

## Synthèse Chefs en ligne

# Horaire de travail réduit

- Doit-on l'offrir à ceux qui en font la demande et à quelles conditions ?
- Les effets positifs et négatifs

Un chef d'entreprise a reçu la demande d'une employée de réduire son horaire de travail à 32 heures réparties sur 4 jours par semaine. Les raisons invoquées par cette dernière sont sa santé et sa famille. Il s'agit d'une employée âgée dans la trentaine, comptant 4 années de service au sein de l'entreprise du chef, services pour lesquels le chef est satisfait d'autant plus qu'il s'agit d'une main d'œuvre pour laquelle la disponibilité est rare.

L'entreprise du chef compte une trentaine d'employés et n'est pas syndiquée.

S'interrogeant beaucoup sur l'impact qu'une telle situation pourrait avoir sur les autres employés, notre membre a donc demandé conseils aux membres de Chefs en ligne.

**Les pages qui suivent présentent donc un résumé des principaux éléments qui sont ressortis le plus souvent dans ce sondage.**

Nous invitons les membres qui désirent préciser une question à ce sujet à communiquer avec le service Chefs en ligne.

Cette synthèse Chefs en ligne, fut donc rédigée à partir des réponses que nous ont transmises nos répondants, soit 54 membres et 6 partenaires-Groupement.

Répartition des répondants 54 membres + 6 partenaires : 60 au total		
POUR l'horaire réduit	CONTRE l'horaire réduit	N'ont pas donné leur avis
48	8	4
80 %	13 %	7 %

### Autres statistiques intéressantes

- **19 membres accordent** l'horaire de travail réduit en traitant les demandes individuellement (**cas par cas**) ;
- **6 membres l'accordent systématiquement à l'ensemble** des employés qui en font la demande ;
- **7 membres** offrent l'horaire de travail réduit dans un **contexte de pré retraite** – certains traitent ces demandes cas par cas, d'autres l'offrent à l'ensemble des employés selon la politique de l'entreprise ;
- **4 membres** ont préféré offrir un **horaire de travail flexible** sur 5 jours, i.e. une plage d'heures à l'intérieur de laquelle un nombre d'heures (40 ou 32) doivent être travaillées, permettant ainsi à certains de quitter plus tôt le soir pour leurs obligations familiales.

Comme le tableau l'indique à la page 1, **80 % des répondants sont favorables à l'établissement des horaires de travail réduit** et y voit beaucoup d'effets positifs. Toutefois, il apparaît clair à travers les réponses reçues, que des conditions doivent préalablement être appliquées avant de donner son accord à une telle pratique.

Les pages qui suivent vous démontreront **les raisons** qui amènent les chefs d'entreprise à accepter l'horaire de travail réduit, **les conditions** mises en place pour réussir l'application de cette façon de faire, **les effets positifs** que cette pratique semblent avoir pour les entreprises, **l'effet d'entraînement créé auprès des autres employés** (est-ce que cela a créé un effet boule de neige ?) et



les quelques **effets négatifs** ressentis par ceux pour qui cette expérience n'a pas été concluante.

### **Pourquoi accepter l'horaire de travail réduit**

1. **C'est une tendance, une nouvelle réalité sur le marché de l'emploi à laquelle les entreprises doivent s'adapter.** C'est sans aucun doute le point qui ressort le plus dans tous les commentaires reçus des membres.

*« Voilà une réalité bien actuelle d'aujourd'hui qui devrait s'amplifier dans les prochaines années. Les travailleurs (particulièrement la génération X, 27-40 ans) considèrent normal de se consacrer du temps en priorité pour leur vie personnelle. Il est donc important, pour pouvoir attirer et retenir votre main-d'œuvre, de considérer ce besoin. »*

2. **La rareté de la main-d'œuvre disponible oblige les entreprises à s'adapter aux besoins des employés afin d'attirer et de retenir un personnel de qualité.**

Un autre point fort marquant parmi les réponses des membres.

*« Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il convient d'avoir une certaine flexibilité. »*

*« Nous nous sommes dits que, vu la situation actuelle du marché du travail (pénurie), nous devons comme employeur d'innover dans nos façons de voir nos relations de travail et de savoir faire des compromis face à de telles demandes. »*

*« ...plusieurs régions du Québec n'ont pas un bassin de chômeurs important, ce qui fait en sorte que la « qualité » de la main-d'œuvre disponible laisse à désirer... il est peut-être mieux d'avoir 32 heures de production que rien du tout... »*

*« J'aime mieux avoir des gens compétents et heureux à moins d'heures par semaine. »*

*« Les horaires adaptés sont une des clés pour la rétention de la main-d'œuvre ! ».*

3. **Offrir un milieu de travail agréable est devenu important pour l'entreprise et c'est apprécié des employés.**

*« De nos jours, la possibilité d'être flexible dans son emploi est très apprécié. »*

*« Il faut toujours réinventer et améliorer nos méthodes de gestion. »*

*« ... je dois rivaliser avec les grandes entreprises au niveau des conditions de travail... je me suis dit que c'était une bonne façon de compenser les avantages sociaux que je ne peux pas donner comme les grandes entreprises. »*

*« ... les employés voient cela comme de l'ouverture de notre part et c'est apprécié ».*

4. **La conciliation travail-famille est importante pour les jeunes.**

*« La qualité de vie qu'apporte la semaine de 4 jours est indescriptible pour une jeune famille. »*

*« La considération travail-famille est importante auprès des employés... »*

*« Je crois que l'entreprise a une responsabilité sociale face à la natalité et l'éducation de nos jeunes ».*

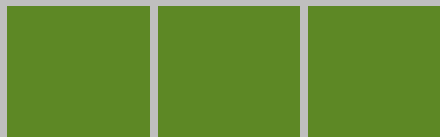
*« ...j'ai tendance à croire que l'avenir appartient aux entreprises qui réussiront mieux que les autres à concilier « travail-famille » pour leur employés. »*

### **Conditions pour réussir l'application de l'horaire de travail réduit, par ordre d'importance**

1. **La qualité des produits, des services et les besoins de l'entreprise ne doivent faire l'objet d'aucun compromis**

C'est le commentaire qui ressort le plus souvent dans les réponses que nous avons reçues.

*« La qualité de vie c'est important mais la survie et l'évolution de notre entreprise l'est tout autant. »*



*L'entreprise ne doit pas en souffrir, cela ne peut se faire au détriment de celle-ci ou des autres employés ! »*

*« Les employés doivent être responsabilisés face à l'importance du service à la clientèle. »*

*« Attention, les besoins de l'entreprise sont différents pour chacun des départements. »*

## 2. **Bien évaluer la tâche de cette personne et de cette fonction dans l'entreprise**<sup>1</sup>

Les chefs ont soulevé beaucoup de questions auxquelles il faut penser avant de donner son accord :

*« Le poste peut-il se faire en 32 heures plutôt qu'en 40 heures ? Peut-on éliminer ce qui n'est pas essentiel compte tenu de la compétence de la personne, de nos gens ? »*

*« Doit-il y avoir des personnes pour faire la tâche de cette personne le jour de son absence ? Le réaménagement des tâches est-il faisable ? »*

*« Y-a-t-il plusieurs postes semblables dans l'entreprise et ces postes sont-ils occupés par des employés susceptibles de faire des demandes similaires ? »*

*« De par ses fonctions, cette personne refilera-t-elle à ses collègues des situations ou des problèmes la journée qu'elle ne sera pas là ? Quel impact cela aura-t-il sur les autres ? »*

## 3. **Demander souplesse et flexibilité à ceux et celles qui se prévalent de l'horaire de travail réduit**<sup>1</sup>

Il apparaît important d'établir, dès le départ avec les personnes concernées, l'importance qu'elles fassent preuve de souplesse et de flexibilité sur leur horaire de travail lorsque les besoins de l'entreprise le demandent. Souplesse à produire plus d'heures à l'occasion et flexibilité à changer sa journée de congé lorsque besoin est !

