

Cette fiche propose une définition de la flexibilité et des différents aspects du travail qu'elle peut concerner (horaires, tâches, temps de travail, localisation et contrat). Certaines études ont également mis en évidence le lien entre la flexibilité et l'intensification du travail. Selon les cas, l'intensification du travail peut avoir des effets positifs (hausse des possibilités d'initiatives) ou négatifs (augmentation de la charge de travail).

## Fiche 6.3.3. La flexibilité et l'intensification du travail

### Contexte

Sous la pression économique et afin d'améliorer leurs performances, les entreprises modifient leur organisation et recherchent plus de flexibilité. Les pratiques de flexibilité visent quant à elles l'organisation du travail, par une meilleure adaptation aux exigences changeantes de l'environnement, à la compétitivité et aux différents processus de travail : innovation, délais, travail à distance...



### Qu'est-ce que la flexibilité ?

La flexibilité se définit comme « la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence ». Les pratiques de flexibilité peuvent concerner les horaires, les tâches, le temps de travail, la localisation ou encore le contrat de travail.

#### - Les horaires

Ils peuvent être variables ou compressés. Ils sont variables lorsque le travailleur a la possibilité de moduler les heures de début et de fin de journée de son travail. Un horaire compressé peut, par exemple, consister en une répartition du temps de travail hebdomadaire sur quatre jours, pour obtenir un jour de congé supplémentaire en contrepartie de journées plus lourdes. Il existe également l'annualisation du temps de travail, c'est-à-dire la possibilité de choisir à l'avance les jours de travail et le temps de travail maximal pour une période allant d'un mois à un an : c'est alors une combinaison d'horaires variables et d'horaires compressés.

#### - Les tâches

Cela peut concerner d'une part la rotation des postes, d'autre part la polyvalence et l'enrichissement des tâches. La rotation des postes est un partage ou un échange de fonctions entre deux ou plus de deux employés : elle est utilisée tantôt quand une entreprise ne dispose que de très peu d'emplois à temps partiel (partage d'emploi), tantôt pour éviter la monotonie et certains troubles musculo-squelettiques (rotation des postes proprement dite). Elle nécessite une très bonne communication et un esprit d'équipe entre les employés.

La polyvalence et l'enrichissement des tâches permettent au travailleur d'avoir une vue d'ensemble sur la production, des activités de conception jusqu'aux activités de contrôle notamment.

#### - Le temps de travail

Sont concernés le temps partiel, le travail posté<sup>1</sup>, le travail de nuit ou de week-end.

#### - La localisation

C'est le cas du télétravail ou du travail à domicile.

#### - Le contrat de travail (à durée déterminée ou intérimaire)

Exemple : dans le non-marchand, il n'est pas rare que les travailleurs cumulent plusieurs fonctions. C'est le cas notamment de certains assistants sociaux qui sont également coordinateurs au sein de leur organisme. Si ces professionnels ne déterminent pas un moment précis dans la semaine pour exercer telle ou telle fonction, ils risquent d'être rapidement envahis de demandes multiples et d'ainsi subir une réelle intensification de leur travail (qui va de pair avec leur polyvalence).

<sup>1</sup> Le travail posté est un travail d'équipe où les travailleurs se relaient successivement sur un même poste de travail

## Qu'en pensent les travailleurs (selon des études européennes en la matière) ?

Pour le travailleur, l'introduction de pratiques de flexibilité dans l'entreprise implique de devoir s'approprier de nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut avoir un **impact sur la santé et le bien-être au travail**. Les pratiques de flexibilité peuvent être perçues comme menaçantes et incontrôlables, et provoquer des réactions émotionnelles négatives. Au contraire, elles peuvent aussi être perçues comme stimulantes et bénéfiques, en améliorant par exemple la possibilité d'harmoniser la situation de travail avec la vie privée.

La perception des travailleurs dépend tout d'abord de la nature des pratiques de flexibilité. Par exemple, certaines modalités<sup>2</sup> de flexibilité des horaires seront perçues plus favorablement que la flexibilité des tâches<sup>3</sup>. Par ailleurs, le fait que les pratiques de flexibilité soient imposées par l'entreprise, ou au contraire que les travailleurs puissent librement les choisir, va avoir une influence sur leur perception.

