

## Quelques questions reliées à l'implantation de l'horaire personnalisé

Jean Desjardins

Volume 43, numéro 4, 1976

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1103885ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1103885ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Desjardins, J. (1976). Quelques questions reliées à l'implantation de l'horaire personnalisé. *Assurances*, 43(4), 319–327. <https://doi.org/10.7202/1103885ar>

# Quelques questions reliées à l'implantation de l'horaire personnalisé.

par

JEAN DESJARDINS

De plus en plus, les entreprises <sup>1</sup> d'assurances aux États-Unis et au Canada font l'essai de l'horaire personnalisé. Parmi les sociétés américaines qui ont adopté ce mode d'organisation du travail, des chiffres récents montrent que 59 pour cent se retrouvent parmi les entreprises de services, principalement dans le domaine des assurances et des entreprises gouvernementales.<sup>2</sup> 319

Lors d'un sondage récent fait par le Gouvernement fédéral, plus de cinquante entreprises québécoises déclaraient avoir mis en place un tel système. Après avoir poussé l'enquête plus loin, on rapporte que seulement vingt-deux de ces entreprises ont réellement un horaire flexible. Parmi ces firmes, l'industrie de l'assurance occupe une place de premier rang. Cela nous laisse donc croire que cette organisation du travail est non seulement compatible avec les activités reliées aux assurances, mais est profitable sur le plan de la productivité.

Incitée par le succès de plusieurs assureurs, qui ont réussi des initiatives du même genre, la direction de quelques-unes des entreprises du groupe Sodarcac décidait au début de l'année de mettre à l'essai l'horaire personnalisé, mais en l'adaptant à ses besoins.<sup>3</sup> Afin d'en faciliter l'expérimentation éven-

---

<sup>1</sup> L'auteur de cet article fait état de quelques questions qui ont guidé la direction de certaines entreprises du groupe Sodarcac dans le choix et l'implantation d'un système d'horaire personnalisé. Le présent texte vise à jeter les premiers jalons d'une expérience-pilote à ce sujet.

<sup>2</sup> *How Companies profit from Flexible Working Hours.* — Special Dartnell Office Administration Service Report — U.S.A. 1975, page 40.

<sup>3</sup> L'expérience porta sur un groupe d'employés de bureau d'environ 43 personnes.

tuelle dans un autre milieu de travail, nous mettons en évidence, dans le texte qui suit, quelques-unes des questions qui ont guidé le choix et l'implantation de l'horaire personnalisé dans le groupe.

**L'horaire personnalisé ou flexible**

320 L'horaire personnalisé ou flexible est un assouplissement de la structure rigide du *neuf à cinq*; il a pour objet de permettre à l'employé d'organiser son travail comme il l'entend. Le *neuf à cinq* facilite le contrôle par l'employeur des heures d'arrivée et de départ, mais sa rigidité sert-elle bien les intérêts des employés et ceux de l'employeur? Afin d'assouplir l'adaptation de la vie au travail, certains ont cru bon d'accorder au personnel la latitude de choisir parmi deux ou trois possibilités d'horaire décalé. Ce système n'est cependant pas sans perpétuer une grande partie de la rigidité du *neuf à cinq*, aux dires de certains, car il ne fait qu'en décaler la régularité. Les promoteurs de l'horaire personnalisé ont voulu offrir plus de flexibilité en permettant aux gens d'organiser eux-mêmes leur travail à l'intérieur de contraintes les plus permissives possible. Ils ont divisé les temps de travail en une plage fixe durant laquelle tous doivent être présents et en une plage variable où la présence est discrétionnaire à condition de travailler un nombre d'heures minimal durant la journée. Un système complet offrira ainsi la flexibilité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle, avec une possibilité de transporter tout crédit d'une période à l'autre. Très souvent lorsque la période de référence est mensuelle, cette flexibilité inter-période sera échangée contre une journée de congé.

Flexibilité ne signifie pas désorganisation puisque les modalités du système, soit les possibilités de choix, sont définies dans le cadre d'une politique dont les contraintes reflètent les exigences du service à la clientèle et les autres politiques ou pratiques administratives en cours.

Pour chaque entreprise d'assurances, il existerait donc une formule d'horaire personnalisé qui lui serait propre, puisqu'elle répondrait aux exigences d'un service à la clientèle amélioré et qu'elle accorderait une flexibilité correspondant aux préférences de ses employés . . .



Une réponse aux questions suivantes permettrait probablement de choisir la modalité convenant à l'entreprise:

321

### **Questions préalables**

1 — Pourquoi examine-t-on la possibilité d'avoir un horaire personnalisé ? . . .

