

# *La qualité de vie au travail et l'horaire variable*

**Viateur Larouche**  
et  
**Johanne Trudel**

*L'objet de cette étude est de vérifier si la transformation des horaires de travail peut affecter directement la qualité de la vie au travail. Les auteurs précisent d'abord le nouveau concept de qualité de vie au travail, ils font ensuite le tour des différents types horaires alternatifs de travail et enfin analysent d'une façon particulière l'horaire variable à la lumière de quelques cas pratiques.*

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) est devenu très populaire au cours des dernières années. Cependant, en questionnant les origines de ce concept, on constate qu'il reflète une nouvelle tentative, assez sophistiquée faut-il en convenir, visant à réconcilier les aspects du travail associés d'une part à la productivité (objectif de l'organisation) et d'autre part, à la satisfaction au travail (objectif de l'individu). C'est dans cette perspective d'ailleurs que Robin souligne avec beaucoup de pertinence que «le concept de qualité de vie au travail peut en quelque sorte être conçu comme la couche supérieure de la série des tentatives qui ont été faites en vue d'améliorer les conditions de vie au travail»<sup>1</sup>. C'est d'ailleurs teintée de cette orientation que l'expression «quality of working life» a été utilisée pour la première fois<sup>2</sup>. À cette occasion, les participants à la réunion d'Arden House<sup>3</sup> avaient pour objectif d'arriver à dégager une série de moyens pouvant permettre une meilleure compréhension des malaises observés dans les milieux de travail où l'on notait une baisse de la motivation et un rendement insuffisant.

• LAROUCHE, Viateur, professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

TRUDEL, Johanne, étudiante à la maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal.

1 Jacqueline ROBIN, *Qualité de la vie au travail. Concept et programmes de changement*, février 1981, p. 3.

2 À l'occasion de la Conférence d'Arden House tenue en 1972 aux États-Unis.

3 Louis E. DAVIS, Albert B. CHERNS and Associates, *The Quality of Working Life. Volume One — Problems, Prospects and the State of the Art*, 1975, pp. 12-13.

À la lumière de cette orientation de fond qui a donné naissance au concept qui fait l'objet de cet article, le lecteur comprendra facilement que de multiples facettes de la vie au travail peuvent être directement touchées lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de vie au travail. À titre d'exemple, mentionnons les éléments suivants: participation des travailleurs à la gestion; conditions de travail saines et sécuritaires; autonomie dans le travail; diversité dans le travail; sécurité d'emploi; horaires de travail; rémunération juste et équitable; productivité; rotation des emplois; etc...

L'objet du présent article consiste donc à vérifier si la transformation des horaires de travail peut affecter directement la qualité de vie au travail de ceux qui sont touchés par une telle transformation. Dans cette perspective et d'une façon plus spécifique, les auteurs entendent se concentrer sur une forme d'horaire de travail appelée communément «horaire variable». Cependant, pour bien comprendre la relation qui existe entre qualité de vie au travail et horaire variable de travail, il apparaît important, dans un premier temps, de préciser ce qu'il faut entendre par «qualité de vie au travail» (QVT) et de rappeler succinctement ses origines. Dans un second temps, nous énumérerons les différents types d'horaires alternatifs de travail. Finalement, nous analyserons d'une façon particulière l'horaire variable de travail à la lumière de quelques cas pratiques.

## QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Depuis 1972 la définition de la qualité de vie au travail a été en constante évolution. Concept très souple, convient-il de le préciser, il a été élargi, au fil du temps, de façon à y inclure de plus en plus d'aspects de la vie au travail. Il n'existe pas actuellement une définition de la QVT qui soit partagée par la majorité de ceux qui s'intéressent à ce sujet. Thorsrud<sup>4</sup> prétend même que la définition de la QVT varie d'un pays à l'autre selon l'héritage historique et culturel, voire même selon le contexte socio-économique.

La littérature traitant de la QVT révèle l'existence de deux tendances. Une première qui s'inscrit dans le prolongement des travaux des chercheurs de l'école des ressources humaines, qui associent la QVT à la satisfaction des besoins de l'individu. La seconde qui lie la QVT à l'approche socio-technique. Décrivons rapidement ce qui caractérise ces deux écoles de pensée.

---

<sup>4</sup> Einar THORSRUD, «Qualité de la vie au travail, signe d'une évolution culturelle», *La qualité de la vie au travail, la scène canadienne*, Vol. 2, no 4, 1979, pp. 26-27.

## L'école des ressources humaines

Cette première tendance met l'accent sur la satisfaction des besoins (intrinsèques et extrinsèques) de l'individu. Chez les tenants de cette ligne de pensée, l'on préconise une revalorisation du rôle de l'individu dans l'organisation (participation à la prise de décision, plus grande autonomie, etc...) de façon à lui permettre un meilleur épanouissement.

George Sanderson illustre bien cette pensée lorsqu'il définit la QVT en se référant aux principes de l'échelle de Maslow:

«La philosophie fondamentale derrière la QVT est la reconnaissance du fait que l'intérêt pour toutes les valeurs humaines doit être concentré sur le milieu du travail où, somme toute, le travailleur passe la majeure partie de sa vie active et où il gagne sa vie. Aujourd'hui, les employés attendent plus que des récompenses matérielles, ils veulent des occasions de s'exprimer, de la reconnaissance et la possibilité de se réaliser.»<sup>5</sup>

Selon Sanderson, l'importance accordée à la satisfaction des besoins d'estime de soi et d'actualisation de l'individu par une plus grande participation à la gestion peut revêtir plusieurs formes telles qu'une plus grande responsabilité individuelle ou collective, à l'égard de l'organisation et de la gestion d'une tâche; un élargissement de la portée et de l'ampleur de la tâche de façon à augmenter la proportion de jugement individuel requis dans l'exécution de cette dernière (enrichissement de la tâche); un accroissement de ses connaissances (rotation des emplois); une plus grande latitude dans la fixation de son horaire de travail (horaire variable); etc...

Les auteurs Herrick et Maccoby<sup>6</sup>, Walton<sup>7</sup> et Boisvert<sup>8</sup> ont proposé une liste de dimensions importantes caractérisant la QVT. Ces facettes sont: (a) compensation juste et équitable du travail; (b) conditions de travail saines et sécuritaires; (c) possibilités de développement personnel; (d) sécurité d'emploi et possibilités d'épanouissement personnel; (e) intégration sociale au travail; (f) démocratie sur les lieux du travail; (g) harmonie entre la vie au travail et celle hors-travail; (h) attribution d'un rôle social à l'entreprise; (i) individualisation du travail; (j) équité en termes de partage des bénéfices de l'entreprise et (k) participation aux décisions.

<sup>5</sup> George SANDERSON, «Observations sur la qualité de la vie au travail», *La Gazette du travail*, (édition spéciale), 1978, pp. 36-42.

<sup>6</sup> N. HERRICK et M. MACCOBY, *Humanizing Work: A Priority Goal of the 1970's*, 1972.

<sup>7</sup> Richard E. WALTON, «Improving the Quality of Work Life», *Harvard Business Review*, May-June 1974, pp. 12, 16, 155.

<sup>8</sup> Maurice BOISVERT, «La gestion et l'amélioration de la qualité de la vie au travail; un survol managériel», in *S'adapter à un monde en pleine évolution, choix de textes sur la qualité de vie au travail*, 1981, p. 148.

Cette liste des critères devant permettre d'atteindre une meilleure QVT illustre bien l'importance que l'on accorde à l'individu, en termes de satisfaction de ses besoins, que ce soit à l'aide de facteurs extrinsèques (temps de travail, système de rémunération, architecture du travail) ou de facteurs intrinsèques (possibilité de développement personnel, participation aux décisions, individualisation du travail, etc...).

### L'approche socio-technique

L'approche socio-technique<sup>9</sup>, développée par Eric Trist, Fred Emery et leurs collègues du «Tavistock Institute of Human Relations» de Londres, a été utilisée et diffusée par Louis E. Davis, de UCLA. Selon ce dernier, «l'expression — qualité de vie au travail — devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques»<sup>10</sup>.

Plus près de nous, les auteurs Lareau<sup>11</sup>, Johnston, Alexander et Robin<sup>12</sup> favorisent une telle approche. Ils sont d'avis que le concept de QVT comprend une restructuration des méthodes de travail, l'adaptation de la technologie ou un remaniement des structures de l'organisation. Selon eux, la QVT préconise une plus grande participation des employés à leur milieu de travail et, par voie de conséquence, suscite plus de responsabilités. Elle est un processus d'apprentissage dynamique, unique et en constante évolution.

