

- Monique :** Bonjour et bienvenue au balado sur la gestion du personnel d'ADP Canada. Je m'appelle Monique Jacob et je suis ici avec une conférencière invitée, Marie-Hélène Mayer, avocate spécialisée en ressources humaines et en droit du travail. Notre sujet d'aujourd'hui, c'est l'intégration. Comment ça va aujourd'hui Marie-Hélène?
- Marie-Hélène :** Bonjour, Monique, ça va très bien, merci.
- Monique :** L'intégration est tout simplement une expression un peu recherchée qui réfère aux premières semaines en début d'emploi, mais cette période est en fait très critique, n'est-ce pas?
- Marie-Hélène :** Absolument, Monique. J'ai toujours dit que les premières semaines sont très importantes pour la façon dont les nouveaux employés perçoivent l'entreprise et leur nouvel employeur; il s'agit également d'une période critique durant laquelle ils comprennent ce qu'on attend d'eux en matière de politiques et de procédures, c'est-à-dire le paysage juridique global.
- Monique :** C'est un peu comme tirer avantage du fait qu'ils ne sont pas aussi occupés à ce moment qu'ils le seront dans le futur. Les employés ont toujours la même excuse : « Oui, oui, oui, j'ai lu la politique, je suivrai la formation, mais je suis tellement occupé, donc... ». Je crois que durant les premières semaines au cours desquelles l'employé s'acclimate, il a le loisir de prendre le temps de lire les politiques et de suivre la formation initiale. Croyez-vous?
- Marie-Hélène :** Absolument. Et j'ai souvent dit que la première impression est très importante également. C'est le moment de s'assurer d'entrée de jeu qu'aucun problème ne surviendra dans l'avenir. Ainsi, il faut examiner les codes de conduite et le manuel d'employé. Ou les politiques particulières accessibles sur un portail ou sous forme d'un livret remis à l'employé lui-même. Il est vraiment essentiel de prendre le temps de s'assurer qu'il comprend ce qu'on attend de lui ou elle.
- Monique :** Justement, quels sont les renseignements les plus importants à transmettre au nouvel employé au cours de ses premières semaines de travail Marie-Hélène?

Marie-Hélène : C'est une excellente question, Monique. Bien sûr, il faut s'assurer que tout est en place pour que l'employé puisse toucher son salaire et bénéficier de ses avantages sociaux. Il s'agit d'une étape qui s'ajoute à celle d'examiner les documents relatifs à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise; toutefois, certains de ces renseignements devraient déjà être connus. Nous devons espérer que l'employé a fait preuve de vigilance avant de commencer son nouveau travail. Par contre, vous voulez être certain que les éléments du quotidien, que l'on oublie parfois, ont été pris en compte. Par exemple, avez-vous le numéro d'assurance sociale? Si vous avez oublié d'obtenir ce renseignement très important, vous ne pourrez lui verser un salaire. Ayez les formulaires en main. Assurez-vous de remplir les formulaires requis puisque les avantages sociaux entrent en vigueur soit à l'embauche, soit après 30 jours de service. La dernière chose dont vous avez envie est que le processus soit trop complexe et que l'employé ne sache pas où s'adresser pour obtenir des renseignements souvent très importants.

Monique : Bien sûr. Il me semble que voudrez probablement indiquer à l'employé, dès sa première journée, où se rendre et à qui s'adresser, et lui rappeler d'apporter un chèque annulé et d'avoir en main son numéro d'assurance sociale, le nom de la personne à contacter en cas d'urgence et les renseignements relatifs au choix de son bénéficiaire. Oublier de transmettre ces informations peut vraiment avoir un impact négatif dans le futur. Le chèque de paie est très important après tout.

Marie-Hélène : Exactement, Monique. De plus, si l'entreprise a un spécialiste des RH à son emploi, il peut aider à transmettre ces renseignements à l'employé. Dans le cas d'une plus petite entreprise, ce sera plutôt le chef de bureau, le gestionnaire ou le superviseur de l'employé. Ainsi, c'est une bonne idée de remettre à l'employé une liste de contrôle, même avant sa date d'entrée en service. En premier lieu, assurez-vous qu'il aura un ordinateur à sa disposition dès sa première journée de travail. Cela lui permettra d'effectuer des recherches sur le site Web de l'entreprise...