*« Lorsque nous avons accordé cet horaire de travail, nous avons demandé à la personne sa*

*collaboration, son ouverture à faire un peu plus de temps lorsque les besoins de l'entreprise l'exigent et aussi de la souplesse sur la journée de congé octroyée. Lorsqu'il y a un besoin, elle s'organise avec sa voisine. On s'était entendu AVANT ».*

## 4. **Bien communiquer votre décision avec l'ensemble des employés**<sup>1</sup>

Que l'application de l'horaire de travail réduit soit traitée cas par cas, ou que les entreprises en aient fait une politique d'entreprise, une chose demeure : **bien communiquer – clairement – cette décision ou cette politique à l'ensemble des employés.**

*« Si vous acceptez cette demande, il sera très important d'expliquer à tous vos employés la nature de cette demande et les conditions selon lesquelles vous avez acceptées. »*

*« J'ai pris soin de m'assurer que tout le personnel comprenait que ce n'était pas une politique ouverte, et que chaque cas serait étudié indépendamment et accepté que si cette autorisation ne portait pas préjudice à d'autres employés ou au bon fonctionnement de l'entreprise. »*

*« Ça ne doit pas se faire en vase clos et être caché aux autres employés. »*

*« Tout se passe bien en autant que nous ayons une politique claire et cela est très apprécié des employés. »*

<sup>1</sup> Les points 2, 3 et 4 ont tous reçu le même nombre de commentaires.



## 5. La personne doit accepter de réduire son salaire au prorata des heures travaillées

« Si la personne désire réduire de 20% sa prestation de travail, elle devrait logiquement être ouverte à accepter une réduction de salaire équivalente. »

### Autres conditions importantes notées à travers les commentaires reçus :

- **Ayez une entente claire avec la ou les personne(s).** La situation et les conditions de l'accord doivent être mises au clair – carte sur table dès le départ.
- **Ce doit être avantageux pour tous.** L'idée n'est pas de céder n'importe quoi à n'importe qui, mais d'avoir une position « win-win ».
- **Bien évaluer les bénéfices sociaux,** les journées de congés fériés (par exemple certains favorisent le congé hebdomadaire de la personne les lundis), les assurances, les vacances, etc. Ces bénéfices doivent être ajustés en conséquence.
- **L'évaluation positive de la (ou des) personne(s)** Dans un contexte où l'entreprise traite cas par cas ces demandes, l'évaluation de la personne doit être positive. Dans les cas présentés par nos membres, les personnes avaient de bonnes valeurs.
- **Demandez une période d'ajustement.** Il apparaît important de préciser que cette pratique est à l'essai et d'encadrer la démarche par des évaluations régulières avec une date pour statuer sur la nouvelle situation.
- **Faciliter l'apprentissage des autres.** Si l'horaire de travail réduit nécessite l'embauche de main-d'œuvre additionnelle, il est important de s'entendre avec les personnes pour qu'elles acceptent de former cette nouvelle main-d'œuvre.

## Les effets positifs de l'horaire de travail réduit

### 1. La relation employés-employeur est nettement avantageuse

Pour les membres ayant offert l'horaire de travail réduit, l'effet a été marquant. Les employés, et même ceux n'étant pas concernés par cet horaire, ont vu d'un très bon œil l'ouverture de la direction à cet égard. Cela a contribué à motiver les gens.

«...pour les anciens, cette ouverture constitue une marque de respect et d'appréciation ».

« ...de façon générale, les employés reconnaissent que de faire 4 jours montre une bonne volonté de notre part. »

« son engagement est encore plus fort envers l'entreprise »

«... cela à créer un impact positif sur le climat de travail... elles parlent de l'ouverture d'esprit de leur employeur. »

« ...cela créé un précédent extraordinaire, les autres employés ont dit que le boss avait l'esprit ouvert... »

« ...elle sent considérée et nous le rend par un sens du devoir qu'on apprécie beaucoup. »

### 2. La qualité du travail de ces personnes s'est accrue

Voici le second effet positif noté par les membres.

« La productivité en général est meilleure... nous constatons que les gens qui travaillent 4 jours ont un rendement beaucoup plus élevé et beaucoup plus constant. »

« ... depuis ce temps, cette employée est plus productive encore... »



« En bout de ligne, ces personnes sont plus efficaces lorsqu'elles sont présentes au travail... »

« Quand elle est là, elle y est toute entière ! »

### 3. Ça amène plus de connaissances et de relève dans l'entreprise.

« Cela permet en bout de ligne, d'avoir plus de ressources au sein de son entreprise, ce qui donne une certaine souplesse en tant de production (donne un back up) et plus de diversité ».