C'est également en des termes semblables que s'exprime Srinivas<sup>13</sup> pour qui l'amélioration de la vie au travail est une «gestalt» qui prend en considération des facteurs sociaux autant que des facteurs technologiques, laquelle ne peut être réalisée sans une implication active des travailleurs.

L'on a donc pu constater certaines distinctions entre ces deux tendances sans toutefois que l'on puisse affirmer qu'elles s'opposent. Bien au con-

9 Pour plus de détails quant à l'origine de cette approche, le lecteur pourra consulter avec intérêt: Maurice BOISVERT et Maurice LEMELIN, «L'approche socio-technique: outil d'amélioration de la productivité et d'humanisation du travail», in Maurice Lemelin et Jeanine McNeil, *Productivité et qualité de vie au travail*, 1982, pp. 117-134.

10 Louis E. DAVIS, «Pour une vie de travail meilleure. L'évolution aux États-Unis», *Revue Internationale du Travail*, Vol. 116, no 1, juillet-août 1977, pp. 53-65.

11 Serge LAREAU, «La qualité de vie au travail: plan de changement?» in *S'adopter à un monde en pleine évolution, choix de textes sur la qualité de vie au travail*, 1981, pp. 64-67.

12 Carl P. JOHNSTON, Mark ALEXANDER et Jacquelin ROBIN, *Qualité de la vie au travail. L'idée et son application*, 1978, p. 2.

13 Kalburgi M. SRINIVAS, «Humanization of Worklife in Canada: Progress, Perspectives and Prospects», *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 1, 1980, pp. 87-118.

traire, elles semblent se compléter ou encore se fusionner en un tout. Jenkins<sup>14</sup> fait très bien ressortir cette complémentarité des deux approches lorsqu'il affirme que la QVT est une expression englobante couvrant une grande variété de programmes, de techniques, de théories et de styles de gestion où les organisations de même que le contenu du travail sont repensés, restructurés de façon à ce que les travailleurs y acquièrent plus d'autonomie, de responsabilités et d'autorité. En simplifiant, l'on pourrait dire que l'objectif général de la QVT est de voir à ce que les organisations, les procédures de management, et le travail permettent une utilisation maximum des talents et habiletés individuels de façon à rendre le travail plus stimulant et plus satisfaisant et à améliorer l'efficacité de l'organisation, voire même la productivité<sup>15</sup>.

## LES TEMPS DE TRAVAIL

Il est facile de concevoir que les nouvelles formules d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un mouvement d'amélioration de la qualité de vie au travail voire même de la vie hors travail. Bien qu'elles se présentent sous une multitude de formes, Maric<sup>16</sup> souligne, avec beaucoup de pertinence, que les nouvelles formules d'aménagement du temps de travail procurent un sentiment de satisfaction et de bien-être. De plus, elles favorisent un enrichissement des tâches et font naître des sentiments de solidarité et de responsabilité. Elles permettent également à chacun de modeler sa vie à son gré, de l'adapter à ses aspirations et à ses besoins, sans pour autant négliger l'intérêt général.

Parmi les diverses formules d'aménagement du temps de travail, nous retenons celle de l'horaire variable. Cependant, avant de définir ce qu'il faut entendre par cette forme spécifique d'aménagement du temps de travail, il importe de la situer dans le contexte des horaires de travail alternatifs, lesquels sont qualifiés d'alternatifs par rapport à l'horaire régulier de travail (9:00 à 17:00).

---

14 David JENKINS, «QWL — Current Trends and Directions. Issues in the Quality of Working Life», *A Series of Occasional Papers — No 3*, 1981, p. 10.

15 D. MARIC, *L'aménagement du temps de travail — le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail*, Genève, Bureau international du travail, 1977, p. 67.

16 Pierre B. LESAGE, «Différentes conceptions du lien entre la QVT et la productivité», in Maurice LEMELIN et Jeannine MCNEIL, *Productivité et Qualité de vie au travail*, 1982, pp. 25-44.

## Horaires alternatifs

Bon nombre d'auteurs<sup>17</sup> s'entendent pour inclure dans les nouvelles formes d'aménagement des horaires de travail les modèles suivants: semaine comprimée de travail; horaire décalé; travail à temps partiel et partage du travail; horaire variable.

Rapidement voyons ce que sous-tendent ces formules.

### *Semaine comprimée de travail*

La semaine comprimée vise à concentrer les heures de travail en une période plus courte et ainsi allouer à ceux qui y sont exposés plus de temps «de loisir». En soi, cette initiative a pour but d'accorder plus de temps libre au travailleur plutôt que d'améliorer la qualité de sa vie au travail. Cohen et Gadon<sup>18</sup> associent la semaine comprimée à une cédule qui permet à un travailleur d'accomplir son temps de travail en moins de temps que ne le requiert la semaine normale de travail de cinq jours. En allongeant la période de travail journalière au-delà des huit heures habituelles, la semaine de travail peut ainsi être complétée en trois ou quatre jours.

Comme le souligne Laurent Bélanger<sup>19</sup> la semaine comprimée est un moyen d'améliorer la qualité de la vie hors travail en accordant plus de temps libre à l'individu ce qui lui permet une meilleure utilisation de ses loisirs et un meilleur partage de son temps entre la vie de travail et la vie privée.

### *Horaire décalé*

Marie-Claire Boucher<sup>20</sup> situe l'horaire décalé dans le contexte de l'étalement des heures d'ouverture et de fermeture des entreprises commerciales afin de répondre à certaines exigences d'ordre technique (réception, tri et distribution du courrier, mise en train d'un équipement) ou de pallier à certains problèmes concrets, généralement reliés à la circulation. L'horaire

17 Allan R. COHEN and Herman GADON, *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs*, 1978, p. 2, George W. BOHLANDER, *Flexitime — A New Face on the Work Clock*, 1978, p. 1; David ROBISON, *Alternative Work Patterns — Changing Approaches to Work Scheduling*, 1976; Herbert C. MORTON, «Quality of Life in Work», in D. Yoder, H.G. Heneman, (editors), *Administration and Organization*, 1977, pp. 3-103, 3-124.

18 COHEN and GADON, *op. cit.*, p. 49.

19 Laurent BÉLANGER, «Les formes d'aménagement des temps de travail», in J. Sexton et J. Boivin, (éditeurs), *L'Aménagement des temps de travail*, 1974, pp. 23-43.

20 «Terminologie et technique de l'horaire variable», (Annexe A) in J. Sexton, et J. Boivin, (éditeurs), *L'Aménagement des temps de travail*, 1974, pp. 309-317.

décalé peut être fixe ou flottant. L'horaire décalé fixe existe lorsque le décalage des horaires demeure rigide et uniforme pour tout le monde. L'horaire décalé s'avère flottant lorsque le personnel qui y est assujéti a la possibilité, sur une base individuelle, de choisir parmi des blocs horaires fixes celui qui lui convient le mieux.

L'élément qui ressort de cette description est que l'employé peut, jusqu'à un certain point, choisir ses heures de travail. Cependant, ce choix est restreint par le fait que les blocs horaires sont fixes et déterminés et qu'ils ne peuvent varier chaque jour étant arrêtés pour une période assez longue.

### *Travail à temps partiel et travail partagé*

Du point de vue social, le travail à temps partiel présente de l'intérêt parce qu'il offre aux intéressés une liberté de choix et une possibilité d'adaptation du travail à leurs besoins personnels. Selon Evans<sup>21</sup>, la possibilité de travailler à temps partiel apporte un élément important de flexibilité à la vie des travailleurs. De plus, elle permet de substituer du temps rémunéré à du temps non rémunéré. Le travail à temps partiel n'affecte pas nécessairement la qualité de vie au travail mais offre plus de liberté en termes d'augmentation de temps de loisir ou de temps libre pour s'adonner à des activités autres que celles du travail. Quant au travail partagé, il permet d'atteindre les mêmes objectifs.

### *Horaire variable*

L'horaire variable est une façon d'organiser le temps de travail d'un employé en l'amenant lui-même à déterminer «d'une façon autonome et quotidienne, le début et la fin de sa journée de travail, tout en conservant le principe de la présence obligatoire durant une période de temps bloqué prédéterminé et uniforme»<sup>22</sup>.

Nollen et Martin<sup>23</sup> estiment que l'élément fondamental des horaires de travail est l'exercice, par les travailleurs, d'une nouvelle liberté de choix et d'autonomie. Cette flexibilité augmente la qualité et la dignité de la vie au travail en offrant aux travailleurs plus de contrôle sur leur vie de travail et une possibilité de concilier leurs besoins personnels et familiaux avec leurs obligations professionnelles.

<sup>21</sup> Archibald A. EVANS, *Temps et vie de travail*, 1973, p. 57.

