

# Choisis ton horaire!

Par Gilbert Leduc | 1er mai 2023

MILIEU DE TRAVAIL / Choisis ton horaire. C'est aussi simple que ça!

Voilà la réponse de Léa Cullen-Robitaille et de ses collègues des ressources humaines faite au nouvel employé de Synertek qui veut savoir à quelle heure il commencera son premier quart de travail dans cette entreprise de Lévis spécialisée dans la transformation du métal en feuilles.

Il peut adopter l'horaire «standard» de 40 heures, soit de 7h30 à 17h du lundi au vendredi et de 7h30 à 11h30 le vendredi. Congé l'après-midi.

L'horaire «lève-tôt» peut aussi lui convenir : de 6h30 à 16h du lundi au jeudi et de 6h30 à 10h30 le vendredi. Congé l'après-midi.

S'il est encore plus matinal, l'horaire «insomniaque » s'adresse à lui. De 5h30 à 16h du lundi au jeudi. Congé toute la journée le vendredi.

Il peut aussi se tourner vers l'horaire «intense» : de 6h30 à 17h du lundi au jeudi. Congé toute la journée le vendredi.

Il y a aussi un horaire de fin de semaine qui s'étend de 6h à 18h30 du vendredi au dimanche. Des horaires sur mesure sont également proposés aux préretraités et retraités ainsi qu'aux étudiants.

«Les employés peuvent également bénéficier d'un horaire allégé et ils ont aussi droit à des congés pour des événements familiaux afin de faciliter la conciliation travail-famille», signale Léa Cullen-Robitaille, directrice Communication et rédaction technique.

Une telle flexibilité est plutôt rare dans le secteur de la fabrication industrielle.

## À chacun son horaire

Gerry Martineau a choisi l'horaire «insomniaque» qui peut varier entre 36 et 40 heures selon les besoins de la production. Du lundi au jeudi, la journée de travail du soudeur débute à 5h30 et se termine à 15h. Si le carnet de commandes le justifie, il est en poste à l'usine le vendredi de 6h à 10h. Sinon, congé!

L'horaire «insomniaque» fait l'affaire du soudeur Gerry Martineau. Il commence sa journée à 5h30. Et la termine à 15h. Il peut ainsi être présent lorsque son jeune fils débarque de l'autobus à 15h30. (Yan Doublet/Le Soleil)

«L'autobus qui transporte mon fils de l'école arrive à 15h30. Il est encore trop petit pour marcher jusqu'à la maison. Ça prend donc quelqu'un pour aller le chercher», explique Gerry Martineau qui, en près de 20 ans de métier, n'avait jamais eu l'occasion de pouvoir aménager son temps de travail et de pouvoir ainsi prioriser sa qualité de vie. «Je devais faire semblant d'être malade pour être capable de réussir à m'absenter.»

Au moment où son fils sera plus autonome, Gerry Martineau pourra reprendre un horaire de travail de 40 heures. En effet, tous les six mois, les employés de Synertek peuvent modifier leur horaire de travail. «Nous cherchons toujours à accommoder les gens lorsque des situations particulières surviennent dans leur quotidien», signale Léa Cullen-Robitaille.

Rémi Ferland ne jure que pour l'horaire «insomniaque», soit de 5h30 à 16h du lundi au jeudi. «À la fin de mon quart, j'aime toujours que ma tâche soit complétée. Quand tu as une journée de production de dix heures devant toi, ça te donne le temps de t'installer comme il faut, de commencer un *job* et de le finir.»

Sa collègue au département de finition, Dominique Lortie, a choisi de ralentir la cadence. «Je suis à la préretraite. Je commence tranquillement à penser à fermer les livres. J'ai réduit ma semaine de travail de 40 à 36 heures. Du lundi au jeudi, je commence à 6h30 et je termine à 16h. Éventuellement, je pourrais passer à 32 heures. Peut-être l'année prochaine. Ça va dépendre de la santé», explique celle

qui exécute des tâches de sablage et de polissage de petites et grandes pièces métalliques.

## **L'autogestion et le bonheur**

Fondée en 2004, Synertek n'est pas une usine de fabrication comme les autres. Elle mise sur la responsabilisation et l'autonomisation de l'ensemble de son personnel. Dans l'usine, il y a un directeur, mais pas de chef d'équipe ou de contremaître.

«Nous croyons que la liberté et la responsabilisation conduisent à la performance, au bonheur et à l'épanouissement professionnel et personnel», résume Léa Cullen-Robitaille. Une culture qui, selon elle, survivra au départ des trois fondateurs qui ont vendu leur entreprise, l'automne dernier, à un groupe de cinq personnes associées depuis longtemps à Synertek.

Deux des membres de l'équipe des ressources humaines de Synertek, Léa Cullen-Robitaille et Noémie Laberge. (Yan Doublet/Le Soleil)

«Ce qui m'a amené ici – il y a déjà un peu plus de 18 mois – ce sont les horaires, les conditions de travail, l'accès à la pratique d'activités sportives, mais surtout le respect de l'être humain. Nous sommes considérés comme des êtres autonomes. Je n'avais jamais connu ça auparavant», témoigne Rémi Ferland.

Le modèle d'autogestion mis en place chez Synertek s'appuie sur la participation des employés aux décisions prises sur le plancher de l'usine. «Nous nous répartissons les tâches. Nous collaborons constamment entre nous», explique M. Ferland.

