

Horaire personnalisé et supervision

Jean Desjardins

Volume 46, numéro 3, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1103982ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1103982ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Desjardins, J. (1978). Horaire personnalisé et supervision. *Assurances*, 46(3), 242–249. <https://doi.org/10.7202/1103982ar>

Résumé de l'article

L'auteur a vu fonctionner l'horaire personnalisé dans un groupe comprenant cinq entreprises. Comme il y a constaté des résultats bien différents et inattendus, il a tenté de les expliquer par l'insuffisance ou l'absence de contrôle qu'il a constatées dans certaines. Il en vient à la conclusion que, laissé seul, l'employé perd rapidement la notion de groupe, d'efficacité et de rendement. Pour la lui faire retrouver, il est nécessaire de collaborer avec lui, de le guider, de ne pas le laisser relâcher les liens qui l'unissent à l'entreprise. C'est en résumé le sens de son étude. L'horaire personnalisé est une méthode de travail logique, humaine, qui tend au bien-être de l'employé. Mais il ne faut pas laisser celui-ci seul juge de son usage, sans quoi on perd l'avantage que, bien comprise, la liberté individuelle bien canalisée permet d'espérer. A

Horaire personnalisé et supervision ¹

par

JEAN DESJARDINS ²

242

L'auteur a vu fonctionner l'horaire personnalisé dans un groupe comprenant cinq entreprises. Comme il y a constaté des résultats bien différents et inattendus, il a tenté de les expliquer par l'insuffisance ou l'absence de contrôle qu'il a constatées dans certaines. Il en vient à la conclusion que, laissé seul, l'employé perd rapidement la notion de groupe, d'efficacité et de rendement. Pour la lui faire retrouver, il est nécessaire de collaborer avec lui, de le guider, de ne pas le laisser relâcher les liens qui l'unissent à l'entreprise. C'est en résumé le sens de son étude.

L'horaire personnalisé est une méthode de travail logique, humaine, qui tend au bien-être de l'employé. Mais il ne faut pas laisser celui-ci seul juge de son usage, sans quoi on perd l'avantage que, bien comprise, la liberté individuelle bien canalisée permet d'espérer. A

Certaines entreprises ont choisi d'instaurer un système d'horaire personnalisé dans le but de solutionner des problèmes de supervision du temps. D'autres ont voulu améliorer ainsi la qualité de vie au travail en associant l'employé à la planification et à la gestion de son temps. La majorité en a fait une politique dirigée vers l'employé. Certains responsables hiérarchiques ou leurs adjoints, face à l'application dans le quotidien de ce système d'allure permissive, ont prétendu que la direction reconnaissait dorénavant à l'employé le droit d'utiliser son temps selon ses priorités tant et aussi longtemps qu'il reste dans le cadre de la réglementation.

¹ Par supervision, nous entendons les fonctions de direction et de contrôle qui appartiennent à la direction. La supervision peut s'exercer au niveau de la direction ou par des employés supérieurs.

La supervision est selon nous l'action d'orienter l'employé par des directives précises afin qu'il se conforme au plan établi et aux objectifs d'opération. Le plan-guide des opérations permet ainsi au superviseur de faire un usage approprié des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Cette fonction consiste donc à orienter quotidiennement l'utilisation des ressources humaines et physiques de façon à obtenir les résultats efficaces, à l'intérieur de systèmes d'opération bien établis. La supervision sera d'autant plus efficace qu'il sera possible d'obtenir des informations au sujet de l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif du travail et de les transmettre à la direction.

² M. Jean Desjardins est le directeur du service des relations humaines du groupe Sodarcac.

La supervision serait-elle devenue « vieux jeu » dans ce contexte ? Superviser serait-il dorénavant synonyme de manque de confiance face à la prise en charge par l'employé de la planification et de l'utilisation de son temps par l'horaire personnalisé ? Doit-on conclure également que l'on ne peut contrôler de près les heures de travail sans paraître rétrograde ? Bref, face à l'émancipation, le superviseur a-t-il encore un rôle à jouer ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en faisant nôtre l'expérience d'horaires personnalisés, tous quelque peu différents dans plus de cinq entreprises du groupe étudié.

243

Comment l'horaire personnalisé est-il accueilli ?