<sup>22</sup> «Terminologie et technique de l'horaire variable», in Sexton et Boivin, *op. cit.*, p. 313.

<sup>23</sup> Stanley D. NOLLEN and Virginia H. MARTIN, *Alternative Work Schedules. Part I: Flexitime*, 1978, p. 5.

De prime abord, on peut déjà déceler que cette formule est génératrice d'une meilleure qualité de vie au travail. Cummings et Molloy abondent d'ailleurs dans ce sens:

«The theory behind FWH (Flexible Working Hour) is unbelievably simple yet in practice; it has turned out to be a potent way of improving productivity and the quality of work life. FWH seems to have a direct effect on quality of life both inside and outside work.»<sup>24</sup>

Ce rapide survol des formes d'horaires alternatifs nous amène donc à constater que l'horaire variable est celui qui s'apparente le plus aux éléments propres à la QVT. Premièrement, nous y retrouvons un élément de participation. Également, nous croyons que cette personnalisation de l'emploi du temps selon le rythme de vie et de travail individuel peut s'avérer un élément de satisfaction. Troisièmement, la réorganisation du travail rendue nécessaire par l'emploi d'horaire variable individuel de travail rend possible l'enrichissement du travail. Enfin, il est plausible de croire qu'une augmentation de la productivité découlera de cette réorganisation du travail. Analysons donc plus en détail cette forme d'aménagement des temps de travail.

### **Le cas particulier de l'horaire variable de travail**

#### *Origines*

Ce n'est qu'en 1967 que l'on a commencé à parler de l'horaire variable en tant que système efficace de répartition des heures de travail<sup>25</sup>. En effet, à cette date, la société à responsabilité limitée Bölkow à Ottobrunn en République fédérale d'Allemagne, introduisit l'horaire variable pour une partie relativement importante de son personnel. Selon Allenspach, cette décision n'était cependant pas motivée par des problèmes quotidiens de circulation, mais plutôt par le fait que de nombreux collaborateurs acceptaient difficilement que la direction de l'entreprise encourage le travail le soir, après la fin de l'horaire réglementaire, tout en ne tolérant pas, en principe, de retard au travail le lendemain matin. Allenspach est d'avis qu'à l'origine, ce genre de raison a semblé avoir beaucoup plus de poids que les contraintes matérielles inhérentes à telle ou telle politique en matière de transport. Relativement à cette expérience d'Ottobrunn, Baudraz<sup>26</sup> considère que seuls des impératifs économiques sont à la base de cette innovation. Premièrement, dans la

<sup>24</sup> Thomas G. CUMMINGS and Edmond S. MOLLOY, *Improving Productivity and the Quality of Work Life*, 1977, p. 205.

<sup>25</sup> Heinz ALLENSPACH, *L'horaire variable*, 1975, pp. 27-28.

<sup>26</sup> Jean-François BAUDRAZ, *L'horaire variable de travail*, 1974, p. 18.



région munichoise, le marché du travail devenait de plus en plus fermé en raison de la surenchère provoquée par l'abondance des travaux adjugés en vue des Jeux Olympiques de 1972. Deuxièmement, la situation géographique de l'entreprise obligeait la majorité du personnel à des déplacements de plus en plus longs et difficiles en fonction de l'augmentation de la circulation automobile.

Quel qu'en ait été le motif, l'on peut affirmer que cette expérience a été la première d'importance en ce qui a trait à l'implantation d'un système d'horaire variable. À la même époque, d'autres pays européens<sup>27</sup> ont introduit ce système. À ce propos, on note l'existence d'expériences intéressantes en Grande-Bretagne, dans les pays scandinaves, en France, en Italie, en Espagne et en Suisse<sup>28</sup>.

Aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Australie, l'on connaît maintes entreprises qui ont également adopté ce mode de répartition des heures de travail. Swart<sup>29</sup> attribue le fait que l'Amérique du Nord ne se soit intéressée aux horaires variables que tout récemment, aux raisons suivantes: (a) attention se portant vers la semaine comprimée; (b) lois établissant la journée de travail à huit heures et la semaine de travail à quarante heures; (c) attitude vis-à-vis le partage entre le travail et le loisir; (d) management américain a été dans la fin des années '60 apathique à ce nouveau concept; (e) résistance des syndicats; (f) attitude des gouvernements et (g) manque d'information sur le sujet. Malgré ce retard, Nollen and Martin<sup>30</sup> estiment qu'approximativement treize pour cent des organisations non gouvernementales ayant cinquante employés ou plus ont, depuis 1977, un système d'horaire variable. Selon les auteurs, plus de trois millions de travailleurs se trouveraient ainsi affectés par un tel système d'horaire<sup>31</sup>.

27 Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur l'historique de l'emploi des horaires variables en Europe pourra consulter avec avantage: Simcha RONEN, *Flexible Working Hours — An Innovation in the Quality of Work Life*, 1981, p. 87; Pam SILVERSTEIN et Jozetta H. SRB, *Flexitime: Where, When, and How?*, 1979, p. 4 et John Carroll SWART, *A Flexible Approach to Working Hours*, 1978, p. 62.

28 Alvar O. ELBING, Herman GADON et John R.M. GORDON, «Flexible Working Hours: It's About Time», *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1974, pp. 18, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 33, 154, 155.

29 SWART, *op. cit.*, p. 88.

30 NOLLEN and MARTIN, *op. cit.*, p. 6.

31 La répartition se présente comme suit: finances et assurance — 19,3%; transport, communication et autres services — 17,1%; commerce en gros et détail — 14,4%; industrie de service — 14,4% et industrie manufacturière — 10,3%.

### *Description*

La formule de l'horaire variable «comporte, d'une manière générale, trois plages, une plage fixe et deux autres dites mobiles<sup>32</sup>, avec une pause médiane d'une durée minimum, le tout compris dans les limites d'une amplitude de la journée qui coïncide avec les heures d'ouverture de l'établissement. Cette formule s'est considérablement développée depuis, si bien qu'on rencontre aujourd'hui des schémas avec des plages fixes, variables, très variables ainsi qu'avec des plages de tolérance<sup>33</sup>.

D'autre part, la période de décompte au terme de laquelle l'équilibre entre les heures travaillées en plus ou en moins est rétabli peut, elle aussi, varier: elle est limitée soit à la journée, soit au mois, soit à une période de plusieurs mois. Les crédits d'heures, enfin, sont mis à profit soit uniquement dans le cadre des plages mobiles, soit sous forme d'une demi-journée ou d'une journée entière libre<sup>34</sup>.

Quant aux types d'horaires variables, on dénombre trois variations possibles: l'horaire variable journalier; l'horaire variable hebdomadaire et l'horaire variable mensuel.

### *Avantages et inconvénients*

L'analyse de ce type d'horaire nous permet de déceler certains avantages et inconvénients qui se rapportent principalement à l'employer et à l'employeur.

Pour l'employé, les avantages que l'on attribue à l'implantation de l'horaire variable se concrétisent de différentes manières:

- *Adaptation au rythme individuel:* L'employé peut choisir ses heures de travail qui coïncident avec les moments de la journée où il est le plus efficace. En ajustant la journée de travail au biorythme individuel, on permet ainsi une meilleure utilisation des temps productifs.
- *Transport plus facile:* En évitant les heures d'affluence, l'employé peut se déplacer plus facilement et rapidement entre son lieu de travail et son domicile. Il peut alors bénéficier de plus de temps libre en dehors du travail pour s'adonner à des activités de son choix.
- *Suppression du contrôle de la ponctualité:* Le stress occasionné par la crainte d'être en retard est éliminé, de même que le sentiment de culpabilité qui y est associé, d'où diminution des tensions émotionnelles.

<sup>32</sup> La plage fixe et les plages mobiles correspondent respectivement au temps bloqué et aux heures flexibles décrits à l'intérieur des cas pratiques présentés dans les pages qui suivent.

<sup>33</sup> Ce schéma se trouve illustré par le cas pratique de l'Assurance-Vie Desjardins.

<sup>34</sup> B.I.T. *L'organisation du temps de travail dans les pays industrialisés*, 1978, p. 10.