Monique : D'accord, oui, et je ne sais pas si c'est le cas avec vous, mais moi j'ai certainement vécu plusieurs expériences d'intégration vraiment horribles, allant d'une attente de plusieurs semaines à une foule d'autres problèmes... Une fois, on m'avait fourni un ordinateur, mais je n'ai pas reçu mon code utilisateur avant six semaines. Une autre fois, j'avais commencé mon travail, mais mon patron était en vacances et personne n'était au courant de ma venue. Et finalement, dans une autre entreprise, on ne m'a versé aucun salaire pendant plus de deux mois en raison de paperasse égarée, et comme je n'étais pas renseignée... Alors...

Marie-Hélène : Alors, ce n'est pas une expérience très agréable Monique.

Monique : Non, pas du tout. Et ce type de situation se produit souvent? Ce genre de problèmes je veux dire?

Marie-Hélène : Exactement. Les entreprises oublient une foule de choses, c'est pourquoi une formidable expérience d'intégration fait toute la différence.

- Monique :** Oui, et je sais que vous avez préparé une superbe liste de contrôle qui sera utile autant au personnel des RH qu'aux gestionnaires, Marie-Hélène.
- Marie-Hélène :** Elle comprend même des éléments comme un laissez-passer de sécurité pour permettre l'entrée et la sortie. Parfois, il y a des horodateurs. Vous savez, ceux-ci peuvent être biométriques; dans ce cas, la prise d'empreintes digitales sera requise. Ou encore, ils peuvent être munis d'une fente pour y glisser une carte d'accès pour des raisons de sécurité. Ces détails semblent anodins, mais ils peuvent vraiment faire une différence. C'est important aussi qu'un employé qu'on vient d'embaucher ait un camarade. Je trouve que présenter un camarade à l'employé lui permet de participer à un programme de mentorat, c'est un excellent processus à adopter du départ. Tant du point de vue juridique ce sont des pratiques exemplaires en matière de RH, les politiques clés doivent être examinées presque immédiatement. Ces documents sont normalement transmis à un employé avant sa date d'entrée en service, mais il se peut qu'il n'ait pas eu l'occasion de jeter un coup d'œil à un code de conduite ou à un document du même type, particulièrement s'il occupe un poste de haut niveau. Dans un tel cas, vous voulez au moins vous assurer qu'il lit et comprend les politiques, qu'il en accuse réception et qu'il consent à s'y conformer. Et c'est souvent à ce moment que les gens manquent de temps.
- Monique :** Tout à fait. Je pense que ce serait aussi le moment de lui remettre le Manuel de l'employé pour qu'il ait une idée des procédures adoptées par l'entreprise, des attentes en matière des horaires et des présences, ce type de renseignements...
- Marie-Hélène :** Exactement. Il faut indiquer à l'employé où s'adresser pour obtenir de l'information Monique; mais encore une fois, n'oubliez pas que cela dépend du rôle. Par exemple, les périodes de pause sont différentes selon où vous travaillez : dans un centre d'appels ou dans une usine de fabrication. Dans certains autres balados que nous avons diffusés, nous avons fait un survol des normes d'emploi minimales. Croyez-le ou non, les pauses sont également régies par les normes d'emploi/du travail. Ainsi, dans certains ressorts, vous avez droit à une pause d'une demi-heure après avoir travaillé cinq heures, ça dépend. C'est pourquoi vous voulez faire en sorte de fournir un excellent environnement de travail pour vous conformer à ces règles et pour répondre à des questions, comme « Qu'est-ce qu'on attend de moi? » Normalement, la lettre d'offre d'emploi indique que vous travaillerez huit heures ou six heures, mais parfois il y a des doutes et les employés ne sont pas au courant de tous ces détails.
- Monique :** Absolument. Que peuvent faire d'autre les employeurs? Ce sont là des questions qui touchent les politiques, mais il me semble que si voulez des employés engagés et productifs, il doit exister des meilleures pratiques à adopter pour faire en sorte qu'ils atteignent très rapidement une vitesse de croisière et sentent qu'ils contribuent. Quels conseils donneriez-vous aux gestionnaires et au personnel des RH afin qu'ils s'assurent de réellement y parvenir et de soutenir les employés? Vous avez parlé de mentors et de camarades au travail. Quelle autre mesure peut être adoptée?

