



*Être source d'inspiration*

# Croissance et réduction de coûts pour bâtir de grandes entreprises

Un livre blanc d'ADP



Une ressource plus humaine.™

## Ce que les employés recherchent

« L'objectif n'est pas d'embaucher des personnes qui ont besoin d'un emploi. L'objectif consiste à embaucher des gens qui partagent nos convictions. »

~ Simon Sinek<sup>1</sup>

**L'inspiration** : elle est magique. Elle se cache derrière chaque bonne intuition, chaque grande chanson, chaque invention révolutionnaire et chaque équipe non favorite qui remporte un trophée. L'inspiration est typiquement humaine, tire son origine d'un objectif et donne aux gens ordinaires le pouvoir de réaliser des choses extraordinaires.

Elle n'est pas uniquement réservée aux artistes et aux inventeurs; elle constitue une partie essentielle des meilleures entreprises au monde. Les salaires concurrentiels et les avantages sont importants, mais ce qui explique que des entreprises telles que Virgin, Amazon, Patagonia et John Deere peuvent attirer et conserver les employés les plus talentueux est leur capacité d'inspirer les gens qui y travaillent.

Qu'est-ce que l'inspiration au travail? Comment créer un lieu de travail inspirant? Que peuvent faire les équipes des RH pour mener leur entreprise au-delà de l'engagement, vers quelque chose de véritablement unique?

Ce livre blanc examine les résultats liés à l'engagement des employés et la nature changeante de notre relation avec le travail. Il montre comment des entreprises de tout type et de toute taille peuvent aider leurs employés à trouver un sens à leur travail, ce qui est essentiel à une main-d'œuvre engagée et productive qui cherche à atteindre ses buts au travail et sur le plan personnel. La satisfaction de ce besoin contribue à bâtir une image de marque d'employeur qui attire et retient les meilleurs talents.

L'expert en leadership Simon Sinek fait la distinction entre l'embauche de gens capables d'exécuter des tâches et l'embauche de gens qui partagent nos convictions. Le premier groupe travaille pour le salaire; le second se dévoue corps et âme au succès collectif de l'entreprise.

Le sens d'un travail, qu'il soit de nature sociale, environnementale ou autre, permet aux employés de réaliser leur plein potentiel. Au sein d'un lieu de travail inspirant, le taux de rotation du personnel est très bas, de nombreux candidats qualifiés font une demande d'emploi et la main-d'œuvre est extrêmement productive.

## La plupart des milieux de travail manquent malheureusement d'inspiration

Un pourcentage exorbitant de 65 % des travailleurs du Canada se sentent prêts à quitter leur emploi actuel<sup>2</sup>.

Pourquoi? Après des années passées à mettre sur pied des milieux de travail progressifs offrant des horaires variables, des structures organisationnelles horizontales, des privilèges liés au télétravail, des séances de yoga le midi et beaucoup de vacances, l'engagement se manifeste peu, la productivité est en déclin et le taux de rotation du personnel coûte des millions de dollars aux entreprises chaque année.

Pourtant, certaines personnes sont impatientes de se rendre au travail chaque jour, même si elles ont des tâches difficiles sur le plan physique ou émotionnel. Certaines entreprises présentent des produits novateurs tous les ans. Certains cadres incitent leurs employés à livrer des résultats extraordinaires chaque trimestre. La différence est le sens.

## Pourquoi est-ce important que le travail ait un sens?

Les employés veulent s'attaquer à des projets qui ont un sens sur le plan personnel et qui ont une incidence positive sur certains aspects de leur milieu de travail ou de la société.

Les perspectives des employeurs canadiens ne sont pas très reluisantes. L'exode des baby-boomers restreint les talents et pourtant, un pourcentage incroyable de 42 % des offres d'emploi sont refusées. Au moins les deux tiers des travailleurs canadiens se disent prêts à quitter leur emploi actuel<sup>3</sup>.