- *Élimination des prestations gratuites*: Le temps travaillé en surplus des heures régulières, par du personnel de direction ou des employés de niveau supérieur, est enregistré et crédité.
- *Élimination de situations privilégiées*: Perte des privilèges d'absences personnelles accordées par la direction pour certaines catégories de personnel. L'horaire variable offre la certitude que tous les salariés sont traités d'une manière équitable, impartiale et uniforme.
- *Meilleure planification et meilleure organisation du travail d'équipe*: Dans les organisations de service où il existe un processus continu des opérations, les employés doivent ajuster leur travail les uns par rapport aux autres et assurer ainsi une permanence des opérations. Ceci encourage les employés à développer une attitude de collaboration, d'esprit d'équipe et des habiletés à résoudre des problèmes.
- *Efficacité et accomplissement d'une tâche*: Le fait que le travailleur puisse travailler selon son rythme personnel implique la possibilité pour celui-ci de terminer un travail, au-delà des heures normales de travail, s'il le désire, ce qui peut lui procurer un sentiment de satisfaction d'avoir complété un travail qui lui était assigné.
- *Plus grande connaissance du travail*: Comme corollaire à la planification et au travail d'équipe, les travailleurs peuvent augmenter leurs connaissances du travail de ceux avec qui ils travaillent, devenant ainsi plus polyvalents.
- *Plus grande motivation*: Le fait de céder soi-même son temps et son travail a un effet motivationnel certain.
- *Meilleure intégration des activités sociales, familiales et récréatives*: Le temps disponible pour de telles activités peut être augmenté par l'emploi d'un horaire de travail variable que l'on contrôle soi-même. Cette liberté d'action permet d'aménager, dans certaines limites, son temps et son horaire de travail, en fonction de ses besoins personnels.

Les désavantages que l'on attribue à l'implantation de l'horaire variable peuvent, pour l'employé, se situer également à différents niveaux:

- *Perte de revenu*: Possibilité d'une baisse de gains associée à l'élimination du travail effectué en temps supplémentaire particulièrement dans les cas où les entreprises exercent une pression sur les individus pour qu'ils fixent leur horaire de travail en fonction strictement des besoins de la compagnie.
- *Cédule de travail*: Certaines restrictions sont fixées quant au niveau de flexibilité des horaires de travail pour certaines catégories de travailleurs dues aux positions qu'ils occupent (tâches interdépendantes sur chaîne d'assemblage). En outre, l'organisation des cédules de travail peut s'avérer problématique si le système de communications n'est pas adéquat.
- *Enregistrement du temps*: Le contrôle des heures de travail effectif, par la réintroduction des horloges à poinçons, peut créer certaines résistances d'ordre psychologique, étant donné la connotation péjorative associée à ce mode de contrôle.

- *Absence de structure:* Certains individus ont besoin d'être encadrés par une cédule de travail rigide pour leur bien-être psychologique.

L'implantation d'horaires variables peut également s'avérer *profitable aux employeurs:*

- *Meilleure gestion des ressources humaines:* La gestion des ressources humaines peut être améliorée du fait d'un engagement différent des employés vis-à-vis leur tâche à accomplir; du respect des cycles individuels; de la suppression de certains privilèges tacitement admis et d'un encadrement amélioré du personnel.
- *Meilleur recrutement et baisse du roulement de la main-d'oeuvre:* L'attrait que suscite un système d'horaires flexibles aide à améliorer le processus de recrutement du personnel, de même que la rétention du personnel.
- *Diminution des retards et de l'absentéisme de courte durée:* Les retards sont pratiquement abolis puisque la journée de l'employé commence quand il arrive, à la condition bien entendu de respecter l'étendue de la plage mobile. D'autre part, les absences à court terme diminuent puisque l'employé, n'ayant plus la crainte d'être en retard, ne se sentira pas obligé de s'absenter pour camoufler un léger retard.
- *Suppression des horaires spéciaux:* Certains groupes privilégiés jouissent, pour diverses raisons, d'horaires spéciaux. L'horaire variable établit une règle simple qui satisfait chacun, ne permettant pas d'exceptions.
- *Réduction du temps supplémentaire:* Un système d'horaire variable devra permettre une réduction du temps supplémentaire à la fois parce que les employés sont disponibles durant une période plus longue dans la journée et parce qu'ils cèdent leur temps de travail en fonction de leurs besoins personnels autant que des besoins de l'organisation.
- *Mise en train moins longue et meilleur agencement des charges de travail:* Du fait que les employés se mettent au travail selon leur rythme personnel, ils atteignent ainsi plus vite leur pleine capacité de fonctionnement. L'horaire flexible permet également un agencement selon les fluctuations de la demande.
- *Utilisation de l'équipement et baisse des coûts de capital:* Une plus grande utilisation de l'équipement, par des heures d'opérations plus longues, peut réduire les coûts de capital.
- *Service à la clientèle:* Les heures de service pour la clientèle sont plus longues.

L'implantation d'un horaire variable peut également causer aux employeurs certains désavantages:

- *Coût du fonctionnement:* Les heures de travail étant échelonnées sur une période plus longue de travail, cela peut entraîner des frais supplémentaires (chauffage, éclairage, énergie motrice, engagement d'un personnel supplétif pour assurer la permanence, etc...).

- *Coût de l'enregistrement des heures de présence*: L'acquisition et l'installation des appareils nécessaires au contrôle des présences ainsi que l'opération d'un tel système (achat de cartes ou de feuilles de présence, ainsi que leur contrôle et leur dépouillement) peuvent occasionner des coûts supplémentaires.
- *Compensation en argent ou en congé pour le temps de travail fait en surplus*.
- *Impossibilité d'offrir le système à tous les employés*. Étant donné la nature de certaines tâches, l'organisation peut se voir obliger de dédommager financièrement les groupes qui en sont exclus.
- *Difficultés de communication*: L'horaire variable peut provoquer des temps morts, des blocages dans le processus opérationnel ainsi qu'une perte de flexibilité dans l'organisation de réunions, de séances de comités, etc...
- *Perte d'autorité et de prestige pour des cadres*: Certains superviseurs peuvent éprouver une baisse dans leur responsabilité étant donné qu'ils exercent moins de contrôle hiérarchique.
- *Surcroît de travail pour les cadres*: La nécessité de procéder à une planification et organisation différentes du travail, compte tenu que les cadres ne peuvent être présents durant toute la durée effective de travail, implique un surcroît de travail pour eux.

Bien que ces avantages et désavantages aient été observés à la suite de différentes expériences d'implantation de l'horaire variable de travail, force est de constater que ces conséquences ont d'une certaine façon un caractère théorique. En d'autres mots, peut-on prétendre que ces résultats, que l'on peut logiquement associer à l'implantation de l'horaire variable, font surface lorsqu'un tel changement est implanté dans une organisation? À la lumière de l'étude de quelques cas pratiques, voyons ce qui résulte de l'implantation d'une telle formule.

## CAS PRATIQUES

À l'aide de quelques cas pratiques, examinons si les résultats découlant de l'implantation de l'horaire variable de travail peut être associés à la qualité de vie au travail des personnes touchées.

### Cas de la Compagnie Smithkline Corporation

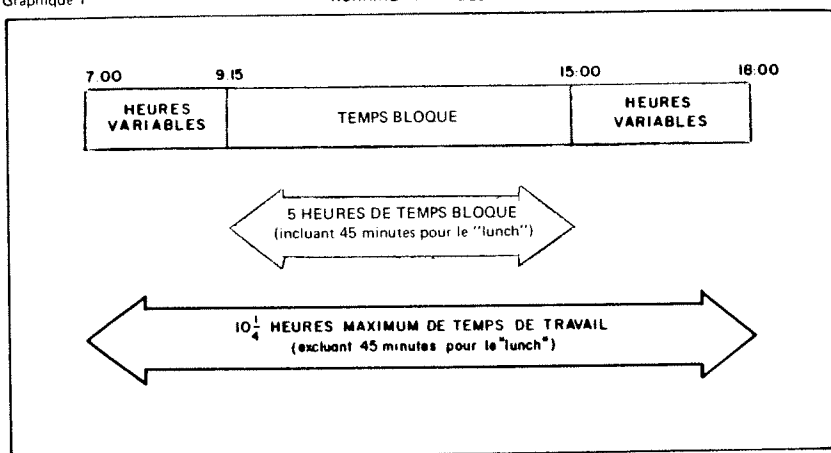
Le modèle d'horaire variable implanté à la compagnie Smithkline<sup>35</sup> permet à l'individu de commencer à travailler entre 7:00 et 9:15 et de terminer

<sup>35</sup> Robert T. GOLEMBIEWSKI, Rick HILLES and Munro S. KAGNO, «A Longitudinal Study of Flexi-Time Effects: Some Consequences of an O.D. Structural Intervention», *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10, No 4, Oct.-Dec. 1974, pp. 503-532.

son travail entre 15:00 et 18:00. Ces heures de début et de fin de travail sont variables, et l'employé peut les choisir et les changer à chaque jour. L'employé doit cependant être présent au travail durant les heures dites «bloquées». De plus, il se doit d'accumuler trente-cinq heures de travail par semaine. La Figure 1 illustre le modèle implanté.