Marie-Hélène : En effet, il faut absolument trouver l'équilibre. Les employés doivent évidemment connaître les tâches fondamentales liées à leur travail. Par exemple, les personnes qu'ils doivent rencontrer. Je recommande fortement de remettre aux employés un calendrier dans lequel vous inscrirez : « Première semaine – Liste des personnes clés à rencontrer. » Le gestionnaire ou le superviseur devrait passer beaucoup de temps avec vous durant votre première semaine. Vous recevrez du matériel à lire. Quelle formation importante devriez-vous suivre? Celle-ci est-elle directement reliée aux tâches de l'employé? Le gestionnaire peut dire : « Je ne pourrai vraiment vous aider à être productif que lorsque vous connaîtrez le fonctionnement de ceci ou cela. » Par exemple, on peut offrir une formation sur la façon d'utiliser le système téléphonique si l'employé travaille dans un centre d'appel ou s'il est téléphoniste. En un mot, s'il s'agit des éléments de discrimination ou de harcèlement sexuel, notre culture comprend-elle la conformité aux exigences de formation en milieu de travail? À titre d'exemple, la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* contient une exigence en matière de normes relatives à la clientèle, et vous devez avoir suivi une formation particulière sur cette loi pour assurer de résoudre les problèmes des clients. Il y a donc une foule de renseignements dont il faut tenir compte Monique. Et vous ne souhaitez pas les transmettre tous en même temps.

Monique : Bien sûr, oui, parce que vous ne voulez pas surcharger les employés durant leurs premiers jours et constater qu'ils peinent à être productifs. Ceci va à l'encontre de l'intention d'une bonne intégration en fait. Qu'est-ce que vous pensez d'effectuer un contrôle auprès des employés? Est-ce que c'est une pratique exemplaire de faire en sorte qu'un gestionnaire de plus haut niveau effectue de temps à autre un contrôle auprès des nouveaux employés pour s'assurer qu'ils s'intègrent et qu'ils sentent que tout se déroule bien? Est-ce que c'est une bonne mesure à prendre?

Marie-Hélène : Absolument. Je pense qu'il faut que les employés se sentent accueillis et sachent vraiment où s'adresser pour obtenir des renseignements. Je crois qu'il s'agit d'une excellente occasion pour les cadres supérieurs, même pour ceux œuvrant au sein de plus petites entreprises, de rencontrer un nouvel employé au cours de ses premières semaines de travail. Je pense qu'un bon dirigeant s'assure que les nouveaux employés se sentent appréciés, s'investissent et contribuent, et ce, à tous les échelons de l'entreprise. Est-ce que vous êtes d'accord Monique? C'est pourquoi une solide expérience d'intégration durant l'orientation fera en sorte de les mettre sur la voie du succès, et d'une certaine façon, stimulera leur motivation. Il s'agit encore une fois d'un élément clé qui dépend de la nature de votre entreprise.

Monique : C'est bien cela. Je sais que vous avez dressé une liste de contrôle du processus d'intégration qui sera disponible avec les notes accompagnant cet épisode. Est-ce qu'il y a d'autres ressources que des employeurs sans service de RH peuvent consulter pour obtenir de bonnes idées et des conseils sur la façon d'assurer le succès de leurs employés durant leurs premières semaines d'embauche?

Marie-Hélène : Oui, oui, bien sûr, Monique. On peut effectuer une recherche sur toutes les entreprises canadiennes de RH. De nombreuses ressources utiles sont disponibles si vous n'avez aucun spécialiste des RH à votre emploi. Une autre façon d'obtenir des renseignements consiste à souscrire un abonnement auprès d'associations qui fournissent ce type d'information. Je pense qu'il existe beaucoup de ressources gratuites sur l'Internet. Assurez-vous cependant de rechercher des entreprises renommées qui adoptent des meilleures pratiques en matière de RH. On peut trouver de nombreux livrets électroniques sur une foule de sujets, mais faites en sorte que le matériel provient d'entreprises spécialisées en ressources humaines, qu'elles œuvrent en gestion du capital humain ou offrent des conseils en matière de RH. J'ai mentionné l'Association des professionnels en ressources humaines de l'Ontario, mais il y en a beaucoup d'autres.

