibiliser les employés au fait que le personnel du service à la clientèle n'est pas le seul responsable de la qualité du service.

Les réseaux internes clients-fournisseurs

L'analyse du marché interne conduit ensuite à la création de relations **clients-fournisseurs**. En définissant clairement la chaîne qui lie chaque client interne à son « fournisseur », on mobilise les différentes équipes autour de la satisfaction de la clientèle externe. Les cadres, les professionnels et les groupes de production sont alors perçus comme

des conseillers et des fournisseurs de service soucieux de faciliter le travail de ceux qui sont en contact direct avec le client externe. L'entreprise atteint un niveau de service optimal lorsque chacun cherche à répondre aux besoins de ses clients, internes et externes.

Créer l'engagement

L'objectif ultime d'une stratégie de marketing interne consiste à obtenir un haut niveau d'engagement chez les employés. Pour y arriver, il est essentiel d'établir une **communication continue** afin de créer un esprit d'entraide, de confiance, d'engagement et d'interdépendance.

La vision que la direction communique aux employés doit se traduire par un projet concret et porteur de sens, conçu autour de la satisfaction du client et auquel les employés peuvent s'identifier.

- L'efficacité des réseaux internes clients-fournisseurs dépend d'une **communication franche** des besoins et des attentes de la clientèle externe à tous les employés, particulièrement à ceux qui ne sont pas en contact direct avec cette clientèle.
- Cette communication doit être **transparente**. En cas de plainte d'un client, par exemple, la direction peut traiter le problème avec ouverture et diffuser toute l'information nécessaire à l'amélioration du service. Elle doit demeurer à l'écoute des préoccupations de ses employés et en tenir compte dans le processus de traitement de la plainte.
- La **cohérence** entre les discours et les actions de la direction est essentielle pour canaliser les efforts et maintenir la motivation du personnel. S'il y a contradiction entre les discours et l'action, les employés ne tarderont pas à le relever.

Les entreprises se dotent de plans de marketing annuels, qui comportent une définition rigoureuse des objectifs à atteindre et des investissements financiers et humains à allouer à leur réalisation. Ce processus de planification peut également s'appliquer à une stratégie de marketing interne.

Considéré à la fois comme fournisseur et client, l'employé peut voir et situer la valeur de son travail dans l'ensemble des activités quotidiennes de l'entreprise. Le client externe reçoit quant à lui le niveau de service optimal auquel il a droit. C'est là que le marketing externe et le marketing interne convergent : dans la croissance à long terme de l'entreprise.

Cet *INFO Bulletin* est également disponible dans la section *Services aux administrateurs* de notre site Internet www.inalco.com/assurancecollective.

L'*INFO Bulletin* est publié par l'Industrielle Alliance.

À propos de l'Industrielle Alliance

L'Industrielle Alliance figure parmi les plus solides institutions financières au pays et exerce un leadership incontestable dans les domaines de l'assurance et des services financiers. Présente partout au Canada, l'Industrielle Alliance contribue au mieux-être financier de plus de 3 millions de Canadiens et de Canadiennes et gère et administre un actif de plus de 50 milliards de dollars, ce qui en fait la cinquième plus importante société d'assurance de personnes au Canada.