Graphique 1

## HORAIRE VARIABLE



Le temps de travail est enregistré par le truchement d'une horloge ou de feuille de présence. La variabilité de la cédule de l'employé est limitée seulement par les besoins de l'organisation. Sauf pour ce motif, l'employé peut modifier sa cédule journalière sans consultation.

L'implantation de ce programme fut une initiative des membres de la direction de l'entreprise et n'a pas impliqué les employés au niveau de la prise de décision. Il n'y a pas de syndicat dans cette entreprise.

Après une année de ce régime, les employés touchés accusèrent d'un changement positif et significatif d'attitudes<sup>36</sup> relativement à plusieurs aspects de leur travail : l'organisation de la cédule de travail impliquant la participation de d'autres ; les heures actuelles de travail ; l'enregistrement des heures de travail ; les déplacements à l'aller et au retour du travail ; le règlement d'affaires personnelles durant le jour ; la productivité individuelle ; la flexibilité individuelle pour cédule les charges de travail ; la disponibilité des autres pour discussion ; la qualité du service de soutien.

<sup>36</sup> Par rapport à des salariés affectés aux mêmes postes de travail mais non touchés par un régime d'horaires variables.

À la même époque, les superviseurs notèrent également des améliorations sur différents aspects du travail: le moral des employés; l'organisation de la cédule de travail; les communications relatives à l'assignation des tâches; la flexibilité pour entreprendre des projets ou des expériences; l'enregistrement du temps de travail; l'assignation des tâches; le rendement global des employés.

En plus de ces résultats associés à des changements d'attitudes, il a également été possible de constater une baisse des absences de longue durée de trente-cinq pour cent. Quant aux absences de courte durée, elles augmentèrent au cours de cette période mais à un rythme moins rapide (moitié) que celui qui fut observé chez ceux qui n'étaient pas exposés à des horaires variables.

Les coûts associés au travail effectué en temps supplémentaire diminuèrent de soixante-quinze pour cent. Cependant, sur ce point, d'autres programmes étaient également en cours, de sorte qu'il est difficile d'en imputer la cause uniquement au phénomène des horaires variables.

Les auteurs de la recherche, quoique se disant heureux des résultats obtenus par cette expérience, formulent une mise en garde. Bien que les résultats soient positifs, il est difficile de savoir s'ils sont dus à l'implantation de l'horaire variable ou s'ils sont associés à toute expérience de développement organisationnel.

Une seconde évaluation de l'expérience menée en 1975<sup>37</sup> apporte une réponse à cette question. En effet, cette deuxième démarche démontra que ce qui avait été observé lors de la première analyse se maintenait, annulant ainsi l'hypothèse associée au développement organisationnel.

Malgré toutes les réserves exprimées par les auteurs eux-mêmes sur l'interprétation des résultats, nous pouvons quand même affirmer qu'ils permettent de constater l'émergence de: (a) une réduction de l'absentéisme de longue durée et du roulement de la main-d'oeuvre; (b) une meilleure qualité du travail; (c) une augmentation de la satisfaction des employés en rapport avec les heures de travail; (d) une meilleure communication et une meilleure collaboration des employés concernés.

---

<sup>37</sup> Robert T. GOLEMBIEWSKI, Samuel YEAGER, Rick HILLES, «Factor Analysis of Some Flexitime Effects: Attitudinal and Behavioral Consequences of a Structural Intervention», *Academy of Management Journal*, Vol. 18, Summer 1975, pp. 500-509.

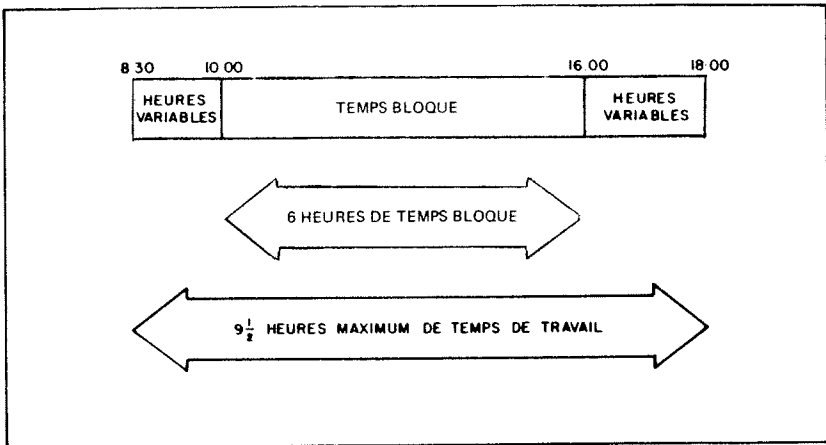
### Cas de la Compagnie General Assurance Society

Le modèle d'horaire variable retenu par la direction de cette entreprise à ses bureaux de Kingswood<sup>38</sup>, est caractérisé par une semaine de travail de trente-cinq heures. Les heures «bloquées» s'étendent de 10:00 à 16:00. Le temps variable se situe entre 8:30 et 10:00 et de 16:00 à 18:00.

Les employés peuvent avoir un débit ou un crédit de sept heures à l'intérieur de la période mensuelle de comptabilité. De plus, ils peuvent prendre une journée ou deux demi-journées de congé chaque mois, à la condition, bien entendu, qu'ils aient rencontré les exigences en termes d'heures de travail contenues dans leur contrat de travail. La Figure 2 représente le modèle retenu.

Graphique 2

HORAIRE VARIABLE



Un sondage effectué auprès de cent cinquante employés de bureau de cette firme concernés par les horaires variables (comparativement à un groupe contrôle de la même importance oeuvrant au sein de cette compagnie) a permis de déceler des résultats intéressants.

Questionnés à trois moments différents (sur une période de quatre mois), au cours de l'expérience, les salariés attestèrent de ce qui suit:

Augmentation du niveau de satisfaction au travail due principalement à la possibilité d'utiliser leurs habiletés au travail;

<sup>38</sup> Martin G. EVANS, «A Longitudinal Analysis of the Impact of Flexible Working Hours», *Études en psychologie du personnel*, Vol. 6, No 2, printemps 1975, pp. 1-10.



Absence de difficultés associées à l'enregistrement du temps;

Appréciation du processus d'accumulation d'heures de travail, sous forme de crédits d'heures pouvant être utilisés dans des activités non reliées au travail;

Meilleure performance; plus grande utilisation de leurs habiletés; meilleure participation à la planification des activités et augmentation de l'esprit d'équipe;

Maintien du normal horaire de travail choisi par chaque employé;

Stabilisation dans la façon d'organiser son travail.

Les changements observés à la Compagnie General Assurance Society semblent davantage se rapporter aux attitudes au travail. Bien que positifs, ces résultats ne permettent pas de conclure d'une façon certaine, en ce qui a trait aux comportements des salariés ni aux résultats associés au rendement de ces derniers. On peut cependant avancer que la qualité de vie au travail des salariés touchés a été affectée positivement. La fragilité des résultats de cette expérience est associée à la trop courte période sur laquelle a porté l'évaluation.

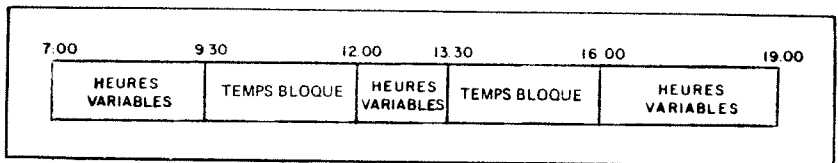
### Cas de la Compagnie Berol Corporation

L'horaire variable implanté à la Compagnie Berol Corporation en 1973<sup>39</sup> le fut d'abord à son bureau-chef et, par la suite, à plusieurs de ses divisions.

Le modèle retenu qui s'applique du 15 septembre au 31 mai, soit pour une période de neuf mois, comprend deux périodes de temps bloqué allant de 9:30 à 12:00 et de 13:30 à 16:00 au cours desquelles le personnel doit être présent.<sup>40</sup> Ces heures bloquées totalisent vingt-cinq heures par semaine. Les employés sont libres d'agencer leur cédule de travail de façon à compléter les quinze heures qui restent pour un total de quarante heures. Cet horaire permet un débit ou un crédit d'heures. La Figure 3 illustre le modèle implanté.

Graphique 3

HORAIRE VARIABLE



(1) De 15 septembre au 31 mai soit pour une période de neuf (9) mois.

39 Frank T. MORGAN, «Your (Flex) Time May Come», *Personnel Journal*, Vol. 56, February 1977, pp. 82-85, 96.

40 L'horaire d'été (1er juin au 14 septembre) comprend le même nombre d'heures mais permet de compresser les heures de travail en quatre jours et demi.