D'après certaines enquêtes, les travailleurs soumis à la flexibilité ressentent unanimement une **intensification de leur travail**. Celle-ci peut consister en un alourdissement de la charge de travail (intensification quantitative) et constituer un facteur défavorable pour le bien-être au travail. L'enquête européenne de 2010 sur les conditions de travail montre d'ailleurs qu'en 2000, plus de la moitié des personnes interrogées se plaignaient de l'intensité de leur travail. Cependant, la situation s'améliore depuis 2005.

**Vous trouverez une documentation imposante (et la possibilité de participer aux enquêtes) auprès d'Eurofound, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Son rôle est de transmettre des informations, des conseils et un savoir-faire - sur les conditions de vie et de travail, les relations industrielles et la gestion du changement en Europe - aux principaux acteurs de la politique sociale européenne (décideurs politiques, employeurs, syndicats) en se fondant sur les résultats d'informations, de recherches et d'analyses comparatives. Ses tâches sont de suivre et comprendre le changement, rechercher et analyser ce qui fonctionne et communiquer et partager des idées et des expériences.**  
[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Au demeurant, liée ou non à l'intensification quantitative, la flexibilité peut aussi entraîner un accroissement des possibilités d'initiatives et des responsabilités (intensification qualitative), et ainsi favoriser une amélioration du bien-être au travail. L'autonomie accordée au travailleur (c'est-à-dire la capacité de définir ses propres règles de travail et, de ce fait, d'avoir de l'influence sur le planning et l'organisation de son travail), va avoir de l'influence sur le stress au travail (voir à ce sujet l'effet de la possibilité de contrôle de la situation sur le vécu du stress au travail : Fiche 6.3).

## Quelles pistes peuvent-elles être envisagées ?

En ce qui concerne la flexibilité des horaires, une piste serait de permettre aux travailleurs de réguler leur temps de travail afin de récupérer les éventuelles heures supplémentaires prestées, mais afin aussi de pouvoir décaler leur heure de début ou de fin de journée de travail. Ceci est à envisager en fonction des contraintes organisationnelles du service.

La délimitation de temps précis pour chaque tâche pourrait également permettre de clarifier les rôles de chaque employé (exemple : avenant au contrat de travail qui stipule la répartition du temps de travail). Enfin, la flexibilité demandée au travailleur à temps partiel doit être à double sens (exemple : l'employeur qui demande au travailleur de prester un jour non habituel devra être prêt à concéder des aménagements lorsque le travailleur le demandera).

### Références

- Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux, SPF emploi, travail et concertation sociale, septembre 2010
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), en collaboration avec l'Université catholique de Louvain (UCL). 5<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2012

### Pour aller plus loin

- Jean-Luc Bernard et Claude Lemoine. Traité de la psychologie du travail et des organisations. Chapitre 10 : le travail à distance. Ed. Dunod, Paris, 2007.
- Vers des soignants heureux : comprendre et agir, Symposium octobre 2010, Hospichild, CDCS-CMDC, octobre 2010. [www.hospichild.be](http://www.hospichild.be)
- Educateurs : transformations du métier et fatigue professionnelle, V. de Coorebyter, B. De Backer, [www.isajh.org](http://www.isajh.org)
- La fatigue professionnelle des éducateurs, Revue Non-Marchand, B. De Backer, [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)

<sup>2</sup> Par exemple la mise en place d'un horaire avec des plages pour débuter et terminer la journée de travail. Il faut néanmoins faire attention aux dispositifs légaux en la matière (pause de midi obligatoire, limite de 11 heures de prestation), dont le règlement de travail doit faire état. La qualité du travail et la santé des travailleurs sont bien entendu concernées

<sup>3</sup> La flexibilité des tâches peut avoir pour conséquence la révision des descriptions de fonction, entraînant des conflits de rôle (voir Fiches 6.1.5. et 6.1.6.)