



Ella Forbes-Chilibeck
Lawyer

RAVEN, CAMERON,
BALLANTYNE & YAZBECK LLP

Doing more with less and less

What happens when work demands are no longer reasonable?

Faire de plus en plus, avec de moins en moins

Qu'arrive-t-il lorsque les exigences professionnelles ne sont plus réalistes?



Within our current workplace culture and funding pressures, budgets are tighter and money for staffing and programs is tightly controlled. Many employees find themselves doing or being asked to do the workload that two or three individuals previously looked after. Everyone talks about how busy they are and how demanding their work life is. Employees and employers describe themselves as overtired, overextended and many workplaces are experiencing some of the highest rates of stress leave ever seen in Canada.

Technology has also played a role in the ever-expanding workplace demands. The division between home and work is no longer a clearly drawn line, whether it's on account of working remotely from a home office or simply a function of the degree of electronic connection maintained by your employer. People often describe how they find it difficult to shut off their BlackBerry or

Liability may arise if the employer makes excessive demands of their employees.

Les contraintes financières étant déjà de mise dans notre culture de travail, les budgets sont de plus en plus restreints et ceux alloués pour le personnel et les programmes sont gérés d'une main ferme. Que ce soit sur demande ou non, plusieurs employés se voient effectuer une charge de travail qui était auparavant accomplie par deux ou trois individus. Ils en parlent et se plaignent d'avoir un poste beaucoup trop exigeant et d'être vraiment surchargés. Tant les employeurs que les employés, tous déclarent être surmenés et épuisés. Le Canada n'a jamais connu un taux d'absentéisme lié au stress aussi important que celui qui est de nos jours affiché par un trop grand nombre d'employeurs.

Certes, la technologie a joué un rôle clé dans l'évolution des exigences et dans l'extension du lieu de travail. Que la situation découle du fait que plusieurs travaillent à domicile ou simplement le résultat du niveau de communications électroniques que l'employeur maintient, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est plus ce qu'il devrait être. On entend souvent les gens dire que fermer leur BlackBerry ou leur iPhone est presque impossible. Ils n'arrivent pas à ignorer les courriels hors des heures régulières de travail ou à établir et respecter une séparation qui limiterait leur disponibilité et protégerait leur temps personnel.

Les employés ont des horaires de travail plus longs; on leur demande de prendre de plus en plus de responsabilités et ce, souvent sans reconnaissance ou rémunération additionnelle. Compte tenu des restructurations et réductions d'effectif qui font également partie de la mentalité des employeurs d'aujourd'hui, entendre les employés dire qu'ils hésitent à refuser toute responsabilité supplémentaire est de plus en plus commun. Ils expriment surtout leur soulagement d'avoir échappé aux dernières coupures et préfèrent ne pas faire de vagues par crainte d'être sur la prochaine liste de réductions. Bien entendu, personne ne peut travailler indéfiniment avec une surcharge de travail insoutenable. Éventuellement, ces pressions touchent la santé ou la vie personnelle, voire les deux.

Les employeurs ne peuvent ignorer que s'ils imposent des exigences et charges de travail jugées excessives, des conséquences juridiques pourraient s'en découler. Cette

Responding to e-mails counts as work and can result in an entitlement to overtime pay.

iPhone, to stop checking email outside of working hours, and to create and maintain boundaries to limit their availability and protect their private time.

Employees find themselves working longer hours and being asked to take on more and more responsibilities, often without any additional remuneration or recognition. Within the culture of restructuring and downsizing, individual employees often tell me how they are hesitant to push back when asked to take on additional responsibilities – instead, they talk about how relieved they are to have survived the latest cuts and how they believe that if they do make any noise, their job security may be on the line in the next round. Inevitably, people can only remain productive under unreasonable workloads for so long before those pressures begin to take a toll on either their health or their private life, often both.

Employers are wise to turn their mind to the idea that liability may arise if the employer makes excessive demands of their employees. It can even become an issue worthy of extraordinary damages. For example, in the case of *Zorn-Smith v. the Bank of Montreal*, a bank employee with 21 years' seniority was asked to accept a position for which she had no qualifications. After her repeated requests for assistance in handling her workload were ignored, her inability to possibly keep up with the unreasonable workload began to be characterized as a performance problem. Eventually, the employee's health deteriorated, she required a medical leave of absence and ultimately her employment was terminated.

