

## Au Canada comme ailleurs le cadre de travail se modifie

L'une des caractéristiques de la société actuelle est ce besoin très répandu d'organiser sa vie en fonction de sa personnalité. Et cela se manifeste naturellement dans la partie de sa vie qu'on passe au travail. Nombre de gens ne veulent plus subordonner leur existence à leur activité professionnelle. Ils cherchent des moyens d'adapter leur travail à leur mode de vie. En conséquence, le lieu de travail se transforme graduellement, il s'assouplit et devient peut-être plus humain.

Les horaires variables sont l'une des innovations qui ont largement contribué à transformer le cadre de travail.

### Le travail à temps partiel

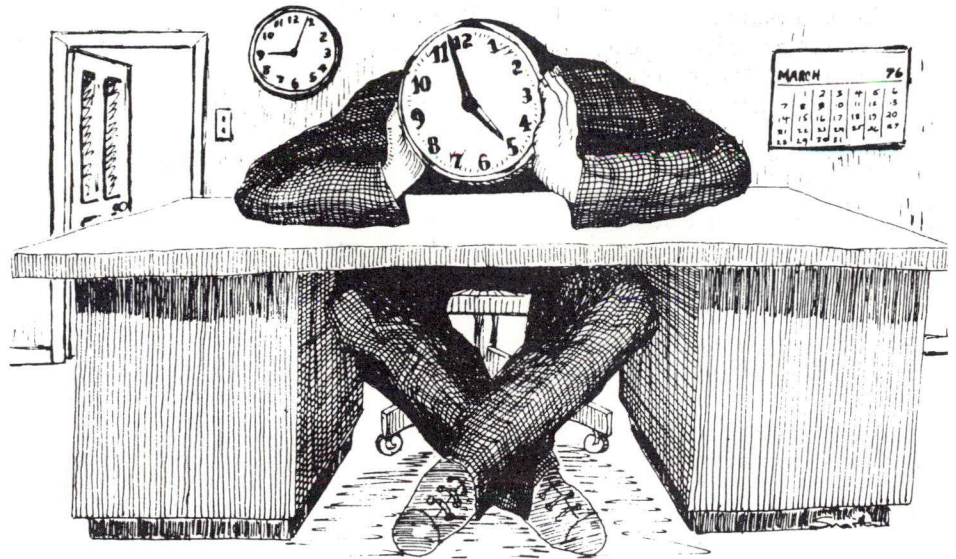
Le travail à temps partiel est considéré par plusieurs comme un moyen idéal pour la femme de satisfaire aux exigences de son foyer tout en poursuivant sa carrière. La formule peut aussi servir les intérêts de l'employeur. En multipliant les postes à demi-temps, on réduirait la fréquence des interruptions en cours de carrière que de nombreux employés, surtout des femmes, jugent nécessaires. Et l'employeur profiterait ainsi des compétences et des spécialités d'un plus important secteur de la population active.

Cela fut confirmé lors d'une enquête menée à la Commission de l'éducation de Toronto, auprès du personnel non enseignant: 32% des femmes mariées qui ont quitté la Commission depuis trois ans y seraient restées si elles avaient pu travailler à temps partiel, et 70% disent que la formule les aurait intéressées à un moment ou à un autre.

Si les mères de famille sont les premières intéressées, la formule pourrait aussi répondre aux besoins d'autres personnes: celles dont la santé laisse à désirer, celles qui doivent cumuler les études et le travail, et celles qui, voyant venir la retraite, redoutent un arrêt trop brusque de leur activité professionnelle.

### Les différents horaires

Les horaires à plages mobiles permettent aux employés de choisir leurs heures de travail dans les limites de temps fixées par le ministère, et de



les varier à leur gré pourvu qu'ils assurent chaque jour sept heures et demie de présence.

Dans le cas des horaires à plages fixes, ils choisissent les heures auxquelles ils commenceront et finiront leur journée de travail, toujours dans les limites fixées par le ministère et sous réserve d'approbation par la direction. Ils ne peuvent plus en changer par la suite sans l'autorisation préalable de leurs supérieurs.

Un petit nombre d'employés observent en outre des horaires décalés. Cette formule leur permet de commencer et de finir leur journée à des heures différentes, qui sont cependant déterminées par la direction.

L'adoption de ces nouveaux horaires dans la fonction publique résulte de longs efforts de réflexion et de planification. Déjà en 1970, administrateurs du personnel, directeurs, employés et chefs syndicaux s'intéressaient au concept des horaires variables et analysaient les résultats d'enquêtes menées en d'autres pays.

L'une d'elles, effectuée en Allemagne, — premier pays où l'on avait adopté les horaires variables comme moyen de résoudre les problèmes de circulation en réduisant le nombre de mouvements simultanés de travailleurs —, faisait ressortir des avantages secondaires inattendus: amélioration du climat de travail et diminution des absences rémunérées.

Lors d'une enquête menée en 1973, des conseillers en administration ont constaté des résultats similaires, no-

tamment un accroissement de productivité.

On allait donc désormais considérer les horaires variables comme un moyen de donner plus de liberté au personnel tout en améliorant le rendement de l'entreprise.

### Programmes expérimentaux

En 1972 et en 1973, six ministères fédéraux ont appliqué les horaires variables à des effectifs restreints pour déterminer, à l'aide des données ainsi obtenues, la possibilité de les étendre à toute la fonction publique.

À l'automne de 1973, des projets pilotes intéressant 2 500 employés étaient mis en oeuvre.

La fonction publique (région de la capitale) s'enthousiasmait pour les nouveaux horaires et n'avait besoin que d'un mobile pour les mettre à l'essai dans tous les services. Or, les embouteillages qui paralysaient le transport urbain aux heures de pointe lui ont fourni ce mobile.

Le 17 janvier 1974, le président du Conseil du Trésor annonçait que les ministères devaient prendre les mesures nécessaires pour décaler, à compter du 4 mars, les heures d'arrivée et de départ de leurs employés dans la région de la capitale.

Il était loisible aux ministères d'élaborer leur propre formule d'horaire variables ou décalés, sous réserve des indications générales suivantes:

- La longueur de la journée ou de la semaine de travail ne doit pas varier.