L'horaire personnalisé et son succès dépendent non seulement du fait qu'il permet à chacun de s'adapter, mais aussi de la maturité des employés une fois terminé l'apprentissage du système. Plusieurs ont voulu instaurer d'emblée une modalité large et permissive et ont pris pour acquis que la maturité viendrait ensuite avec l'utilisation adéquate de son temps. On a aussi présumé qu'il suffirait à la supervision de s'adapter et tout irait pour le mieux.

Cette approche a eu souvent pour conséquence de créer un double problème à celui dont la supervision était défaillante ou trop rigoureuse. Dans le premier cas, l'horaire personnalisé semblait sanctionner toute la latitude que l'employé jugeait bon de prendre. Dans l'autre cas, certains ont affiché un laisser-faire inhabituel en laissant à leurs employés pleine latitude; question de mieux dénoncer les abus et de prouver l'inefficacité du système . . . Ainsi, un assouplissement trop rapide, voire trop contrasté, de l'encadrement de la supervision du temps a-t-il des effets mauvais, surtout auprès des superviseurs. Peut-être aurait-on dû dans certains cas étudier davantage chaque unité administrative avant d'établir le programme d'horaire personnalisé . . .

Il nous apparaît impérieux que les composantes du système d'horaire personnalisé et leurs largesses soient ajustées autant que possible au style de gestion des superviseurs et à la capacité des employés de prendre une part active à l'utilisation de leur temps de travail, à travers un travail d'équipe.

Ainsi nous paraîtrait-il sage d'implanter un système jugé moyennement rigide, mais qui conviendrait mieux pour l'instant, et d'en élargir la flexibilité après quelques années de rodage.

Comment la supervision agit sur l'horaire personnalisé

Nous interprétons l'action de superviser comme étant la prolongation de deux fonctions primordiales de la gestion : diriger et contrôler. Le superviseur n'est pas nécessairement celui qui dirige et contrôle, mais très souvent un adjoint qui a pour fonction :

- de répartir les charges de travail ou les cédules de production;
- de se pencher sur les problèmes humains et techniques;
- de s'assurer que les employés agissent efficacement en interrelation les uns avec les autres et avec les employés d'autres groupes;
- de contrôler la qualité et la quantité des services rendus dans le quotidien et d'en faire rapport ;
- d'entraîner les employés « sur le tas ».

244

Les fonctions de supervision ainsi définies existent indépendamment du mode d'organisation du temps; de l'horaire fixe de travail à l'horaire personnalisé en passant par l'horaire décalé, le superviseur fera toujours rapport à son supérieur hiérarchique des informations recueillies pour fins de gestion.

Dans un milieu où fonctionne l'horaire personnalisé, la flexibilité dans la gestion exige une adaptation de la part du superviseur. Ce dernier doit faire confiance à l'employé dans l'utilisation quotidienne de son temps, tout en contrôlant et en coordonnant l'agencement des heures de travail du groupe et en approuvant les exceptions. Il doit aussi exiger certains ajustements d'horaires en fonction des contraintes imposées par les opérations; au besoin il modifiera l'ordre des priorités à partir desquelles on organise son temps. Alors seulement développera-t-il un esprit d'équipe au sein du groupe et parviendra-t-il à en faire une alliée de la supervision.

L'horaire personnalisé est une facette de la supervision, celle du temps. Il exige du superviseur plus de disponibilité et un effort accru pour agencer les périodes de travail. Il exige surtout une adaptation de son style de gestion selon le cas. C'est à ce sujet, croyons-nous, que le superviseur à tendance autocratique se sent parfois le plus touché, car il a l'impression de perdre de l'autorité.

Le système d'horaire personnalisé peut faciliter la tâche du superviseur

Il est toujours fort délicat de réglementer, par le biais d'une politique administrative, l'encadrement à l'intérieur duquel évolueront les superviseurs, surtout si leur style, leur motivation et leur autorité varient en fonction de la conjoncture que traverse l'unité administrative à laquelle ils appartiennent. Ainsi est-il souhaitable d'envisager la politique d'horaire personnalisé comme un encadrement de référence à l'intérieur duquel se situeront les cédules de travail. Plus l'encadrement est large et permissif, plus les horaires quotidiens de chaque membre de l'équipe peuvent varier, et plus le superviseur doit faire preuve de vigilance pour agencer efficacement les choix personnels selon les priorités dictées par les opérations et les préférences personnelles. Dans le cas où on a dû restreindre les limites de la politique d'encadrement et réduire les possibilités de flexibilité, il s'agissait en partie d'un échec de la part des superviseurs dans l'agencement du travail.