«J'ai eu un peu de misère à m'adapter au départ», intervient Gerry Martineau. «Au-dessus de mon épaule, il y avait toujours eu un superviseur qui me disait quoi faire.»

La responsabilisation de tout et chacun permet de créer beaucoup de respect et de compréhension au sein des équipes, soutient Charlie St-Laurent. «Tu ne te sens pas mal si tu arrives en retard, un matin, en raison de la prise d'un rendez-vous. Personne ne te fait sentir que tu

as abandonné l'équipe. Tout le monde sait que tu vas t'arranger pour reprendre le temps perdu.»

Âgée de 23 ans, Charlie St-Laurent avait déjà travaillé dans une usine. Elle ne songeait nullement à y retourner avant de lire une offre d'emploi diffusée par Synertek il y a deux ans. «J'ai tout de suite vu qu'il ne s'agissait pas d'un employeur comme un autre. Je n'avais jamais vu de telles conditions. Je travaille quatre jours. Je suis en congé trois jours. On m'a formée et on commence progressivement à m'intégrer dans de nouveaux départements.»

Les mesures mises de l'avant en matière de gestion des ressources humaines et conciliation travail-famille ont permis à Synertek d'obtenir plusieurs prix. L'entreprise s'efforce également de demeurer compétitive et concurrentielle au chapitre des salaires et des autres conditions offertes à ses salariés. À titre d'exemple, la redistribution d'une partie des profits de l'entreprise se fait dorénavant trimestriellement plutôt qu'une seule fois par année.

## **LES HORAIRES CHEZ SYNERTEK**

**Horaire standard** : De 7h30 à 17h00 du lundi au jeudi et de 7h30 à 11h30 le vendredi.

**Horaire intense** : De 6h30 à 17h00 du lundi au jeudi et congé le vendredi.

**Horaire lève-tôt** : De 6h30 à 16h00 du lundi au jeudi et de 6h30 à 10h30 le vendredi.

**Horaire insomniaque** : De 5h30 à 16h00 du lundi au jeudi et congé le vendredi.

**Le préretraité** : De 7h30 à 16h du lundi au jeudi et congé le vendredi.

# Un employeur peut-il forcer ses salariés à revenir au bureau ?

Le Journal de Quebec · 1 mai 2023 · 29

Il y a maintenant trois ans, le 13 mars 2020, était déclarée l'urgence sanitaire au Québec. On y décréta notamment la fermeture des écoles et des garderies.



Une dizaine de jours plus tard, le 21 mars, on procédera au premier confinement, cette fois appliqué à large échelle.

Ce sera le véritable début du télétravail pour des raisons de santé publique.

Trois ans plus tard, la question du télétravail ne se pose plus vraiment en termes de santé publique, mais plutôt en termes de relations de travail.

Ainsi, on a vu récemment les employés du gouvernement fédéral faire du télétravail l'objet d'une demande formelle d'ajout à leur convention collective.

Par ailleurs, toujours récemment, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain demandait à son personnel de revenir travailler à temps plein au bureau. De son côté, un haut dirigeant de la Banque Nationale du Canada suggérait qu'une plus grande présence d'employés au centre-ville de Montréal dynamiserait tout ce secteur. Plusieurs experts se sont également prononcés en ce sens.

Bref, le débat sur la place du télétravail dans notre société est devenu un enjeu important et incontournable, plusieurs groupes invoquant des motifs souvent contradictoires.

Une question fondamentale se pose : un employeur peut-il forcer le retour de ses employés au bureau ou encore, le télétravail est-il un droit favorisant les employés ?

Certains éléments doivent être considérés à ce sujet :

- Un employeur peut mettre fin au télétravail et exiger le retour au bureau pour toute la semaine de travail ou une partie de celle-ci. Il s'agit là d'une composante du droit de gérance.
- Les lieux de travail d'un employeur doivent être sécuritaires et assurer la santé et la sécurité de ses travailleurs, ce qui comprend les mesures de protection appropriées, notamment à l'encontre de la COVID-19.
- Une convention collective ou un contrat de travail peut contenir des dispositions autorisant le télétravail et encadrant celui-ci.

- Dans certains cas particuliers, un travailleur porteur d'un handicap l'empêchant de retourner au bureau pourra invoquer ce handicap, le cas échéant.
- D'autres éléments sont aussi à considérer, comme le genre de travail effectué, la concurrence entre les employeurs pour l'embauche de nouveaux employés ou encore les exigences liées à la production ou au service à la clientèle.

### UN JUSTE ÉQUILIBRE

En définitive, le retour au bureau, formule hybride ou non, nécessite la recherche d'un juste équilibre entre les facteurs dont il est ici question. En ce sens, un retour au bureau réussi implique nécessairement une communication soutenue entre tous les intervenants concernés.

Il est d'ailleurs souhaitable que l'employeur fasse connaître clairement ses attentes, l'adoption d'une politique par l'employeur à ce sujet étant sans doute l'un des meilleurs moyens pour y parvenir.

Enfin, un retour au bureau ne peut se faire dans la précipitation. Il a plus de chance de réussir s'il est fait de manière à permettre aux employés de réorganiser leur vie familiale, surtout si le télétravail s'est poursuivi sur une longue période.

Me Bernard Cliche, avocat émérite Morency Société d'avocats