Les travailleurs ne sont pas uniquement motivés par leur chèque de paie. Glassdoor a examiné les commentaires de 221 000 utilisateurs et découvert qu'une augmentation de salaire de 10 % ne hausse que de 1 % le taux de satisfaction globale au travail. Autrement dit, si le salaire d'un employé passe de 60 000 \$ à 72 000 \$, la satisfaction au travail de celui-ci ne sera augmentée que de 2 %<sup>4</sup>.

Au lieu d'obtenir une rémunération plus élevée, les employés veulent s'investir dans des projets qui ont un sens sur le plan personnel et une incidence positive sur la société et leurs collègues et dont d'autres personnes peuvent tirer profit. Ils veulent plus d'autonomie, un équilibre entre la vie personnelle et le travail et davantage de choix quant au lieu et à la méthode de travail.

### Pourquoi devient-il tout à coup plus important de donner un sens au travail?

Le besoin de trouver un sens à ce que l'on fait n'est pas nouveau, il est inné chez l'humain. Ce qui est nouveau, c'est plutôt la source de ce sens. Les

générations précédentes trouvaient souvent un sens à leur existence grâce à leur communauté, au bénévolat, aux loisirs, à la famille, à la religion et à d'autres intérêts. Aujourd'hui, nous cherchons un sens dans notre travail<sup>5</sup>.

Deux tiers des milléniaux disent choisir leur employeur en fonction des valeurs de l'entreprise. De même, seulement 27 pour cent des milléniaux estiment que la raison d'être d'une entreprise est de gagner de l'argent; la plupart maintiennent qu'il faut mettre l'accent sur les intervenants et l'incidence de l'entreprise<sup>6</sup>.

C'est bien vrai : un emploi stable dans une bonne entreprise qui offre d'excellents produits et services n'est plus suffisant. De nos jours, les employés veulent s'attaquer à des projets qui ont un sens sur le plan personnel et une incidence positive sur certains aspects de la société<sup>7</sup>.

Une étude mondiale effectuée par ADP a permis de déterminer que les besoins humanocentriques en milieu de travail sont la liberté, la connaissance, la stabilité, l'autogestion et le sens<sup>8</sup>. Voilà toute une commande, que certains grands employeurs ont réussi à remplir. Mais pour ces entreprises qui peinent à réduire le taux de rotation du personnel et à obtenir des résultats solides et durables, il est temps de découvrir de quelle façon elles peuvent aider leurs employés à trouver un sens à leurs tâches. Il faut d'abord comprendre le lien entre la satisfaction, l'engagement et l'inspiration en milieu de travail.

## Les travailleurs veulent plus

42 % des offres d'emploi sont refusées au Canada.

65 % des travailleurs canadiens se sentent prêts à quitter leur emploi actuel.

## Le continuum humain :



On confond souvent engagement, inspiration et satisfaction; il y a toutefois une grande différence entre ces trois éléments. La satisfaction, c'est bien; l'engagement, c'est mieux; mais l'inspiration a le pouvoir de changer les choses.

La **satisfaction** permet de savoir comment les employés **se sentent en milieu de travail**. Elle mesure le contentement relativement à la rémunération, aux avantages sociaux, à l'environnement de travail, aux occasions d'avancement professionnel et à d'autres facteurs.

L'**engagement** renvoie au rapport des employés avec leur travail en fonction des **efforts discretionnaires** qu'ils sont prêts à déployer pour leur employeur?

L'**inspiration** provient d'un élément ou d'une personne qui **suscite la passion**, qui offre des possibilités et qui comprend que chaque employé joue un rôle essentiel dans un grand tout. L'inspiration fait appel au cœur, à l'esprit et à l'âme et aide les employés à trouver leur raison d'être et leur but au travail. Elle reconnaît que certaines personnes se valorisent grâce à leur emploi.

Alors que la satisfaction professionnelle est nécessaire pour évoluer en milieu de travail, l'engagement est plus difficile à obtenir. Malgré des années de sondages auprès des employés et de stratégies administratives, environ 70 % de la main-d'œuvre demeure plus ou moins engagée et presque 20 % ne l'est pas du tout<sup>10</sup>.