245

L'établissement des paramètres de l'horaire personnalisé devrait donc tenir compte entre autres, de l'efficacité de la supervision, de la maturité des groupes de travail et de la nature des opérations de l'entreprise. Le système le plus approprié à la situation de l'entreprise conviendra ainsi aux capacités des superviseurs à mener à bien la gestion du temps. Le tableau qui suit se veut un aide-mémoire à cet effet.

L'interaction entre le système d'horaire personnalisé et la supervision du temps

Système d'horaire personnalisé	Supervision facilitée si: . . .
Temps volontaire et temps obligatoire	le ratio se rapproche de 5/4
Heures limites d'arrivée le matin et de départ en fin de journée.	se rapproche de l'horaire du superviseur, la quasi totalité des effectifs est en place durant les heures d'affaires, un système informe de la production quotidienne.

A S S U R A N C E S

Horaires individuels	l'employé fait approuver l'horaire et toute dérogation significative à la cédule.
Heures supplémentaires :	
a) en dehors des limites quotidiennes,	le superviseur peut approuver les heures avant le fait.
246 b) en excédent de « X » heures par jour	à titre d'exemple, l'employé informe qu'il dépassera la norme de sept (7) heures aujourd'hui. Cela permet de juger si le travail le justifie ou tient compte des priorités . . .
c) en excédent du crédit maximum de la banque d'heures	l'employé signale au superviseur que les heures accumulées le sont au tarif des heures supplémentaires. selon le cas . . .
d) le nombre d'heures au totalisateur	indique au superviseur si, compte tenu des heures en banque, on accroît le nombre d'heures lors d'une période de pointe dans les opérations et inversement.
e) possibilité de liquider à loisir une partie de/ou la banque contre du salaire.	La banque est liquidée une ou deux fois l'an, avant une période de pointe, si les opérations sont cycliques.
Journée(s) de congé	planifiée(s) le plus longtemps à l'avance.
Contrôle des absences	planifié et contrôlé avant le fait si possible, ou tout au moins le matin même.
Fonctionnement du totalisateur	si le totalisateur est placé à la vue.
Feuille de décompte de fin de période complétée par l'employé, le superviseur et le service des ressources humaines.	le superviseur utilise un registre personnel pour noter les permissions. Le superviseur complète la formule adéquatement.

L'organisation du travail et la nature de la supervision

Nous avons insisté sur la nature et l'efficacité des fonctions du superviseur et sur la maturité des groupes de travail comme étant des facteurs déterminants qui donnent plus ou moins de flexibilité et d'efficacité à l'horaire personnalisé. Il y a cependant une troisième variable qui s'inscrit avec les deux premiers facteurs, soit le mode d'organisation du travail.

On constate que la supervision est efficace si elle transpose de façon judicieuse le plan d'organisation du travail, soit l'infrastructure des systèmes d'opération et l'agencement des rôles dans l'entreprise. C'est donc dire que la supervision est en quelque sorte programmée d'après ce plan.

247

L'organisation du travail nous apparaît être en fait la façon dont les étapes des opérations sont prises en charge par l'employé. La façon dont les tâches s'ajustent à l'intérieur de chaque poste et l'interaction des employés entre eux sous-entend l'agencement des rôles. Cet agencement fera en sorte qu'on encouragera tacitement les employés à exécuter fidèlement un travail ou bien on tendra vers une définition des fonctions qui favorisera l'initiative et la créativité au sein de l'équipe. Dans ce cas précis, selon nous, l'organisation du travail permettra davantage à l'employé de s'impliquer personnellement, de faire preuve d'imagination et de se rendre responsable face à ses collègues et face à son supérieur hiérarchique. Ce type d'organisation du travail devrait pré-exister avant que l'on veuille améliorer la qualité de vie au travail par un système d'horaire personnalisé qui en est, en quelque sorte, l'aboutissement. Si l'on en croit le postulat à l'effet qu'un mode d'organisation du travail précis, relié à une infrastructure technologique donnée prédispose les employés qui y sont exposés à afficher une série d'attitudes prévisibles³, il faudrait alors ajuster d'abord l'organisation du travail au type d'attitudes qu'on veut favoriser chez les gens et former les superviseurs en conséquence . . .