- diminuer le nombre de retards ?
- équilibrer les périodes de surcharges où il faut payer du temps supplémentaire avec les périodes plus creuses, en les chapeautant sous une même période de référence ?
- faire en sorte que les employés se mettent au travail dès leur arrivée ?
- réduire le nombre d'absences dont les raisons sont douteuses ?
- accroître le nombre des heures d'ouverture ?
- réduire le taux de roulement en favorisant des meilleures conditions de travail ?
- permettre aux employés d'améliorer la qualité de la vie au travail en l'adaptant à leur rythme personnel, à leurs loisirs et occupations personnelles ?
- accroître la productivité en concentrant les heures de travail durant les périodes où la charge est accrue ?

## A S S U R A N C E S

---

- permettre au personnel d'éviter de circuler durant les heures de pointe, au besoin ?
- apprendre aux premiers niveaux de supervision à mieux jouer leur rôle et à appliquer les pratiques administratives de l'entreprise en plus d'apprendre à leurs employés à mieux organiser leur temps de travail ?

2 — L'horaire personnalisé a déjà permis à certaines entreprises de trouver réponse à ces questions, selon le système choisi, la façon dont on y est arrivé et le mode d'implantation.

322

À quelle catégorie d'employés destine-t-on l'horaire personnalisé ?

- à la direction générale ?
- aux cadres ?
- aux professionnels ?
- aux techniciens et aux employés de bureau ?
- les cadres ne disposent-ils pas déjà d'un usage discrétionnaire de leur temps de travail ?
- les professionnels qui ne font pas partie de la direction ne disposent-ils pas déjà d'un usage discrétionnaire de leur temps ? Si oui, cette formule risquerait-elle de faciliter la planification du temps et de mieux départager leurs priorités ? Ces derniers auraient-ils davantage à travailler certains projets durant les plages variables alors qu'ils sont moins la proie du téléphone ? et ce, sans que l'efficacité de leur service en souffre ?

3 — Qui devrait être exclu d'un tel programme en raison de la rigidité essentielle du temps de travail ?

- la messagerie ?

- la téléphoniste ?
- le secrétariat de direction ?

4 — S'il existe un syndicat, désire-t-on expérimenter la formule hors de l'unité d'accréditation ? Sinon, prévoit-on le faire dans le cadre d'une expérience ?<sup>4</sup>

Veut-on essayer la formule dans une unité administrative ou l'expérimenter à l'échelle de toute l'entreprise ?

323

Plus le nombre d'employés de l'entreprise est grand, plus il est souhaitable de tester la formule auprès de groupes restreints mais représentatifs. Cela permet, en plus d'expérimenter certaines variations, d'en comparer les résultats . . .

5 — Quelles étapes prévoit-on pour amorcer l'étude d'un plan d'horaire personnalisé qui convienne plus particulièrement à l'entreprise ?

- désignera-t-on un responsable du projet qui fera une première enquête. Puis, lui fera-t-on préparer une ébauche ?
- rencontrera-t-on des gens qui ont déjà mis en place un tel système ?
- jugera-t-on à propos d'inventorier les décisions qui faciliteront l'implantation de ce nouveau mode d'organisation du travail ?
- quel modèle a-t-on choisi ?<sup>5</sup>
- de quelle façon compte-t-on consulter les utilisateurs et ajuster le modèle à leurs préférences ?
  - à l'aide de rencontres par groupe ?
  - d'un questionnaire anonyme ?

---

<sup>4</sup> Exclue du champ d'application de la convention collective.

<sup>5</sup> Les éléments fondamentaux d'un modèle sont énumérés au chapitre qui suit.

324

- quelles alternatives juge-t-on souhaitables d'étudier dans le cadre du modèle expérimental ?
- quelle sera la durée de l'expérimentation ?
- par quel moyen se fera le décompte du temps et le compte-rendu en fin de période ?
- qui vérifiera les feuilles de décompte du temps et quel genre de rapports devront être soumis ?

**Choix d'un modèle d'horaire personnalisé**

L'horaire personnalisé qui convient à l'entreprise sera celui qui agence le mieux les contraintes d'opération et les pratiques en cours à la flexibilité désirée. Comme ces éléments peuvent varier considérablement, nous croyons qu'il faut se poser les questions suivantes afin d'en arriver au modèle désiré.

I — Combien d'heures travaillera-t-on par semaine:

- incluant la(les) pause(s) ?
- excluant la(les) pause(s) ?

II — Les pauses devraient-elles être prises durant la plage fixe ou variable ?

III — Quel sera le rapport de temps de travail obligatoire (plage fixe) sur le temps optionnel (plage variable) ?

le rapport 4 à 7 est très répandu.

IV — Quelle sera la durée de la période de références ?

- une, deux, trois ou quatre semaines ?

Plus la période est longue, plus on aura avantage à utiliser un totalisateur mécanique. Une périodicité plus longue permet de plus grandes variations dans les heures

effectivement travaillées d'une semaine à l'autre. Certains employeurs y voient l'avantage d'absorber ainsi en partie les périodes de pointes, tandis que certains employés trouvent avantageux de pouvoir jouer avec un plus grand nombre d'heures optionnelles . . .