Cet horaire variable s'applique à du personnel clérical, professionnel de même qu'à des membres de la direction. De plus, des travailleurs (col-bleus) du secteur de la recherche et du développement ont également été impliqués dans cette expérience.

Avec l'accord de son superviseur, un travailleur peut arrêter son horaire de travail dans la mesure où il respecte la période de temps bloqué, ainsi que le nombre total d'heures à effectuer par semaine.

Morgan qui a fait l'évaluation de cette expérience a adopté une approche longitudinale (pré-test, post-test après deux mois et post-test après trois ans) retenant trois divisions où les employés étaient touchés par les horaires variables (deux cents personnes) et quatre autres divisions, où les employés maintenaient une cédule régulière (groupe contrôle).

Après deux mois d'implantation des horaires variables, on observait déjà une baisse du taux d'absentéisme de cinquante pour cent. Les retards au travail étaient presque complètement éliminés (moins de un pour cent) et le nombre de jours personnels de congé avait diminué, passant de 2,3 jours par employé par année à 0,5 jour par employé par année. Le rendement au travail (rapporté subjectivement) demeurait le même selon soixante pour cent des répondants. Quant au niveau de satisfaction, quatre-vingt-neuf pour cent des employés concernés se déclaraient plus que satisfaits.

Bref, après deux mois, les employés se déclaraient généralement satisfaits de l'horaire variable. De plus, bien que le rendement au travail n'avait pas changé, on notait des économies importantes au chapitre des absences personnelles.

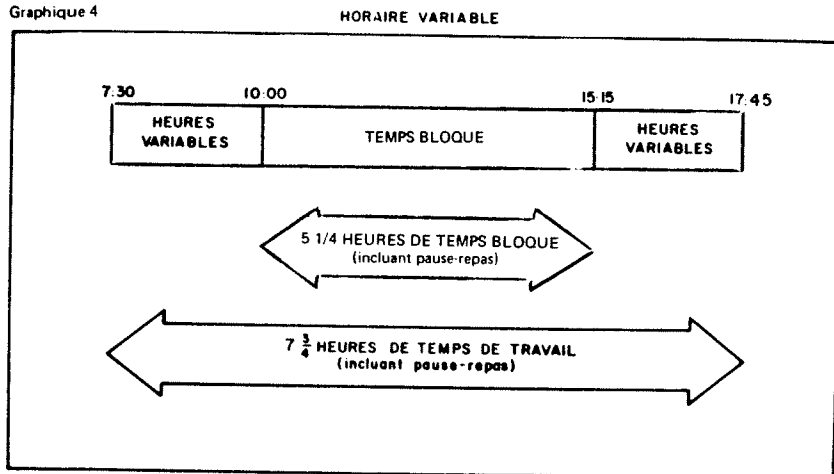
Après trois ans de ce régime, en comparant les réponses de quatre-vingt-huit répondants exposés à l'horaire variable à celles formulées par ceux qui ne furent pas impliqués ( $N = 78$ ) dans une telle expérience, on note que, sous un tel régime, les participants attestent d'un niveau plus élevé de satisfaction. Ils ont également une perception plus élevée du rendement au travail et accusent d'un besoin plus grand d'améliorer leur qualité de vie personnelle.

Les résultats découlant de cette expérience laissent voir que l'organisation et les employés concernés ont à la fois bénéficié de cette initiative. Il faut cependant être prudent quant aux conclusions à tirer de ce cas étant donné que des résultats objectifs n'ont été obtenus que lors du premier post test (après deux mois seulement). Ceux qui découlent du sondage effectué après une période d'utilisation de trois ans font surtout référence à des perceptions c'est-à-dire des données à caractère très subjectif.

### Cas de la Metropolitan Life Insurance Company

Le modèle d'horaire variable implanté à la Compagnie d'Assurance Metropolitan Life<sup>41</sup> permettait aux employés de varier leurs heures de travail (début entre 7:30 et 10:00 et départ selon l'heure d'arrivée). La longueur de la journée de travail demeurait de sept heures et trois quarts, incluant une pause-repas. Le temps bloqué (présence obligatoire au travail) se situait entre 10:00 et 15:15. La Figure 4 illustre ce modèle.

Graphique 4



Deux cent quarante-six employés de niveau clérical répartis dans cinq unités de production à l'intérieur de la compagnie furent impliqués dans cette expérience.

La productivité des employés fut mesurée objectivement (e.g. nombre de réclamations traitées, pourcentage du travail complété en cinq jours) à partir des dossiers de routine de la Compagnie, avant et après l'expérience.

Un premier résultat laisse voir que l'introduction de l'horaire variable de travail a affecté à la hausse la productivité dans deux des cinq unités de travail.

Dans une de ces deux unités, on a noté une augmentation de la productivité de treize pour cent après quatre mois et de quarante-cinq pour cent

<sup>41</sup> Virginia E. SCHEIN, Elizabeth H. MAURER and Jan F. NOVAK, «Impact of Flexible Working Hours on Productivity», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 4, 1977, p. 463-465.

après une année. Dans la seconde de ces unités, une augmentation de la productivité de treize pour cent a également été observée après huit semaines d'opération sous ce régime.

Quant aux autres résultats observés relativement à ce cas, il apparaît plus sage de ne pas les discuter étant donné la faiblesse de la méthodologie retenue pour les apprécier.

Malgré le fait que l'évaluation de ce cas ne permet pas de conclure si la qualité de vie au travail des participants a été améliorée, on peut cependant retenir que l'implantation de l'horaire variable à la Metropolitan Life Insurance Company a, dans certaines unités, eu un impact certain sur la productivité des salariés.

### Québec — Cas de l'Assurance-Vie Desjardins

La seule étude d'envergure relative à l'implantation des horaires variables au Québec est celle qui a été menée par la direction générale de la recherche du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre<sup>42</sup> en 1976. Les auteurs Côté et Lewis soulignent que cette formule a vraiment pris son essor au Québec au début des années 1974-75 et que c'est surtout l'horaire personnalisé qui a eu la faveur des organisations. Les chercheurs soulignent que dans la majorité des cas dénombrés (N = 40), la proposition d'implanter un tel régime est venue de la direction qui a consulté ses employés (dans la plupart des cas) avant l'adoption définitive d'un tel système.

L'horaire variable se retrouve exclusivement dans quatre grands secteurs d'activité économique, soit:

- Assurance : 37,5% (15 organisations)
- Services socio-culturels,  
commerciaux et personnels : 37,5% (15 organisations)
- Secteur manufacturier : 22,5% ( 9 organisations)
- Secteur des communications : 2,5% ( 1 organisation)

Selon les chercheurs de la D.G.R., le type d'emplois où l'on retrouve le plus d'employés bénéficiant de l'horaire variable, est celui concernant les employés de bureau, avec cinquante-cinq pour cent. Les deux autres types d'emplois où l'on retrouve ce type d'horaires sont les emplois profession-

<sup>42</sup> Bernard TURGEON, *Les horaires variables: Examen de la littérature*, 1976, 165 pages; Louise H. CÔTÉ, Normande LEWIS et coll., *L'horaire variable au Québec: rapport d'enquête*, 1976, 207 pages; Bernard-M. TESSIER et Bernard TURGEON, *L'horaire variable: rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse*, 1976, 224 pages et René BOULARD, Louise H. CÔTÉ, Serge GUIMOND et Bernard TURGEON, *Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu*, 1977, 95 pages.

nels et les emplois techniques, avec respectivement onze pour cent et treize pour cent. Les autres groupes voient leurs effectifs affectés par ce régime dans une proportion de moins de dix pour cent. De plus, vingt-cinq pour cent des organismes ayant implanté ce système avaient de trente à soixante employés. Finalement notons que seulement trois pour cent des travailleurs sous horaire variable sont syndiqués.

Bien que les chercheurs du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre rapportent plusieurs cas intéressants d'implantation d'horaires variables, nous retenons un de ces cas, celui de l'Assurance-Vie Desjardins<sup>43</sup>. Ce cas étant à la fois complexe et intéressant, il nous est apparu utile de le présenter.