Dans un cabinet de courtage, on en est venu à privilégier une organisation du travail inspirée du concept de l'équipe de travail semi-autonome. Dans un tel mode d'organisation, l'équipe, assistée du superviseur, se rend responsable face à ce dernier d'objectifs et de quotas de produc-

³ Comme le prétend l'école socio-technique et le professeur Lou Davis, du *Quality of Working Life Institute*.

tion. Ainsi, le superviseur entraîne, assiste et demande des comptes à l'équipe toute entière.

Ainsi croyons-nous que le style de supervision, qui s'agence le mieux avec l'esprit de l'équipe de travail, laisse une part équivalente à la démocratie au travail et à l'efficacité des opérations.

248

A travers les entreprises du groupe étudié et le nombre d'unités administratives qu'il renferme, nous observons une diversité de conception de l'horaire personnalisé. En effet, là où existe une organisation du travail qui s'apparente au taylorisme, là où le superviseur est davantage intéressé à superviser directement l'individu et non l'individu par l'entremise de l'équipe, l'utilisation de l'horaire personnalisé, comme moyen d'améliorer la qualité de vie au travail, fut un demi-succès. La cause de ce demi-succès réside en partie dans le fait que le mode d'organisation initial et le style de supervision ne favorisaient pas d'emblée la formation d'une équipe de travail. Trop souvent les superviseurs ont eu tendance à afficher une attitude de laisser-faire, suite à l'instauration du système et à la planification du temps.

Pour éviter de telles anomalies, vaudrait-il mieux rendre l'application du système sélective ou en retarder le lancement jusqu'à ce que les superviseurs aient ajusté le mode d'organisation de leur unité administrative et leur style de gestion ?

Conclusion

La supervision nous paraît peu touchée par l'instauration de l'horaire personnalisé si ce n'est d'avoir légèrement accentué le temps à consacrer à la supervision du temps. Il faut rappeler cependant qu'un système bien conçu peut faciliter la tâche et permettre de suivre l'utilisation des heures œuvrées ou perdues.

Nous avons souligné l'importance pour le superviseur de choisir un mode d'organisation du travail et de susciter les adaptations nécessaires en vue de bâtir une équipe au sein de l'unité administrative.

Alors seulement devrait-on songer à améliorer la qualité de vie au travail par l'horaire personnalisé.

Vouloir solutionner ses problèmes de supervision en ayant recours à ce qu'on croit être un système de contrôle quasi automatique de l'utilisation du temps, équivaut à méconnaître la réalité de la supervision et à ne pas comprendre la portée de l'horaire personnalisé.⁴

⁴ Nous tenons à signaler en terminant qu'il ne s'agit pas ici de condamner l'horaire personnalisé, mais de démontrer à quelle condition on peut servir aussi bien les intérêts de la maison que ceux du personnel.

Rapport annuel de la Société Commerciale de Réassurance, 1977. Paris.

A signaler cet excellent rapport de la Société Commerciale de Réassurance, mieux connue dans le monde des assurances sous le sigle de SCOR. Fort bien présenté, le rapport note en particulier la prédominance du département financier dans les affaires d'une grande société de réassurance traitant avec le monde entier. Voici le commentaire qu'on en fait:

« Les fonctions traditionnelles du département financier dans notre profession se sont trouvées renforcées ces dernières années du fait de la complexité des phénomènes monétaires internationaux et de l'importance prise par les opérations financières dans les résultats d'exploitation de la réassurance. »

Le président du groupe a parfaitement raison de souligner l'importance des opérations financières dans une société de réassurance, comme aussi dans une société d'assurance directe. En effet, sans l'importance accrue de ces opérations, un assureur ne pourrait faire face à l'aspect technique de ses affaires. C'est le rendement du portefeuille qui permet non seulement de faire face au déficit technique, mais à la rémunération du capital engagé.

Dans le rapport, le président de la compagnie, M. de Vogüé souligne les excellents résultats obtenus par les sociétés canadiennes qui font partie du groupe. Il y a d'abord L' Anglo-Gibraltar, dont les bénéfices, nets d'impôt, se sont élevés en 1977 à \$963,000. Plus modestement, la Laurier Life s'en tire quand même avec un bénéfice après impôt de \$150,000.