Puisque le sens, l'appartenance et d'autres enjeux sont clairement des aspirations humaines, il faut, pour être source d'inspiration, examiner attentivement cinq besoins<sup>11</sup> de base liés au travail :

**Liberté** – Grâce à l'avènement de la collaboration en ligne, les entreprises peuvent permettre à leurs employés de travailler à partir d'une autre ville, voire d'un autre pays. Cette liberté de travailler de la façon et au moment qui convient aux gens contribue à leur bonheur.

**Connaissance** – Les nouvelles technologies et les ressources d'apprentissage offertes à l'échelle mondiale contribuent à parfaire les compétences des employés. Ainsi, ils peuvent faire de nouveaux apprentissages de façon autonome, résoudre des problèmes plus rapidement et éviter que leur travail soit interrompu.

**Stabilité** – Pour les employés, la stabilité vient du fait qu'ils savent que leur travail est apprécié et que leurs compétences sont nécessaires. L'interconnectivité technologique et la rétroaction continue renforcent le sentiment de stabilité, tout comme le fait de savoir que l'emplacement géographique n'est plus un obstacle à une carrière fructueuse.

**Autogestion** – La technologie permet d'éliminer les obstacles à la collaboration et aide tous les employés à se concentrer davantage sur leurs tâches. La rétroaction en temps réel et la reconnaissance contribuent à maintenir une productivité et un rendement élevés.

**Sens** – Le sens se trouve en travaillant sur des projets qui sont gratifiants sur le plan personnel, qui ont une incidence positive sur la société et qui contribuent au bien-être des gens. Alors que les progrès technologiques procurent aux employés plus de liberté quant à leur lieu et à leur méthode de travail, la technologie donne à d'autres la possibilité d'opter pour un emploi qui satisfait à leurs besoins.

Une fois le besoin de « sens » comblé, l'inspiration s'ensuit. C'est une qualité de milieu de travail qui va au-delà du rapport émotionnel avec l'entreprise, qui s'intensifie souvent grâce à des gestionnaires forts et dynamiques<sup>12</sup> et qui est liée non seulement à l'entreprise, mais aussi à l'emploi en tant que tel.

## Le pouvoir d'une main-d'œuvre inspirée

Toute entreprise a le pouvoir d'inspirer puisqu'au final, tout travail est important. Qu'il s'agisse de fournir de meilleurs soins de santé aux patients ou de rendre l'expérience de la téléphonie plus simple et agréable, si une entreprise est en mesure de déterminer non seulement ce qu'elle fait, mais pourquoi elle le fait, elle arrive à donner un sens à ses activités. De plus, tout employé a besoin de savoir (et de se faire rappeler) à quel point son travail contribue au succès de l'entreprise.

Bien qu'il n'y ait pas de définition claire de ce que constitue une main-d'œuvre inspirée, il va sans dire que le sens, la motivation et l'inspiration sont des facteurs essentiels chez la plupart des entreprises qui cumulent les demandes d'emploi de candidats qualifiés.

### Nous avons besoin d'un milieu de travail plus humain

Il n'est pas surprenant que l'inspiration demeure inatteignable pour la plupart des entreprises. Dans leur livre *The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential*, le Dr Hugh Drouin et Marv Franz soutiennent que l'inspiration prend sa source dans un milieu de travail plus humain<sup>14</sup>.

Une étude récente menée dans 18 pays corrobore cette hypothèse. Elle révèle que seulement 11 % des entreprises créent des environnements axés sur la confiance où les employés sont encouragés à prendre des décisions et des risques et à innover. De plus, 70 % des entreprises se concentrent sur le succès à court terme et seulement 14 % communiquent l'information efficacement<sup>15</sup>.