Monique : C'est bien, merci. Et pour aider les gens, nous ajouterons ces liens aux notes accompagnant cet épisode. Je comprends donc que les entreprises doivent adopter essentiellement six mesures au moment d'accueillir un nouvel employé. Elles doivent s'assurer d'élaborer un plan qui précisera ce qu'il doit savoir et accomplir durant les premières semaines ou mois d'embauche, en plus numéro deux d'établir des objectifs précis pour que tous sachent comment les atteindre. Concentrez-vous sur les politiques pour éviter les lacunes et pour qu'il n'existe aucun risque de nature juridique qu'un nouvel employé ne comprenne pas ses obligations liées à la conformité. Assurez-vous que l'employé est jumelé à un camarade, soit quelqu'un qui peut lui apprendre les rouages de l'entreprise, lui indiquer où s'adresser, ou bien comment faire les choses. Effectuez également des contrôles réguliers auprès de ce dernier pour déceler les « manques » ou les défaillances, les situations qui ne tournent pas rondement. Finalement, tout doit être en place pour que les employés soient payés, que leur nom soit inscrit dans le registre téléphonique, que leur ordinateur soit configuré, qu'ils aient reçu leurs accès, et autres choses du genre. Aimerez-vous ajouter quelques éléments à cette liste Marie-Hélène?

Marie-Hélène : J'aimerais simplement mentionner qu'il existe deux volets à l'expérience d'embauche. L'intégration. La première impression compte. Dans une autre émission, nous discuterons de celle-ci dans le contexte d'un employé qui quitte l'entreprise. C'est une mauvaise idée de trop exiger des nouveaux employés sans leur donner le temps de prendre le pouls de l'entreprise et d'essentiellement leur passer le message « Débrouillez-vous seul »; c'est comme leur dire « apprenez à nager ou bien coulez ». Je pense qu'il faut absolument mettre en place des procédures qui pourront être continuellement suivies.

Monique : C'est très bien ça.

Marie-Hélène : Tout cela est fait dans le but de n'oublier aucun élément clé. Cela est essentiel. Je pense que nous avons abordé les questions les plus importantes Monique.

Monique : D'accord.

Marie-Hélène : Les listes de contrôle et certaines autres ressources que nous avons mentionnées sont toujours très utiles.

Monique : Absolument, et c'est cette première impression qui permettra à l'entreprise de fidéliser des employés formidables puisqu'ils auront commencé leur nouvel emploi du bon pied.

Marie-Hélène : Exactement Monique, bien dit.

Monique : C'est bon. Alors, c'est tout le temps que nous avons pour cet épisode. Comme toujours, vous trouverez de plus amples renseignements dans les notes. Visitez tout simplement le site adp.ca, choisissez la section Perspectives et ressources, puis regardez l'épisode 164. Nous sommes toujours intéressés par vos commentaires. Nous vous invitons donc à nous suivre sur Twitter et à nous faire part de vos suggestions. Nous sommes à [adp_cda](https://twitter.com/adp_cda). Merci d'avoir été à l'écoute, et Marie-Hélène, merci d'être passée avec nous aujourd'hui.

Marie-Hélène : Merci encore!

Monique: Good day and welcome to the ADP Canada People Management Podcast. My name is Monique Jacob and I'm here with ADP's HR legal expert, Marie-Hélène Mayer. Our topic today is onboarding. How are you doing today, Marie-Hélène?

Marie-Hélène: I'm fantastic, Monique, thank you. How are you?

Monique: Very well. So, onboarding is just a fancy term for new employees' first few weeks but this is actually a really critical period isn't it?

Marie-Hélène: Oh absolutely, Monique I've always said the first few weeks really make a difference in how you view an organization, your new employer and it's also the critical time to make sure that, that employee understands what's expected of them as far as policies and processes and just the legal landscape.

Monique: Sort of taking advantage of the fact that they probably aren't as busy now as there're going to be in the future. And that's always the excuse you hear from employees is, "yeah, yeah, yeah I'd read the policy, I'll do the training, but I'm just so darn busy so..." It seems to me that the first few weeks where you're maybe getting up to speed, you actually have a bit of bandwidth to sit down and understand policies and take that initial training. Is that a fair thing to say?

