



L'aménagement du temps de travail et la conception des tâches

L'angle organisationnel de l'aménagement du temps de travail

De plus en plus d'études démontrent une relation entre le trop grand nombre d'heures travaillées et l'apparition de certaines maladies physiques telles les maladies cardiovasculaires. On remarque aussi une relation entre les horaires de travail rigides et l'augmentation du stress causé par les exigences conflictuelles du travail et de la vie personnelle.

Si l'employé peut apprendre à dire non et à connaître ses limites sur le plan de son état de santé physique et mental, l'entreprise peut pour sa part proposer l'aménagement des horaires de travail. De plus, les horaires flexibles seraient un facteur de rétention de la main-d'œuvre. Une étude menée par Accenture soutient que parmi « les travailleurs interrogés sur les raisons qui les poussent à demeurer chez leur employeur actuel, 64 % des répondants (répartis également entre hommes et femmes et entre membres des générations boomers, X et Y) mentionnent [les modalités de travail flexibles](#) ». Voici quelques exemples d'aménagement d'horaires de travail :

- **Horaire flexible** : L'horaire variable suppose que les employés font une pleine journée de travail, mais qu'ils peuvent ajuster les heures de début et de fin de la période de travail. Les modalités de ce régime sont généralement soumises à des règles précises qui prévoient habituellement une plage fixe (quand tous les employés doivent être présents au travail pour accomplir leurs tâches, par exemple de 11 h à 15 h) et des plages mobiles (les heures de la journée qu'un employé peut choisir pour faire son travail ; par ex., l'un peut choisir de travailler de 7 h à 15 h et un autre de 10 h à 18 h).
- **La semaine de travail comprimée** : La semaine de travail comprimée suppose que l'employé travaille un plus grand nombre d'heures par jour que les heures normales d'une journée de travail, mais un nombre moins élevé de jours par semaine (par ex., la semaine de 4 jours à 10 heures par jour).
- **Le travail permanent à temps partiel**. Cette modalité est surtout destinée aux employés dont les responsabilités familiales et financières sont moins importantes donc, pour la plupart, aux employés plus âgés ou à la retraite. En effet, ces derniers pourraient souhaiter prolonger leur « vie en entreprise » si le temps passé au travail est réduit. Pour l'entreprise, cette option comporte plusieurs avantages, tels qu'assurer le transfert des connaissances et éviter la perte prématurée d'employés en raison d'une retraite anticipée. Pour un employé, cette option permet de faire une transition harmonieuse entre la vie professionnelle et la retraite et de prolonger sa vie en milieu de travail en tenant



compte des contraintes occasionnées par le vieillissement. Les employés qui sont en mi-carrière trouvent souvent l'option du travail permanent à temps partiel peu intéressante. Ils estiment que leur revenu serait alors trop bas pour subvenir à leurs besoins étant donné leurs responsabilités familiales ou parentales.

Pour arriver à gérer les horaires flexibles, plusieurs entreprises affirment qu'il faut :

- Établir des politiques claires sur les heures de travail.
- S'assurer de comptabiliser les heures travaillées.
- Faire plus de coordination de l'horaire de travail.
- Mettre en place des dispositifs de surveillance (par ex., appareil de pointage).

De plus, pour plusieurs, l'aménagement des horaires devrait être approuvé par l'employeur avant d'entrer en vigueur.

L'angle individuel de l'organisation du travail

La conception des tâches évolue constamment selon les changements du milieu du travail. Une bonne conception des tâches permettra de rendre raisonnables les conditions dans lesquelles l'employé exécutera son travail. En fait, elle permet de « décider ce que l'employé fait, pendant combien de temps il le fait et où il le fait » ([Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail](#)). La conception des tâches pourra servir à résoudre certaines problématiques telles que la surcharge quantitative (par ex., pas assez de temps pour qu'un employé accomplisse toutes ses tâches) et qualitative de travail (par ex., exigences trop grandes sur le plan des compétences), la sous-charge de travail, le manque de contrôle sur son travail, les postes laissés vacants sur de longues périodes, le nombre d'heures supplémentaires, etc.

Les moyens servant à la conception des tâches incluent, entre autres, la rotation des postes, l'élargissement des tâches et l'enrichissement des tâches.

- La rotation des postes consiste à affecter les travailleurs à différents postes (nécessitant des compétences semblables) à intervalles fixes ou irréguliers, ce qui permet de rompre la monotonie au travail.
- L'élargissement des tâches consiste à définir le travail de l'ouvrier de telle sorte que celui-ci ait plusieurs opérations différentes à effectuer (opérations d'importance et de complexité égales) (Paquin, 1992). Le cycle de travail étant allongé, cela réduit l'insatisfaction associée au caractère répétitif du travail (par ex., cycle d'une demi-heure au lieu de cinq minutes).
- L'enrichissement des tâches signifie qu'un opérateur se voit confier des tâches de contrôle. Il dispose ainsi d'un certain degré de responsabilité (et davantage d'autonomie en matière de prise de décision). On ajoute des tâches qui sont jugées plus valorisantes.



Pour en savoir plus sur l'aménagement du temps de travail

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

[Que doit-on prendre en compte dans la définition d'une politique d'aménagement du temps de travail ?](#)

[L'aménagement du temps de travail](#)

G. Tremblay. L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail (TELUQ, 2003)

Santé Canada. [Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Quoi faire ? Quoi éviter ?](#)

Organisation Internationale du Travail. [Votre sécurité et votre santé au travail. Ergonomie.](#)

Pour en savoir plus sur l'angle individuel de l'organisation du travail

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. [Conception des tâches ?](#)

M. St-Vincent et coll. [La rotation des postes : ce qu'en pensent des travailleurs d'une usine d'assemblage automobile](#), 2003

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. [La pratique de la rotation des postes dans une usine d'assemblage](#)