## Les avantages d'une main-d'œuvre inspirée :



- Augmentation de la productivité et du rendement
- Hausse de l'innovation et de la créativité
- Optimisation de la rétention et de la fidélité
- Employés qui deviennent des ambassadeurs de la marque
- Réduction du délai d'embauche
- Solide image de marque d'employeur<sup>13</sup>

## À quoi ressemble une main-d'œuvre inspirée?



## Imaginez que vous vous réveillez le matin, prêt à accomplir un travail qui a du sens.

YWCA Metro Vancouver présente un exemple classique de main-d'œuvre véritablement inspirée. Cette organisation offre aux Vancouverois une gamme de programmes et de services centrés sur l'égalité et l'autonomisation des femmes. YWCA Metro Vancouver utilise une citation forte de sens pour attirer des recrues : « Imaginez que vous vous réveillez le matin, prêt à accomplir un travail qui a un sens pour une organisation qui change des vies partout dans la grande région de Vancouver. »

L'organisation propose d'aider les femmes en détresse en leur offrant soutien et hébergement, et contribue au développement des enfants, entre autres choses. Le personnel de première ligne a la capacité de déterminer les tendances et d'adapter les programmes en conséquence afin d'en maximiser l'incidence concrète. Ainsi, les employés sentent qu'ils contribuent personnellement à changer les choses.

## À quoi ressemble une main-d'œuvre inspirée? (suite)



# Les marques distinctives d'une main-d'œuvre inspirée

- ✓ La mission d'une entreprise est d'apporter des changements positifs et significatifs
- ✓ Des gestionnaires charismatiques et passionnés qui mettent l'accent sur le « but » de l'entreprise
- ✓ Une culture qui favorise le leadership dans les rangs
- ✓ Une culture axée sur la communauté, où l'entreprise prend un visage humain
- ✓ Des employés responsabilisés
- ✓ Une culture de créativité
- ✓ Des programmes et des avantages sociaux qui permettent aux employés de s'épanouir sur les plans personnel et professionnel
- ✓ Des critères d'embauche rigoureux
- ✓ Une technologie qui influence et mesure le bien-être des employés

## Reconnaître les travailleurs inspirés

### Les travailleurs inspirés ont trois caractéristiques en commun :

**Apprentissage** – Les travailleurs inspirés ont l’occasion de poursuivre leur apprentissage au travail. Josh Bersin, maître à penser en matière de RH, remarque l’explosion des occasions d’apprentissage pour les employés, particulièrement en ligne. Grâce à la chute des obstacles financiers et logistiques, les employés peuvent suivre un cours d’une grande université américaine sans se déplacer pour seulement 100 \$. L’apprentissage peut s’intégrer au quotidien<sup>16</sup>. Les plus petits milieux de travail peuvent offrir les mêmes occasions d’apprentissage que leurs concurrents de plus grande taille. L’apprentissage

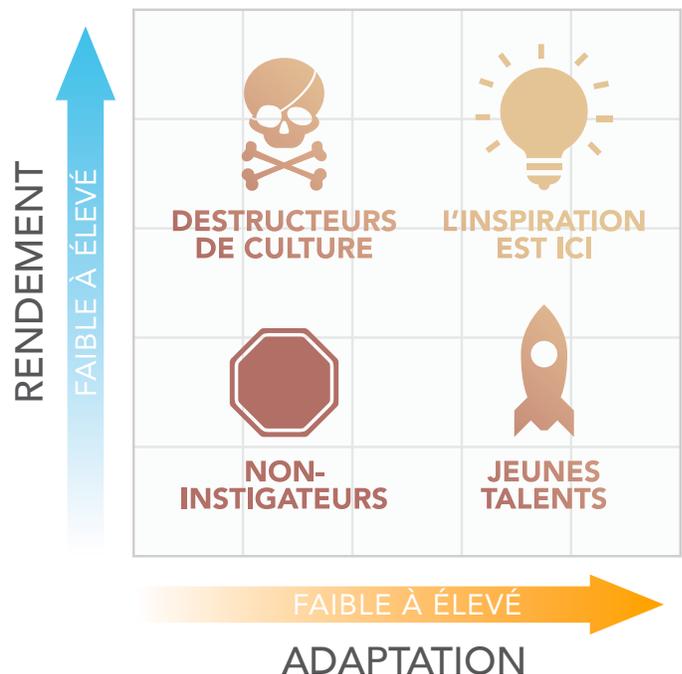
comprend les cours en ligne, l’obtention d’un diplôme collégial, l’observation au poste de travail ou la participation à un programme de mentorat.

