

[Text]

found when women wanted to go on maternity leave, there was some reluctance to come back with young children. They really wanted to look after the children. With only full-time employment or nothing, we felt we were losing a great deal of talent. So we generated this work sharing option and, we believe it has been a success because we have been able to retain quite a number of very talented people who, if they could not get full-time work, were not prepared to work at all. Part-time work suits them very well and it suits us.

• 1655

For society, job sharing has, in a modest way, the immediate benefit of providing more jobs. This is important at a time when the number of jobs, particularly in large corporations, are shrinking. Further extensive use of the concept can provide an overall better trained work force and it was with these thoughts in mind that we continued to explore the concept of shared work in addition to a variety of other flexible work arrangements.

In effect, the flexible work arrangements for our full-time staff is another concept we have used successfully, providing flexible working hours. The concept has been practised at London Life for 13 years and has enabled us to balance the needs of the company and the needs of our staff. Employees are able, with agreement of management in the work areas, to determine their own start and stop times each day. There are two other options. Staff may work an eight-hour day and earn one half day off every week or they may work an eight-hour day and earn a full day off every two weeks. This flexible work program has been very well received by the staff. First, because it recognizes their needs in providing time off, and second, because flexible stop and start times accommodate such things as child care arrangements, attendance at courses in school and so on. Many people with young families choose to work from 7.30 a.m. to 3.20 p.m. in the afternoon so they are able to be home in time for the children returning from school.

• 1700

To give you an example of one of my own staff, the fellow stays at home and gets the kids ready and sees them off to school and comes in at 9.00 a.m.. His wife starts at 7.30 a.m. in the morning, so while he is working in the afternoon, she then goes home and makes sure that she can pick them up at a time when they are ready to come home from school. So it is an arrangement beneficial to both of them and certainly to London Life.

The company also receives added benefits from its flexible-hours program. A service industry, unlike a manufacturing operation, cannot inventory its products. When customers need service they expect to receive it. With flexible hours, we can provide service from 7.30 a.m. until 8 p.m. and this time spread also allows us to better utilize their expensive space and equipment over a longer period during each working day.

[Translation]

travaillant dans un même emploi peuvent être plus productives. Cette question est très importante, par exemple, lorsque des femmes prennent un congé de maternité: elles répugnent, dans ce cas, à reprendre leur travail tant que leurs enfants sont tout petits, car elles tiennent à s'en occuper. Or, lorsque c'est l'emploi à plein temps ou rien, nous perdons un grand nombre d'employés très compétents. Grâce au partage du temps nous avons pu retenir un nombre important de personnes compétentes à qui le travail partiel convient parfaitement. Et nous aussi, nous y gagnons.

Pour l'ensemble de la société, le partage présente l'avantage d'augmenter quelque peu, et sans délai, le nombre d'emplois. C'est un avantage appréciable car aujourd'hui, notamment dans les grandes sociétés, on procède à des compressions de personnel. En élargissant davantage cette méthode, on pourra améliorer les qualifications de l'ensemble de la population active; c'est donc en nous appuyant sur ces principes que nous avons continué d'analyser la notion de partage du temps, ainsi que toute une gamme d'autres dispositions destinées à rendre l'organisation du travail plus flexible.

L'horaire flexible, que nous avons mis en place pour notre personnel à plein temps, constitue également un autre succès. Voici 13 ans que nous le pratiquons à *London Life* et cela nous a permis d'harmoniser les besoins de la compagnie et ceux de notre personnel. C'est ainsi qu'à condition d'obtenir l'accord des cadres du secteur, nos employés peuvent fixer eux-mêmes à quelle heure commence leur journée et à quelle heure elle prend fin. Nous leur offrons également deux autres options: en travaillant 8 heures par jour, les employés obtiennent le droit à une demi-journée de congé par semaine, ou à une journée pleine toutes les deux semaines. Cet horaire flexible a été très bien accueilli par le personnel, tout d'abord parce qu'il tient compte de leurs besoins en temps libre, mais aussi parce que l'horaire flexible permet de tenir compte d'obligations telles que les enfants, les cours, etc. Bien des parents avec des enfants en bas âge décident par exemple de travailler de 7h30 du matin à 15h20, afin de pouvoir accueillir leurs enfants à leur retour de l'école.

Pour vous donner un exemple, l'un de mes employés reste à la maison, le matin, jusqu'au départ de ses enfants pour l'école et il commence son travail à 9 heures. Sa femme, elle, commence à 7h30 du matin, si bien que l'après-midi, alors que lui travaille encore, elle peut passer les chercher à l'école. Vous voyez que ce genre d'arrangement est bénéfique non seulement pour la famille mais aussi pour *London Life*.

Notre société retire d'autres avantages de son système d'horaires flexibles. Contrairement à une usine, une entreprise de services n'a pas de stock: il faut servir les clients au fur et à mesure que se présente la demande. Or, avec les horaires flexibles, nous pouvons servir notre clientèle de 7h30 à 18 heures; en outre, en étendant notre plage horaire, nous utilisons de façon plus rentable nos locaux et nos équipements.