

À bas les HORAIRES!

De plus en plus d'entreprises québécoises permettent à leurs employés de jouer avec leur emploi du temps en leur offrant des horaires flexibles. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils travaillent moins.

PAR ISABELLE GRÉGOIRE

Dans la voiture de Gaétan Duchesne, l'horloge numérique a toujours neuf minutes d'avance. «Chaque fois, je suis soulagé de ne pas être en retard, dit-il. Ça m'enlève du stress!» Gaétan Duchesne, 47 ans, qui ne porte ni montre au poignet ni cravate, avoue jouer avec le temps... pour en gagner. Un rythme *relax* qu'il a imprimé à GDG Informatique et Gestion, entreprise de services-conseils en technologies de l'information qu'il a fondée en 1997. Avec succès : elle est aujourd'hui deuxième au classement des Leaders de la croissance.

«Dans notre entreprise, nous ne contrôlons ni les heures ni la présence sur le lieu de travail. Chacun fait ce qu'il a à faire, dit Gaétan Duchesne. Horaires flexibles, bureaux flexibles, tâches flexibles, c'est de l'anarchie organisée!» Cela ne veut pas dire que les employés travaillent moins, au contraire. «Comme on nous fait confiance, ça nous porte à en donner davantage», dit Jean-Sébastien Darveau, 33 ans, conseiller au développement des affaires et batteur dans un groupe rock à ses heures. «Contraindre les employés à des horaires stricts est le meilleur moyen de tuer leur motivation.»

Le patron de GDG se targue d'être entouré de gens «heureux» (40 permanents et quelque 145 collaborateurs indépendants). Les employés sont fidèles et les rares qui partent s'empressent de revenir. Ainsi, Jean, informaticien, est rentré au bercail après avoir subi les contraintes d'un horaire minuté dans une autre entreprise. «Avec deux enfants à la garderie, c'était invivable. Ici, je

peux mieux concilier travail et famille, et je n'ai jamais à justifier l'heure à laquelle j'arrive ou je pars.»

Conciliation travail-famille, trajets en dehors des heures de pointe, réduction du stress... Les employés qui bénéficient de la flexibilité des horaires y trouvent une multitude d'avantages. Leurs employeurs aussi. «C'est une formule simple et peu coûteuse. Elle est vraiment payante, car elle a un effet direct sur la satisfaction au travail, l'absentéisme et la productivité», dit Florent Francœur, PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'y mettre. Mary Dean Lee, professeure à la Faculté de gestion de l'Université McGill et coauteure d'une étude canado-américaine sur la flexibilité du travail, estime qu'au moins 75 % des grandes entreprises du Canada proposent des horaires souples à leurs employés. La moitié d'entre elles offriraient des «bureaux flexibles», c'est-à-dire du télétravail.