**Incidence** – Le travail accompli par des travailleurs inspirés a une incidence externe bénéfique. Que ce soit pour offrir une meilleure qualité de vie ou pour réduire l’impact environnemental, ce qu’ils font a un sens.

**Appartenance** – Les travailleurs inspirés ont véritablement le sentiment de faire partie d’une équipe. Ils sont conscients de leur rôle au sein d’un effort collectif qui va au-delà d’eux-mêmes et de leurs tâches : ils croient à cet effort et veulent s’y dévouer.

## Embaucher pour inspirer

Dans son livre *Rock then Roll: the Secrets of Culture-Driven Leadership*, Arkadi Kuhlmann, ancien chef de la direction d’ING Direct, souligne l’importance de l’adaptation. Bien que nous voulons tous nous entourer des meilleurs, ceux qui ne s’adaptent pas – les loups solitaires talentueux qui ont leurs propres règles – peuvent potentiellement faire du mal à l’entreprise. Ils ont une autorité manifeste en raison de leur rendement. Mais s’ils inspirent l’égoïsme ou qu’ils ne suscitent absolument aucune motivation, la culture et l’inspiration de l’entreprise en souffriront. La leçon : tenez-vous à l’écart du quadrant supérieur gauche. Soyez rigoureux et sélectifs en ce qui a trait à la capacité d’adaptation, et embauchez des candidats issus du quadrant supérieur droit



## Huit façons de créer un lieu de travail inspirant



### Établissez un lien entre les employés et les buts et résultats de l'entreprise

En partageant avec les employés le grand objectif commun de l'entreprise et en reconnaissant que chaque employé apporte une contribution significative au succès de celle-ci, l'intérêt de tout le monde grandit :

Le résultat? Les employés sentent que leur travail a un sens sur le plan personnel et ils assument la responsabilité du succès collectif de l'entreprise, ce qui se traduit par un meilleur rendement. Trouvez votre grand objectif et vous pourrez inspirer votre équipe.

- Chez John Deere, les travailleurs des usines ont l'occasion de rencontrer les cultivateurs qui utilisent leurs tracteurs.
- Facebook met les développeurs en contact avec des utilisateurs qui ont retrouvé des gens importants grâce au réseau social<sup>17</sup>.



### Favorisez le sentiment d'appartenance à la communauté en milieu de travail

La communauté met en valeur les gens et les relations interpersonnelles. Elle est le produit dérivé des entreprises qui se soucient autant de leurs employés que de leurs produits et services. Il est important de mettre l'accent sur la personne entière et donner le pouvoir aux travailleurs de découvrir et d'exprimer leur créativité. La communauté en milieu de travail permet de développer le sentiment d'appartenance des employés et les motive à contribuer à un objectif plus grand qu'eux-mêmes, terrain fertile pour l'inspiration<sup>18</sup>.



### Établissez et appliquez des normes d'embauche rigoureuses

Lorsque le talent des gens que vous employez constitue votre avantage concurrentiel, le choix des candidats est crucial. Certaines entreprises misent tellement sur l'adaptation à leur culture qu'elles rejettent les candidats qui ne partagent pas leur vision<sup>19</sup>. Personne n'a envie d'embaucher des employés performants qui n'adhèrent pas à l'objectif de l'entreprise, cela risquerait de détourner l'attention du grand objectif.

## Huit façons de créer un lieu de travail inspirant (suite)



### Utilisez la technologie pour satisfaire les besoins de base des employés

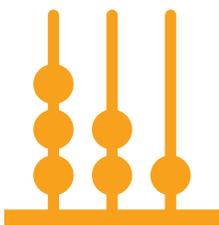
La technologie joue un rôle important dans la création des conditions parfaites pour le développement d'un lieu de travail inspirant. Elle soutient l'évolution du travail et influe non seulement sur le lieu de travail des employés, mais également sur leur façon de collaborer et d'apprendre et ce qu'ils réalisent. Il est possible d'utiliser toute une variété de nouvelles applications de rétroaction pour obtenir les commentaires des employés, à propos de la reconnaissance sociale, de l'engagement, du bien-être, etc. Le simple fait de recueillir des commentaires génère une augmentation de l'engagement<sup>20</sup>.