V — Quels sont les points principaux de l'horaire quotidien:

- à quelle heure peut-on arriver au plus tôt le matin ?
- à quelle heure peut-on arriver au plus tard le matin ?
- à quelle heure peut-on aller déjeuner au plus tôt ?
- à quelle heure doit-on être de retour du déjeuner ?
- à quelle heure peut-on quitter au plus tôt le travail ?
- à quelle heure peut-on quitter au plus tard le travail ?
- Le déjeuner doit-il avoir une durée minimale ?

325

VI — De quel ordre sera le nombre d'heures accumulables au crédit ou au débit de la banque à la fin de la période ?

VII — Sera-t-il possible, à la période qui suit, d'échanger une journée de congé au choix contre les heures au crédit de la banque ?

- si oui, sera-t-il possible pour celui qui le désire de reporter ce privilège d'une période à l'autre jusqu'à concurrence d'un nombre total d'heures accumulées ?
- si oui, faut-il prévoir des restrictions lorsque ces journées sont prises d'affilée ?

VIII — Comment compte-t-on payer les heures supplémentaires:

- 1) faites à la fin de la plage variable d'une journée ?
- 2) qui excèdent le maximum des heures permises au crédit de la banque ?

L'employé devra-t-il avertir son supérieur immédiat dès qu'il aura un excédent d'heures pendant une période donnée ?

### **Contrôles**

326 Le contrôle de l'horaire personnalisé présente généralement beaucoup moins de rigidité que le neuf à cinq ou les horaires décalés. Au lieu de contrôler les exceptions d'un système plus rigide, l'horaire personnalisé mise sur l'honnêteté et le sens des responsabilités de l'employé pour organiser ses heures de travail d'une façon avantageuse pour lui et profitable pour l'entreprise.

Certains dispositifs manuels ou mécaniques sont utilisés pour mesurer les heures travaillées. Quel que soit le choix, la totalisation du temps se fait moyennant une action volontaire et répétée de la part de l'employé. Le responsable hiérarchique, au premier ou au deuxième niveau, assure habituellement le contrôle durant et à la fin de la période. Il doit en premier lieu agencer les priorités du service avec les préférences de chacun et donner son accord pour le temps supplémentaire. En fin de période, il reçoit la feuille de décompte du temps, l'approuve et y ajoute le temp non totalisé: congé statutaire, vacances, journée d'absence. Il est alors facile de produire une compilation pour tous les participants de façon à mettre en évidence certaines informations requises par la direction.

### **Conclusion**

Ce qui précède regroupe d'une façon sommaire quelques-unes des questions reliées à l'implantation de l'horaire personnalisé. Il va de soi que, seules, les réponses données en questions posées, produiront un horaire personnalisé bâti à la mesure de ses besoins.

Certaines entreprises du groupe Sodarcane ont suivi un cheminement semblable. Avant de l'implanter, on a pris soin, cependant, de consulter les gens reliés de près ou de loin à la réorganisation du travail.

À titre d'exemple, dans le prochain numéro, nous ferons paraître les données qui ont été communiquées au personnel, lors de l'établissement de l'horaire personnalisé des entreprises de Sodarcane où l'expérience a été tentée. Ainsi, on jugera mieux les conditions de l'implantation.

327

---

### **Un jugement de \$950,000 dans l'Ontario: Teno et al v. Arnold et al (H.G.J., Kei Th, J.)**

Une petite fille traverse la rue en courant pour aller acheter un cône de crème glacée d'un marchand dont le camion est bien mal placé. Elle est frappée par une automobile venant en sens contraire. À la suite de l'accident elle est déclarée invalide pour la vie. Le tribunal fixe l'indemnité à \$950,000.

Si l'on se place à un point de vue humanitaire, on ne peut que s'incliner devant la tristesse d'une vie gâchée par l'imprudence des deux automobilistes incriminés, l'un qui n'a même pas freiné et l'autre qui n'a pas réfléchi à la vivacité ordinaire de l'enfant. Mais accorder \$950,000 à une fillette, même rendue invalide, n'est-ce-pas soit reconnaître la valeur presque inexistante de l'argent, soit admettre au départ qu'aucune indemnité n'est exagérée quand on est en face d'un cas aussi pénible.

Si l'on réfléchit un moment, ne peut-on aussi être frappé de l'irresponsabilité du juge qui, en accordant \$950,000, assure un revenu de \$85,000 par an au taux d'intérêt actuel, à une enfant qui peut décéder l'année suivante ou pour qui on peut à un moment donné trouver une cure partielle tout au moins. Est-ce qu'une rente cessant avec la mort n'aurait pas donné une indemnisation plus équitable pour l'intéressée et pour ceux qui, en définitive, doivent payer le coût d'un pareil jugement, à notre avis difficilement justifiable? Si on l'admet sans dire quoi que ce soit, ne s'achemine-t-on pas vers une situation difficilement tolérable dans un monde où tout se paie en définitive. Devant cela, que devient l'indemnisation sans égard à la faute et au plafonnement qu'il prévoit?