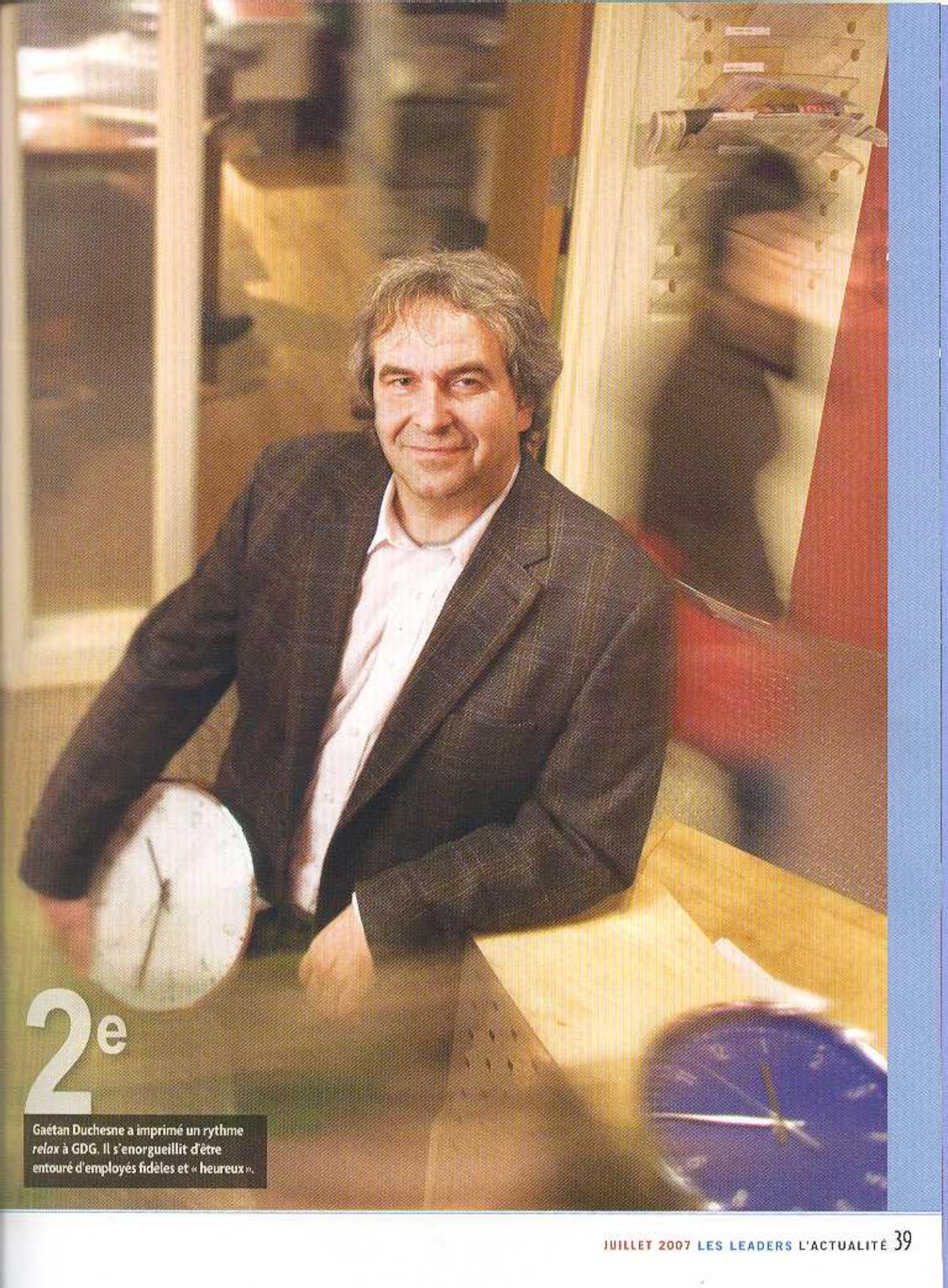
«La main-d'œuvre a changé et les employeurs ont compris qu'ils doivent s'adapter, dit la chercheuse. Désormais, les femmes qui ont des enfants travaillent et les hommes qui travaillent n'ont plus de femme à la maison : les uns comme les autres ont donc besoin de flexibilité. Pour rester compétitives et garder leur personnel, les entreprises doivent faire des compromis.»

C'est aussi l'avis de Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à la Télé-université de l'UQAM et spécialiste de l'organisation du travail. «C'est une excellente

stratégie d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre, notamment pour les PME, qui n'ont pas les moyens d'offrir les salaires des grandes sociétés et qui risquent toujours de voir partir leurs employés», observe-t-elle.

Alors, fini le chronométrage du temps de travail, la présence au bureau et les réunions obligatoires? Au siège social de la chaîne américaine de magasins d'électronique Best Buy, à Minneapolis, cette façon de fonctionner profite à 60 % des employés. En 2003, l'entreprise a mis sur pied un système baptisé «ROWE», pour Results-Only Work Environment (environnement de travail prenant en compte les seuls résultats). Il s'agit d'un mode de gestion du travail fondé sur la performance. Les employés peuvent choisir à quel moment et dans quel secteur ils veulent travailler. Résultat : le roulement du personnel a beaucoup diminué et la productivité est montée en flèche. Il est maintenant question d'appliquer la formule dans les magasins de la chaîne, y compris aux vendeurs. La société est toutefois avare de détails sur ce projet-pilote.

En attendant, ce système fonctionne tellement bien que ses conceptrices, deux employées de Best Buy, ont créé en 2005 une filiale, CultureRx (www.culturere.com), qui fait la promotion de ce programme auprès d'autres entreprises, notamment par l'intermédiaire de séminaires de formation. On leur fait miroiter la possibilité d'atteindre «un niveau de performance inégalé depuis que Henry Ford a créé la chaîne d'assemblage». Des centaines de sociétés dans le monde se seraient déjà mon-



2^e

Gaétan Duchesne a imprimé un rythme relax à GDG. Il s'enorgueillit d'être entouré d'employés fidèles et « heureux ».

L'actualité
LES
LEADERS
DE LA CROISSANCE

FÉLICITATIONS
AUX
LAURÉATS !