La technologie est aussi de plus en plus utilisée pour automatiser des tâches répétitives. Cela permet de consacrer plus de temps aux tâches plus importantes et de plus grande valeur. La technologie vous aide à prendre des décisions plus précises, fondées sur des données, en matière de recrutement, de rémunération et de gestion des talents. De plus, elle fournit les analyses de données uniques dont vous avez besoin pour forger une main-d'œuvre adaptée aux stratégies et aux besoins de votre entreprise.



### Mettez vos employés au défi

Des études démontrent que les gens *aiment* relever des défis raisonnables<sup>21</sup>. Les employés veulent sentir qu'ils ont des responsabilités et que leurs compétences sont mises à l'épreuve et reconnues. Les occasions de gérer, de prendre des risques et de faire des erreurs leur permettent d'aller puiser au plus profond d'eux-mêmes et de réussir davantage.



### Faites le suivi de l'engagement et du perfectionnement

La mise en œuvre d'un plan d'engagement et de perfectionnement pour les employés est importante pour parvenir à un milieu de travail inspirant. Les services de RH peuvent se servir de la technologie pour suivre les progrès, notamment pour mesurer l'engagement et en faire le suivi, offrir et surveiller des programmes d'apprentissage et des cours en ligne, faire le suivi des compétences et favoriser le perfectionnement des employés performants.

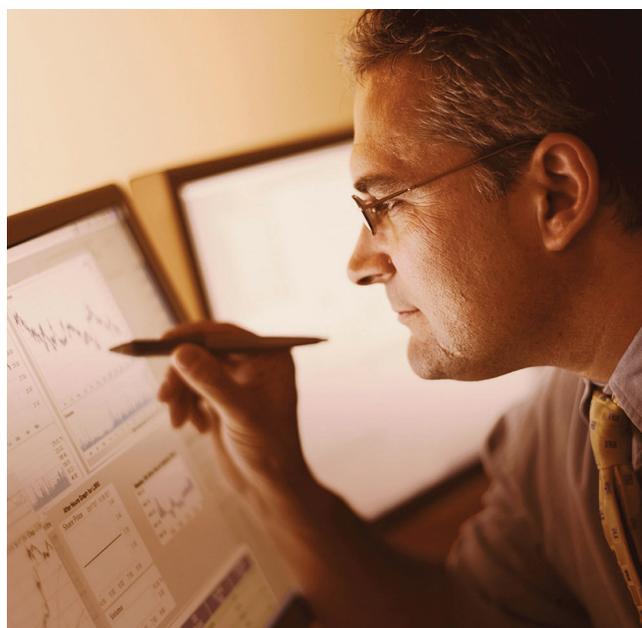
## Huit façons de créer un lieu de travail inspirant (suite)



### Placez des gestionnaires inspirants au gouvernail

Les gestionnaires inspirants dégagent du positivisme, de l'énergie et une confiance en l'entreprise, en sa mission et en ses activités. Ils sont la force motrice qui pousse les entreprises vers l'avant, en plus d'être une grande source d'inspiration. Les gestionnaires inspirants ont en commun plusieurs traits de caractère fondamentaux<sup>22</sup> :

- ✓ Ils nourrissent et irradient un engagement passionné envers leur équipe
- ✓ Ils communiquent une vision audacieuse, précise et cohérente
- ✓ Ils vantent les mérites des idées des membres de leur équipe, ainsi que ceux des produits et services de l'entreprise
- ✓ Ils racontent des histoires inspirantes, mémorables et concrètes
- ✓ Ils motivent les employés à prendre des risques, ils récompensent leurs efforts et les encouragent à donner le meilleur d'eux-mêmes
- ✓ Ils servent de guide en vue de renforcer le « but » de l'entreprise



### Favorisez le leadership dans vos rangs

Le leadership peut s'apprendre. Il repose plus sur l'attitude que sur la gestion d'une équipe. Avec une attitude positive, de la confiance en soi et du dévouement, presque tout le monde a la possibilité de devenir un gestionnaire. Le développement du leadership commence par la reconnaissance des forces des employés, afin de leur insuffler la confiance requise pour augmenter leur capacité d'autogestion<sup>23</sup>.