Marie-Hélène: Absolutely. And I often say first impressions matter too. So it is the time that you take at the outset to ensure that there aren't going to be any challenges later on. So, reviewing your codes of conduct, reviewing your employee policy manuals if you have them. Or specific policies, if it's on an internal portal, if it's a booklet that you give. It's really critical to take that time and make sure that there's an understanding of what's expected.

Monique: Right, so what are the primary things that, that new employees should be making sure they learn about their very first few weeks?

- Marie-Hélène:** Well from the employee perspective they really want to make that they have all of their pay ready to go; they have their benefits sign up, so in addition to reviewing documents on “hey, this is our company mission, vision, value...” some of that you should already know. Hopefully you’ve done your due diligence before you start with an organization. But you want to make sure that those everyday things, that sometimes we forget about, are taken care of. So as an example, do you have the employee’s social insurance number? If you’ve forgot about that, you won’t be able to pay them. And so you need to make sure you have that. Forms. If there’re some forms required because benefits start after 30 days or immediately. Make sure those benefits forms are being filled out. Really make the experience a good one. The last thing you want is for everything to be very, very complicated and then an employee doesn’t know where to go for information.
- Monique:** Right, so it sounds me like maybe even on the first day you probably want to communicate that, you know, “here’s where you should be, here’s who you ask for, bring a void cheque, make sure you have your social insurance number, your emergency contact, beneficiary information”. All that stuff that can really gum it up later if you forget.
- Marie-Hélène:** Exactly. And depending on the organization, sometimes there is an HR professional that helps with that. Other times because it’s a smaller organization, it’s an office manager or it’s the manager or supervisor of that employee that’s going to be the one making sure that all of this happens. So, a checklist is a good idea. And even prior. The first thing, you want to make sure that if you need a computer, it’d be nice to have it on your first day. So you can actually look at things on the website...
- Monique:** Well, yeah, and I don’t know about you, but I’ve had some pretty terrible onboarding experiences. So everything from waiting for weeks...I had a computer, but I didn’t get a user ID for 6 weeks and I had, another time, I started and my boss was on vacation and nobody actually even knew I was coming in. And one place I actually didn’t get paid for two months because some of the paperwork got lost and I didn’t know any better. So...
- Marie-Hélène:** And that’s not a great experience, so...
- Monique:** But they’re pretty typical right? These issues?
- Marie-Hélène:** Exactly. Like there’s a lot of things that organizations forget about, so a great onboarding experience, makes a huge, huge difference.
- Monique:** Right and I know you’ve put together a really great checklist to help both HR people and managers to get through so....

Marie-Hélène: Well even things like security passes, so I can get in and out. Sometimes there's time clocks. You know they may be biometric so they be finger print, or there might be a slide for a pass card for security. Those are the types of things that are little things, but really make a difference. Have a buddy. I would suggest that from the perspective of having a buddy or if you have a mentor program that's a great thing to introduce pretty early on. But from the legal perspective and the HR best practice perspective, your key policies need to be reviewed, pretty much immediately. If you haven't seen them before, at least at a high level, like through a code of conduct or something like that, that's often given before they even start their first day. If not, a minimum, right away, you want to make sure that they're are reading the policies, they understand them and they acknowledge and agree to abide by them and that's where people get caught up.

Monique: Right and also this would be the time I think you'd want to hand out the employee handbook so they have an understating of how things work at the company, what the expectations are in terms of attendance and even that sort of thing...

Marie-Hélène: Exactly. Where to go for information so...and, again it depends on the nature of the role. So if you're in a call centre environment versus a manufacturing plant, like what are my break periods. We've talked a little about some those minimum employment standards in some of the other podcasts. Believe it or not, things like breaks are governed by under the employment standards as well so after you, in some jurisdictions, after you work for 5 hours, you're entitled to a half an hour break. So, you want to make sure you have a really good working environment for that. All of those things, like "what are the expectations of me?" Normally, your employee offer letter says while you're working 8 hours a day but, those little things you know "do I get a coffee break? Do I not? Do I get a lunch break? Do I have to punch in and out? Where do I find all of this information?"

Monique: Right, what else can employers do? So that's sort of from the policy point of view but it seems to me that if you really want an engaged employee and a productive employee, there are probably some best practices to making sure that they can just get up to speed really quickly and feel like they're contributing. What would your advice be to managers and HR people to really make that happen and help? You mentioned mentors and buddies. What else can you do?