At trial, the judge faulted the employer for blaming Zorn-Smith's problems on her allegedly poor time-management skills and marital problems. In the judge's view, the problem lay with the workplace environment itself:

[T]here was nothing in the evidence to suggest that Ms. Zorn-Smith could not cope with everything, had her work demands been within some reasonable parameters. They simply were not. Expectations were placed on her that required her availability for banking business well beyond normal working hours. Those demands quite understandably butted up against the legitimate demands on the home front that Ms. Zorn-Smith have some time and energy in the evenings and on the weekends for her children and husband. Having a spouse and children, and needing or wanting to spend non-working hours with them is a normal part of life. Although occasional long hours to cover special circumstances can arise in most jobs, long-term understaffing resulting in chronic, unreasonable demands being placed on employees, especially those not in the higher-income earning echelons, is unreasonable. I find that Ms. Zorn-Smith's adjustment disorder with

Les employeurs ne peuvent ignorer que s'ils imposent des exigences et charges de travail jugées excessives, des conséquences juridiques pourraient s'en découler.

situation peut même mettre en cause des dommages-intérêts extraordinaires, tels que ceux dans l'affaire *Zorn-Smith v. Bank of Montreal*, où l'employeur a contraint une employée, cumulant vingt et un ans d'ancienneté, d'accepter un poste pour lequel elle ne possédait pas toutes les compétences nécessaires. Ses multiples demandes d'assistance avec la gestion de ses nouvelles responsabilités ne furent qu'ignorées, et son incapacité à maintenir la charge de travail et répondre à des exigences professionnelles insoutenables fut qualifiée de problème de performance. La santé de cette employée s'est détériorée au point où elle dû s'absenter du travail pour des raisons médicales et elle fut par la suite congédiée.

Au procès, le juge a mis en défaut l'employeur qui lui, imputait les problèmes de performance de Mme Zorn-Smith sur son manque de compétences, sa mauvaise gestion du temps et ses problèmes matrimoniaux. Dans son appréciation de la preuve, le juge a conclu que la racine des problèmes était l'environnement de travail :

[Traduction] « Rien, dans la preuve, ne suggère que Mme Zorn-Smith n'aurait pas pu faire face aux exigences de son poste, si celles-ci avaient été fixées en fonction de paramètres raisonnables. Elles ne l'étaient tout simplement pas. L'employeur demandait de l'employée, beaucoup plus que son expertise acquise dans le secteur bancaire et ce, bien au-delà des heures régulières de travail. Il va de soi que les attentes de l'employeur entravaient la vie personnelle de Mme Zorn-Smith qui méritait de disposer d'assez de temps et d'énergie pour se consacrer à ses enfants et son mari en soirées et les fins de semaine. Avoir un conjoint et des enfants, et avoir besoin ou souhaiter passer du temps avec eux sans avoir à travailler fait partie d'un train de vie normal. Bien qu'occasionnellement, le besoin de travailler des heures supplémentaires en raison de circonstances spéciales se présente dans le cadre de la plupart des postes, une pénurie chronique de personnel qui entraîne des demandes irréalistes continues n'est pas raisonnable, et surtout pour les employés dont le salaire figure aux niveaux moins élevés de l'échelon salarial. Je conclus donc que le trouble d'adaptation que Mme Zorn-Smith a vécu, y compris la dépression et les troubles anxieux afférents, ont été causés principalement par des exigences professionnelles déraisonnables et non par des tensions familiales ».

Pour les cadres, les situations urgentes nécessitant une attention immédiate, quelle que soit l'heure de la journée, sont souvent



There has to be some recognition that maintaining an unreasonably heavy demand-laden workload is not something an employer has a right to expect or demand.

depressed and anxious mood was caused predominantly by unreasonable work demands, and not by family stresses.