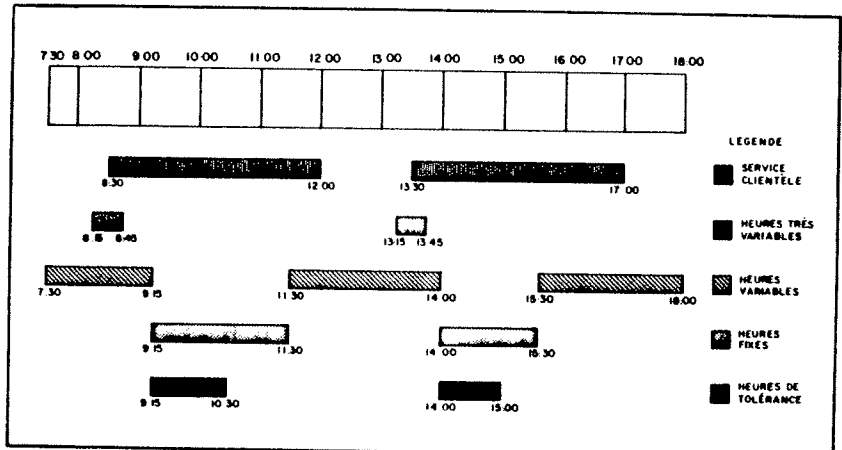
L'Assurance-Vie Desjardins est une Compagnie mutuelle d'assurance issue des Caisses Populaires Desjardins. Elle emploie environ quatre cent soixante-quinze personnes (juin 1973) dont deux cent soixante-quinze sont des employés permanents qui travaillent au siège social. C'est avec ce dernier groupe que l'expérience fut tentée en janvier 1973.

L'horaire de travail retenu se présente comme suit:

À l'Assurance-Vie Desjardins, l'horaire de travail retenu s'échelonnait de 7:30 à 18:00. La journée de travail se divise en cinq grandes périodes se chevauchant l'une l'autre. Le service à la clientèle doit être assuré de 8:30 à 12:00 et de 13:30 à 17:00. On y retrouve des plages très variables (employé décide seul du moment où il entre), des plages variables (employé s'entend avec son patron du moment de son entrée), des plages fixes (tout le monde est au travail) et des plages de tolérance (période d'absences occasionnelles à l'intérieur des plages fixes). Ce modèle est illustré par la Figure 5.

Graphique 5

HORAIRE VARIABLE



43 Jean-Claude BEAULIEU, «L'horaire variable: Quelques expériences vécues», in J. Sexton et J. Boivin (éditeurs), *L'aménagement des temps de travail*, 1974, pp. 122-135.

Six mois après son implantation, un questionnaire d'évaluation fut remis aux employés et aux cadres. Bien qu'il n'y ait pas eu de mesures prises avant le début de l'expérience et que l'on n'ait pas utilisé de groupe contrôle, les résultats obtenus s'avèrent intéressants parce que représentatifs des conclusions générales formulées par les chercheurs de la D.G.R. du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre.

Les résultats les plus significatifs laissent voir que soixante-trois pour cent des employés se sont prévalus de l'horaire variable. Soixante-dix pour cent des personnes touchées ont considéré que la quantité et la qualité du travail n'avaient pas changé. Finalement, près de la moitié des sujets, quarante-cinq pour cent, ont estimé que l'expérience avait eu un impact positif sur le climat de travail.

En ce qui concerne les cadres, les résultats démontrent que vingt pour cent d'entre eux estiment avoir subi des contrecoups suite à la mise en force du régime d'horaires variables. Il est intéressant de noter cependant que six mois plus tard, ce pourcentage était réduit à quatorze pour cent.

Au niveau de mesures plus objectives, l'expérience de l'Assurance-Vie Desjardins laisse voir que le taux de rotation du personnel est passé de onze pour cent à six pour cent. Dans la même perspective, on note que le taux d'absentéisme pour raison de maladie a régressé d'une façon significative. De sept jours par employé qu'il était en 1972, il passait à quatre jours en 1973.

Au niveau du travail exécuté en temps supplémentaire, l'implantation des horaires variables a occasionné une réduction de ce phénomène de trente-quatre pour cent. Plus spécifiquement, au cours des six premiers mois de 1972, les employés avaient accumulé plus de six mille heures de travail en temps supplémentaire. Une année plus tard, cette statistique était passée à quatre mille heures.

Le cas de l'Assurance-Vie Desjardins laisse clairement voir que l'implantation de l'horaire variable a non seulement eu un impact positif sur le rendement des employés touchés, permettant ainsi des économies importantes au chapitre des coûts d'opération, mais également permet de constater que cette initiative a directement amélioré la qualité de vie au travail des personnes impliquées.

## CONCLUSION

À la lumière de la problématique décrite au début de cet article et des quelques expériences pratiques présentées, peut-on prétendre que l'implan-

tation de l'horaire variable s'avère un élément déclencheur de l'amélioration de la qualité de vie au travail de ceux et celles qui sont touchés par un tel système d'aménagement de leur temps de travail? Malgré la grande variété des méthodologies utilisées (de même que certaines lacunes — absence de groupe contrôle, période d'observation trop courte, contamination de la variable indépendante — horaire de travail — avec d'autres variables, etc...), pour mesurer l'effet d'un tel mécanisme dans les expériences étudiées, il est possible de déceler l'émergence de certaines tendances relativement à l'impact que peut avoir l'implantation des horaires variables sur la qualité de vie au travail. Bien qu'il faille être prudent quant aux résultats observés, si l'on retient la dichotomie employeur-employé, on observe que l'implantation de ce mécanisme procure certains avantages tant à l'employé qu'à l'employeur. Le Tableau I qui suit regroupe les avantages et désavantages concernant le travailleur et l'employeur qui se dégagent des cas étudiés.

En général, bien que ces résultats soient fragmentaires, ils permettent de déceler la présence de liens assez directs entre d'une part, les effets de l'implantation de l'horaire variable et d'autre part, la qualité de vie au travail. Tel que le lecteur peut en prendre connaissance à la lecture du Tableau I, on note que l'implantation de l'horaire variable permet à l'employé, entre autres avantages, de se déplacer plus facilement de son domicile au travail et vice versa, d'assurer une meilleure intégration de ses activités personnelles avec ses activités professionnelles de même qu'une plus grande satisfaction générale au travail. Or, ces aspects bénéfiques associés à l'implantation d'une telle formule constituent des résultats tangibles propres à certaines dimensions qui caractérisent la QVT. Herrick et Maccoby<sup>44</sup>, Walton<sup>45</sup> et Boisvert<sup>46</sup> sont tous en accord pour reconnaître que de tels résultats permettent d'harmoniser la vie au travail avec celle hors-travail. Dans la même perspective, une augmentation de la satisfaction générale au travail ressentie par ceux et celles qui sont exposés à un horaire variable, ne peut que s'appuyer sur des dimensions associées directement à des facettes importantes de la QVT telles que intégration sociale au travail, individualisation du travail, démocratie sur les lieux du travail, équité en termes de partage des bénéfices de l'entreprise etc...

Du côté de l'employeur, les bénéfices décelés suite à l'implantation d'un horaire variable sont directement associés au niveau d'efficacité de l'organisation. En effet, le Tableau I laisse voir qu'un tel réaménagement des temps de travail pour un groupe de salariés occasionne une augmenta-

---

44 HERRICK et MACCOBY, *op. cit.*, p. 25.

45 WALTON, *op. cit.*, pp. 12-16.

46 BOISVERT, *op. cit.*, p. 148.

Tableau I

**Avantages et désavantages pour employé et employeur  
suite à l'implantation d'un système d'horaire variable**

	<i>EMPLOYÉ</i>	<i>EMPLOYEUR</i>
<i>AVANTAGES</i>	<p>Plus grande satisfaction générale au travail; Déplacement du domicile au travail et vice versa plus facile; Meilleure intégration des activités personnelles et professionnelles;</p>	<p>Augmentation de la productivité et de la production; Baisse des absences;  Réduction des heures de travail effectuées en temps supplémentaire; Réduction du taux de roulement du personnel; Recrutement du personnel rendu plus facile; Allongement des heures de service aux clients; Pas d'augmentation dans les dépenses générales (chauffage, éclairage, etc.);</p>
<i>DÉSAVANTAGES</i>	<p>Perte de revenu associé au travail effectué en temps supplémentaire;</p> <p>Inconvénients de courte durée lors de l'implantation du système; Retour à l'horloge poinçon (ou autre méthode du même genre) pour contrôler les heures de travail.</p>	<p>Coûts relatifs à l'implantation d'un nouveau système de contrôle des heures de travail</p> <p>Coûts relatifs aux mesures de contrôle associées à l'implantation d'un tel système;</p>

tion de la productivité et de la production, une baisse des absences, une réduction tangible des heures de travail effectuées en temps supplémentaire, une réduction du taux de roulement du personnel, etc... Or, ces avantages sont orientés directement dans le sens d'un des deux axes fondamentaux de la QVT. En effet, Lesage affirme avec beaucoup d'à propos que la QVT



doit inclure non seulement des dimensions propres aux individus mais également propres à l'entreprise du fait qu'elle permet d'améliorer l'efficacité de l'organisation voir même sa productivité<sup>47</sup>.