« Il y a un côté positif à ajouter des forces fraîches, on a plus de connaissances et de relèves pour chaque poste. »

« J'ai full back-up quand une personne est malade ! Je trouve ça génial ! »

### 4. Autres effets positifs intéressants notés :

- **Personnel plus stable et moins d'absentéisme.** « Nous avons remarqué que le personnel est plus stable, moins d'absentéisme, moins de maladie, moins de dépression ou de déprime ... »
- **Des personnes moins préoccupées pour ce qui reste à faire à la maison.** « ça leur évite de se courir à fond de train et de revenir au bureau plus disponible. »
- **Certains arrivent à faire en 32 heures ce qu'ils faisaient en 40 heures.** « Je m'aperçois que dans bien des cas, la personne fait en 4 jours ce qu'elle faisait en 5. »
- **Une clé pour la rétention du personnel.** « Il s'agit là de moyens très efficaces de retenir les employés compétents. »

### L'effet d'entraînement chez les autres employés

Est-ce que cela crée un effet « boule de neige » chez les autres employés ?

Très majoritairement la réponse est NON ! L'effet d'entraînement d'un tel accommodement est très minime selon les expériences que nous ont partagées nos membres, car selon eux, très peu de gens sont prêts à perdre 8 heures de salaire, ce qui représente 20% de leur revenu.

« Contrairement à ce qu'on peut penser, les autres employés ne viendront pas tous demander la même chose. Ils ne sont pas tous prêts à sacrifier 20% de leur salaire pour moins travailler ».

« ...ça n'a pas créé de réaction en chaîne chez les autres... »

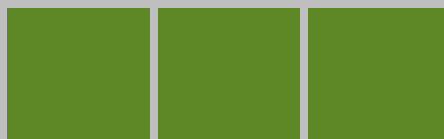
« ...pour l'avoir vu dans de nombreuses entreprises, cette offre ne se traduit pas par une adoption massive. »

### Les effets négatifs ressentis chez certains membres

#### 1. Changement d'attitude de l'employé :

« L'effet a été double, l'employée en question s'est crue plus importante et a changé (graduellement) d'attitude et les autres employés (surtout les femmes) se sont mises à demander, pour ne pas dire exiger, elles aussi des conditions particulières. »

« On a accommodé une personne à 4 jours semaine durant 2 ½ ans. Récemment, cette personne alors qu'elle renégociait son contrat de travail, a demandé un tas de trucs inacceptables. On a décidé de ne plus accepter ses demandes et de la laisser partir ailleurs après 7 ans chez nous. S'il n'y avait pas eu ses demandes dérisoires, nous aurions continué dans la situation de 4 jours qui fonctionnait bien. »



## 2. Un effet d'entraînement au niveau du vendredi après-midi de congé

« Moi j'ai permis à une personne de quitter le vendredi après-midi et j'ai dû arrêter tout ça. Ils auraient tous voulu ne pas travailler le vendredi et être payé pareil ».

## 3. Une situation difficile à renverser une fois accordée

« Nous avons eu une situation où mon associé a accédé à la demande d'une employée et ce fut un mauvais geste qui a pris 3 ans à redresser. Ma réponse est de dire non car le précédent est dur à renverser ».

« J'ai déjà eu à gérer ce genre de cas et ce fut un précédent dont plusieurs ont voulu se prévaloir. J'ai dû reculer en enlevant le privilège et j'ai perdu l'employé. »

***Soyons humains, mais des humains dynamiques et ingénieux!***

---

Le service Chefs en ligne tient à remercier chaleureusement les 54 membres qui ont participé à l'élaboration de cette synthèse en nous partageant leur « comment faire ». Nous remercions également les six partenaires Groupement suivants qui ont partagé avec nous leurs savoirs et leurs conseils :

- *Diane Authier de l'École d'équitation 1101 enr.*
- *Normand Perry de Soleil Communication-Marketing Itée*
- *Patrick Rivard de FRP Groupe-Conseil inc.*
- *Richard Mourand de Strageco*
- *Jean-Marc Legentil de Bell Nordic inc.*
- *Serge Benoit de Les Avocats Le Corre & associés*