BDO

BDO Dunwoody s.r.l.
Comptables agréés
et conseillers

trées intéressées à la suite de la publication d'un article paru à la une de *BusinessWeek* (11 décembre 2006). Mais pas question pour l'instant que Best Buy implante ce système au Canada.

Sans être aussi élastique, l'entreprise québécoise Radialpoint (première au classement des Leaders; voir l'article publié à la p. 6), spécialisée dans les services de sécurité pour les fournisseurs d'accès Internet, offre une marge de manœuvre appréciable à ses employés. « Dans notre entreprise, chacun peut travailler aux heures où il est le plus efficace, dit Geoffrey Bainbridge, vice-président aux ressources humaines, à condition qu'il respecte les impératifs du travail en équipe et que les besoins des clients soient comblés. »

Les employés demandent de plus en plus de souplesse, notamment les jeunes de la génération Internet, qui ont appris à se servir d'un ordinateur dès l'enfance, souligne Geoffrey Bainbridge.

La société d'ingénierie CIMA+, forte de quelque 1 000 salariés au Québec et à l'étranger, maintes fois lauréate du Défi Meilleurs Employeurs *Affaires PLUS* / Watson Wyatt, a adopté une stratégie similaire. « Le domaine du génie est en situation de plein-emploi et il est de plus en plus difficile de recruter des personnes compétentes, observe le président-directeur général, Kasimir Olechnowitz. Il faut donc réunir les conditions favorables à leur bonheur, notamment en leur accordant une certaine liberté dans leur emploi du temps. Dans notre entreprise, la carte de pointage a disparu depuis longtemps. Ce qui compte, c'est que les résultats soient au rendez-vous et les échéanciers, respectés. »

Toutefois, dans les faits, la majorité des entreprises qui se disent flexibles ne le sont pas tant que cela. « Le plus souvent, elles établissent une plage horaire fixe, c'est-à-dire une période de pointe durant laquelle les employés doivent obligatoirement être présents, dit Florent Francoeur. Généralement, ces derniers ont un battement de plus ou moins 30 minutes le matin et le soir. »

C'est le cas à Artificial Mind & Movement (AMM), société montréalaise de conception de jeux vidéo (16^e au classement des Leaders). « Nos jeux sont

essentiellement fabriqués en équipe, indique Jean-Martin Masse, chef de la direction administrative. C'est gênant pour tout le monde si les trois quarts des employés arrivent à 10 h 30, alors qu'une réunion est prévue à 9 h 30. En pratique, toutefois, on tolère que le personnel travaille de 8 h à 16 h ou de 10 h à 18 h. »

La flexibilité n'est pas toujours possible. « Cela dépend du type de poste, de la nature de l'entreprise et de l'emploi occupé, fait remarquer Florent Francoeur. Dans des PME où il n'y a qu'une seule réceptionniste ou dans les usines où l'on travaille à la chaîne, il est plus difficile de modifier l'emploi du temps. » Et même lorsqu'un compromis est possible, les employés jouissent rarement d'une totale liberté, comme à Best Buy. Pas question de partir jouer

Dans les faits, la majorité des entreprises qui se disent flexibles ne le sont pas tant que cela.

au golf ou d'aller au cinéma sur un coup de tête : en règle générale, il faut établir son horaire d'avance.

Libres ou pas, nous sommes de plus en plus nombreux à travailler d'arrache-pied. « On est loin de la société des loisirs annoncée dans les années 1970 ! » dit Diane-Gabrielle Tremblay. Selon un sondage CROP-Ordre des CRHA mené en 2006, près du quart des travailleurs québécois estiment avoir trop de travail... Et ils sont tout aussi nombreux à trimer durant leurs vacances. « La multiplication des téléphones cellulaires, des BlackBerry et autres ordinateurs portables allonge souvent les heures de travail, dit Diane-Gabrielle Tremblay. Ceux qui ont plus de liberté en paient le prix en travaillant davantage. »

Gérard Raimbault, président de l'entreprise de sacs biodégradables NaturSac, l'a bien compris. S'il n'a pas pu convaincre les travailleurs d'adopter l'horaire flexible dans son usine, située à Desbiens, au Lac-Saint-Jean, c'est aujourd'hui chose faite au siège social, à Laval. Les cinq employés y jouissent d'une totale autonomie. « Étant donné qu'ils ne sont pas soumis à un horaire fixe, ils font leur propre emploi du temps, dit Gérard Raimbault. Et sans s'en rendre compte, ils travaillent beaucoup plus ! » ☒