In senior positions, it is inevitable that there will be urgent issues that demand attention during off duty time, but in responding to them one should consider whether this might create a right to claim overtime. If you are an employer sending late-night e-mails to staff, you should be aware that responding to e-mails counts as work and can result in an entitlement to overtime pay.

The take-away from this is: the next time you reach for your iPhone or your BlackBerry on your nightstand or in the middle of the school concert, the playoff game or the family dinner, consider whether you might be experiencing, encouraging or even creating chronic unreasonable performance expectations. While our current culture encourages employees to lean-in and take on more responsibility, there has to be some recognition that maintaining an unreasonably heavy demand-laden workload is not something an employer has a right to expect or demand. The courts have recognized this is not appropriate and have gone so far as to award extraordinary damages against the employer when work demands have not been within some reasonable parameters.

Tips for employers

- Do not provide all employees with external access to their email; consider who really needs it and what the impact will be on compensation.
- Have a clear policy with respect to expectations while off-duty.
- If there is any question at all about the hours some employees work, have a system in place to track the time they work and compensate them accordingly.
- Do not allow people to work overtime because “they don’t mind” and then assume you will not have to pay for it.

Tips for employees

- Know your rights: in most circumstances overtime cannot be forced upon an employee and must be compensated in accordance with employment standards legislation, whether it was pre-approved or not.
- If your job duties and responsibilities expand, ensure that the additional expectations are clearly documented and performance expectations reflect your current workload.
- If you are provided with a smartphone or other access to work email, clarify the expectations. [c|A](#)

inévitables. Toutefois, mêmes ces situations pourraient ouvrir droit à une rémunération supplémentaire. Si vous êtes un employeur qui fait parvenir des courriels à vos employés tard en soirée, sachez que leur demander de répondre à des courriels professionnels compte à titre d’heures de travail pouvant faire l’objet de rémunération supplémentaire, peu importe de quel endroit et à quelle heure vous en faites la demande.

La leçon à retenir est ceci : permettez-vous une minute de réflexion la prochaine fois que serez tenté de prendre votre iPhone ou BlackBerry de votre table de nuit pour répondre à un courriel professionnel, et de même lorsque vous assistez à un concert scolaire, pendant une partie sportive éliminatoire ou lors d’un souper de famille. Répondre encourage probablement, sinon crée, des attentes de performance déraisonnables et continues. Alors que notre culture de travail encourage les employés à accepter davantage de responsabilités et de s’y mettre de tout cœur, une prise de conscience s’avère nécessaire. Nous devons reconnaître qu’un employeur n’a aucun droit d’exiger ou de s’attendre à ce qu’un employé maintienne une surcharge de travail insensée ou insoutenable. Le tribunal a reconnu le tout comme étant inapproprié et a même accordé des dommages-intérêts extraordinaires à l’encontre de l’employeur en raison des exigences et des attentes professionnelles qui n’étaient pas établies selon des paramètres raisonnables.

Remarques pour les employeurs

- Pour les courriels; ne donnez l’accès à distance qu’aux employés qui en ont vraiment besoin et tenez compte de l’incidence des heures supplémentaires sur la rémunération;
- Établissez une politique précise en ce qui concerne les attentes hors des heures de travail;
- Pour éviter toute question touchant les heures supplémentaires des employés, mettez en place un système qui vous permettra de compiler les heures supplémentaires travaillées et indemnisez les employés en conséquence; et
- Ne laissez pas les employés faire des heures supplémentaires sous prétexte que « cela ne les dérange pas ». « Cela » ne vous exonère nullement de l’obligation de les payer.

Remarques pour les employés

- Prenez connaissance de vos droits: dans la plupart des cas, on ne peut forcer un employé à faire des heures supplémentaires et celui-ci doit être indemnisé conformément à la Loi sur les normes d’emploi en vigueur, que lesdites heures soient pré-approuvées ou non;
- Si votre charge de travail et vos responsabilités augmentent, assurez-vous que toutes les nouvelles responsabilités soient bien documentées et que les attentes de performance reflètent la charge de travail réelle; et
- Si un téléphone intelligent ou tout autre appareil vous permettant de gérer vos courriels à distance vous est fourni, obtenez des précisions quant à vos obligations hors des heures régulières de travail. [c|A](#)