Bien que l'on ne saurait prétendre que l'implantation de l'horaire variable contribue à elle seule à rehausser le niveau de la Qualité de Vie au Travail d'un groupe de salariés, force est de reconnaître qu'elle constitue une formule qui affecte directement le niveau de Qualité de Vie au Travail d'une organisation. Ces résultats supportent d'ailleurs ceux qui ont été observés aux États-Unis où, en 1975, un sondage<sup>48</sup> auprès d'une soixantaine d'organisations qui avaient expérimenté l'horaire variable, faisait état que les aspects positifs de ces systèmes compensaient, d'une manière convaincante, pour les désavantages qu'ils pouvaient causer.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLENSPACH, Heinz, *L'horaire variable*. Genève, Bureau international du Travail, 1975, 66 pages.
- BAUDRAZ, Jean-François, *L'horaire variable de travail*, Paris, Éditions d'organisation, 1974, 141 pages.
- BEAULIEU, Jean-Claude, «L'horaire variable: quelques expériences vécues», in Sexton, J. et J. Boivin (éditeurs), *L'aménagement des temps de travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1974, pp. 122-135.
- BÉLANGER, Laurent, «Les formes d'aménagement des temps de travail», in Sexton, J., J. Boivin (éditeurs), *L'aménagement des temps de travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1974, pp. 23-43.
- BOHLANDER, George W., *Flexitime — A New Face on the Work Clock*, Los Angeles, University of California, Institute of Industrial Relations, 1978, 138 pages.
- BOISVERT, Maurice, «La gestion et l'amélioration de la qualité de la vie au travail: un survol managériel», in *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, Ottawa, ministère du Travail, 1981, pp. 147-155.
- BOISVERT, Maurice, Maurice LEMELIN, «L'approche socio-technique: outil d'amélioration de la productivité et d'humanisation du travail», in Lemelin, Maurice et Jeannine McNeil, *Productivité et qualité de vie au travail*, Montréal, Québec, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, pp. 117-134.
- B.I.T., *L'organisation du temps de travail dans les pays industrialisés*, Genève, Bureau international du Travail, 1978, 134 pages.

<sup>47</sup> LESAGE, *op. cit.*, p. 25.

<sup>48</sup> Business and Professional Women's Foundation: *Hours of Work When Workers Can Choose*, 1975.

- BOULARD, René, Louise H. CÔTÉ, Serge GUIMOND et Bernard TURGEON, *Les répercussions de l'horaire variable sur l'individu*, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, janvier 1977, 95 pages.
- Business and Professional Women's Foundation, *Hours of Work when Workers Can Choose*, Washington, 1975.
- COHEN, Allan R., Herman GADON, *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978, 137 pages.
- CÔTÉ, Louise H., Normande LEWIS et collaborateurs, *L'horaire variable au Québec: Rapport d'enquête*, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, juillet 1976, 207 pages.
- CUMMINGS, Thomas G., E.S. MOLLOY, *Improving Productivity and the Quality of Work Life*, New York, Praeger, 1977, 305 pages.
- DAVIS, Louis E., Albert B. CHERNS and Associates, *The Quality of Working Life. Volume One — Problems, Prospects and the State of the Art*, New York, The Free Press, 1975, 450 pages.
- DAVIS, Louis E., «Pour une vie de travail meilleure. L'évolution aux États-Unis», *Revue Internationale du Travail*, Vol. 116, No 1, juillet-août 1977, pp. 53-65.
- ELBING, Alvar O., Herman GADON, John R.M. GORDON, «Flexible Working Hours: It's About Time», *Harvard Business Review*, jan.-fév. 1974, pp. 18-19-20-22-24-26-28-33-154-155.
- EVANS, Archibald, A., *Temps et vie de travail*, Paris, Organisation de coopération et de développement économique, 1973, 117 pages.
- EVANS, Martin G., «A Longitudinal Analysis of the Impact of Flexible Working Hours», *Études en psychologie du personnel*, Vol. 6, No 2, printemps 1975, pp. 1-10.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T., Rick HILLES, Munro S. KAGNO, «A Longitudinal Study of Flexi-Time Effects: Some Consequences of an O.D. Structural Intervention», *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10, No. 4, Oct.-Dec. 1974, pp. 503-532.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T., Samuel YEAGER, Rick HILLES, «Factor Analysis of Some Flexitime Effects: Attitudinal and Behavioral Consequences of a Structural Intervention», *Academy of Management Journal*, Vol. 18, Summer 1975, pp. 500-509.
- HERRICK, N., M. MACCOBY, «*Humanizing Work: A Priority Goal of the 1970's*», Présentation dans le cadre de l'International Conference on the Quality of Working Life, Arden House, Harriman, New York, du 24 au 29 septembre 1972.
- JENKINS, David, «QWL — Current Trends and Directions. Issues in the Quality of Working Life», *A Series of Occasional Papers No. 3*, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre, December 1981, 50 pages.
- JOHNSTON, Carl P., M. ALEXANDER, J. ROBIN, *Qualité de la vie au travail. L'idée et son application*, Ottawa, ministère du Travail du Canada, septembre 1978, 38 pages.

- LAREAU, Serge, «La qualité de la vie au travail: Plan de changement?» in *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, Ottawa, ministère du Travail, 1981, pp. 59-70.
- LESAGE, Pierre B., «Différentes conceptions du lien entre la QVT et la productivité», in Lemelin, Maurice et Jeannine McNeil, *Productivité et qualité de vie au travail*, Montréal, Québec, Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1982, pp. 25-44.
- MARIC, D., «*L'aménagement du temps de travail — le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail*», Genève, Bureau international du Travail, 1977, 72 pages.
- MORGAN, Frank T., «Your (Flex) Time May Come», *Personnel Journal*, Vol. 56, Feb. 1977, pp. 82-85, 96.
- MORTON, Herbert C., «Quality of Life in Work», in Yoder, Dale and Herbert G. Heneman (editors), *Administration and Organization*, Volume VI, ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Washington, The Bureau of National Affairs, 1977, pp. 3-103, 3-124.
- NOLLEN, Stanley D., Virginia H. MARTIN, «Alternative Work Schedules, Part I: Flexitime», *AMA Survey Reports*, New York, Amacom, 1978, 53 pages.
- ROBIN, Jacquelin, *Qualité de la vie au travail. Concept et Programmes de changement*, Ottawa, ministère du Travail du Canada, février 1981, 26 pages.
- ROBISON, David, *Alternative Work Patterns — Changing Approaches to Work Scheduling*, New York, Work in America Institute Reports, 1976, 40 pages.
- RONEN, Simcha, *Flexible Working Hours — An Innovation in the Quality of Work Life*, Montréal, McGraw-Hill, 1981, 353 pages.
- SANDERSON, George, «Observations sur la qualité de la vie au travail», in Sanderson, George F. (éditeur), *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, Ottawa, ministère du Travail, 1978, pp. 36-42.
- SCHEIN, Virginia E., Elizabeth H. MAURER, Jan F. NOVAK, «Impact of Flexible Working Hours on Productivity», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No 4, 1977, pp. 463-465.
- SEXTON, J., J. BOIVIN (éds), *L'aménagement des temps de travail — l'horaire variable et la semaine comprimée*, Québec, P.U.L., 1974, 337 pages.
- SILVERSTEIN, Pam, Jozetta H. SRB, Flexitime: Where, When and How? *Key Issues Series — No. 24*, N.Y., New York State School of Industrial and Labor Relations, 1979, 56 pages.
- SRINIVAS, Kalburgi M., «Humanization of Worklife in Canada: Progress, Perspectives and Prospects», *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 1, 1980, pp. 87-118.
- SWART, John Carroll, *A Flexible Approach to Working Hours*, New York, AMACOM, 1978, 278 pages.
- TESSIER, Bernard M., Bernard TURGEON, *L'horaire variable: Rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse*, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre, juin 1976, 224 pages.

THORSRUD, Einar, «Qualité de la vie au travail, signe d'une évolution culturelle», *La Qualité de la vie au travail, la Scène canadienne*, Vol. 2, No 4, 1979, pp. 26-27.

TURGEON, Bernard, *Les horaires variables: examen de la littérature*, Québec, ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, janvier 1976, 165 pages.

WALTON, Richard E., «Improving the Quality of Work Life», *Harvard Business Review*, May-June 1974, pp. 12, 16, 155.

WHITE, Terence H., «L'évolution sociale et le travail», in *S'adapter à un monde en pleine évolution. Choix de textes sur la qualité de la vie au travail*, Ottawa, ministère du Travail, 1981, pp. 19-25.

Tiré de: Relations Industrielles vol. 38, no 3, pp. 568-595