Marie-Hélène: Yeah, it's really a balance. So you need to know the basics of what you need to do for your job, obviously. So, who are the people you need to meet. Really highly recommended that you have an agenda and that you have, you know, "hey, this is week one, here's all the key people you're going to meet". Your manager and supervisor really should be spending a lot of time with you that first week. You'll get some reading materials. What's the key training you might need? So is it job specific, for example "I can't really even get you being productive until you actually know how this works." Like the training on how to use the phone system if you're a call centre or operator or something. So those basics and then there's the key policies. Do we have an anti-discrimination policy, anti-harassment, what is our culture like; a respect in the workplace training requirements? Customer standards. As an example in Ontario there's an accessibility for Ontarian's with disability act, AODA, and there are customer standards that are required and you have to have specific training on that AODA in order to ensure that you're meeting customers' issues. So there's a lot that goes...like it's a lot. You want to spread it out as much as possible.

- Monique:** Right, yeah, because you don't want to overload people in their first few days and then watch them struggle to be productive. What about checking in? Is it a best practice to make sure that maybe as a more senior manager you're checking in with new employees now and again to make sure that they're fitting in and they're feeling like it's going well? Is that something you should do?
- Marie-Hélène:** Absolutely. Absolutely. I think feeling welcome and really knowing where to go for information. I think, even if you're in a smaller company, senior executives, to actually have an opportunity to meet someone within your first couple of weeks would be fantastic. I think good leadership is really making sure that from every level in the organization that employees feel like they're valued, and contributing and engaged, so having a really robust onboarding experience at an employee orientation will set you up for success too and inspire that person in a way. So, it's really key and again depending on the nature of the business.
- Monique:** Right. So I know you've put together a wonderful onboarding checklist that will be in the show notes for this episode. Are there any other places where employers maybe who don't have an HR department can go and find out some of the good ideas and the tips for making their employee's first few weeks really successful?
- Marie-Hélène:** Oh, I think so. I think if you look at some of the HR organizations across the country, there's a lot of good resources so if you don't have an HR professional in your workplace, being part of associations or memberships where they provide this type of information. I think there's still a lot on the internet that is a free resource, but really you want to look at reputable organizations that are involved in HR best practices. There's...you can find eBooks on so much but you want to really make sure it's a company, that does...that's in the business. So they're in human capital management or they're in an HR advisory. There's the HRPA in Ontario I mentioned...
- Monique:** And we'll put some of these links into the show notes to help people out. So, So, what I'm hearing is that there's basically 6 things that we want to make sure we are doing when we're welcoming a new employee. Want to make sure we have plan for their first few weeks or months and what we need them to learn and accomplish; want to make sure we set some clear goals so that everybody knows what/how we are doing against that. We want to make sure we focus on policies so that there's no gaps and that there's no legal risk that somebody might not understand their compliance obligations; Want to make sure they've got a buddy, somebody to show them the ropes, where to go, how to get stuff done, want to make sure we're checking in with them regularly so that we can catch any little gaps or anything that maybe isn't going so well. And we want to make sure that we are properly set up to get them onto the payroll, set up in the phone system, computers, IDs, all that good stuff. Do you have anything else that you would add to that list?

Marie-Hélène: I just want to add that, that experience is probably going to be...there's two situations. Onboarding. First impressions matter and when you leave an organization, which we'll talk about at another time. But if you start them off running and no time to get a feel for the organization and basically the expectation is "go at it on your own" like "sink or swim" not a good idea. So I think really having some processes around it and repeatable processes.

Monique: Right.

Marie-Hélène: So that you're not forgetting the key things, is critical. I think we've covered the major ones.

Monique: OK

Marie-Hélène: And the check lists and some of the other resources that we referred to are always very helpful.

Monique: Right, and so these first impressions are then tied to hanging onto really great employees for the long term, because they started off on the right foot.

Marie-Hélène: Exactly

Monique: Great. Ok, well that's all the time we have for this episode. As always, you can find more information in the show notes just visit adp.ca click on the "Insights and Resources" section and look for episode number 164. We're always interested in your feedback and we invite you to follow us on Twitter and share your ideas. We are at [adp_cda](https://twitter.com/adp_cda). Thanks for listening and Marie-Hélène thanks for your time today.

Marie-Hélène: Thanks again.