## Conclusions

L'inspiration est magique. Elle permet aux gens ordinaires de réaliser des choses extraordinaires. Elle alimente également les entreprises les plus prospères au monde.

Une entreprise inspirée constitue plus que la somme d'une culture remarquable, d'une foule d'occasions d'apprentissage et d'un lieu de travail axé sur les besoins des employés. C'est aussi une entreprise qui prospère grâce à ses employés engagés, à sa grande productivité et à une solide image de marque d'employeur.

L'inspiration n'est ni un accident ni une coïncidence : elle se manifeste lorsque d'excellents gestionnaires, des lieux de travail extraordinaires et des gens fabuleux se rassemblent pour faire quelque chose de marquant.





## Références

1. [How great leaders inspire action](#), Simon Sinek, TED Talks, septembre 2009
2. [Chances Are You'll Pass Up A Great Job For A Meaningful One](#), Huffington Post, Business Canada, octobre, 2016
3. [Chances Are You'll Pass Up A Great Job For A Meaningful One](#), Huffington Post, Business Canada, octobre, 2016
4. [Does Money Buy Happiness? The Link Between Salary and Employee Satisfaction](#), Glassdoor.ca, juin 2015
5. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
6. [The Deloitte Millennial Survey 2016: Winning over the next generation of leaders](#), 2016
7. [The Evolution of Work: The Changing Nature of the Global Workforce](#), ADP Research Institute, 2016
8. [The Evolution of Work: The Changing Nature of the Global Workforce](#), ADP Research Institute, 2016
9. [Satisfaction des employés et engagement des employés : Est-ce la même chose? Un livre blanc d'ADP](#), 2015
10. [State of the American Workplace](#), Gallup, 2012
11. [The Evolution of Work: The Changing Nature of the Global Workforce](#), ADP Research Institute, 2016
12. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
13. [Comment attirer les talents : stratégies et outils de renforcement de l'image de marque d'employeur](#), ADP Canada, 2015
14. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
15. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
16. [HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market](#), Josh Bersin, Bersin by Deloitte, 2016
17. [People want to see meaning in their work](#), Naphtali Hoff, SmartBrief.com, décembre 2016
18. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
19. [Ce que font les étoiles de l'engagement : exemples réels des 10 principaux facteurs d'engagement des employés](#), ADP Canada, 2016
20. [Research Report: Predictions for 2017 – Everything is becoming digital](#), Deloitte
21. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014
22. [Seven Ways to Inspire Employees to Love their Jobs](#), Forbes Magazine, 2013
23. [The Inspired Workplace: How Building Community at Work Unlocks Organizational Potential](#), 2014



Une ressource plus humaine.™

## À propos d'ADP Canada

ADP Canada offre aux entreprises de toute taille les outils nécessaires à la réussite de leurs employés. De la paie de base à l'analytique et aux systèmes complexes de gestion de personnel, nous aidons les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées. Nos clients font confiance à ADP pour obtenir une expertise et des renseignements stratégiques qui les aideront à bâtir et à motiver la main-d'œuvre qui leur convient.

Pour en savoir davantage sur la façon de créer une main-d'œuvre inspirée, veuillez communiquer avec nous au 866-622-8153

**866-622-8153**

**ADP.ca**

*ADP ne donne pas de conseils juridiques dans le cadre de ses services. Le présent document fournit des renseignements généraux sur le sujet en question, qui ne doivent pas être interprétés comme des conseils juridiques. Il est publié à des fins d'information uniquement et ne saurait se substituer à des conseils juridiques ou au jugement professionnel du lecteur. Vous devez vous renseigner sur les lois en vigueur dans votre territoire et consulter des conseillers juridiques ou fiscaux d'expérience.*

ADP et le logo d'ADP sont des marques déposées d'ADP,LLC/SARL. ADP Une ressource plus humaine est une marque de service d'ADP,LLC/SARL. Toutes les autres marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

© Compagnie ADP Canada, 2017

MCGTIWP0217F