

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

CHANGER LE TEMPS OU CHANGER LE TRAVAIL ?

En France comme en Belgique, l'aménagement et la réduction du temps de travail sont de nouveau à la une des préoccupations de l'entreprise. Même contraint et forcé, l'exercice est devenu incontournable.

Le propos de cette Lettre n'est pas d'entrer dans le débat théorique, mais de proposer une démarche pour traiter correctement ce sujet, si tant est qu'on veuille ou qu'on doive procéder à un Aménagement / Réduction du temps de travail.

LES PIEGES DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Cela nous paraît d'autant plus important que les débats actuels sur la réduction du temps de travail recèlent des pièges qui pourraient égaler l'ensemble des acteurs sur de fausses pistes.

- Celle d'abord de majorer l'importance de la " durée " du travail, par rapport à sa nature et à son intensité,
- Ensuite de mener un combat d'arrière-garde par rapport à l'évolution du travail, qui pour un part croissante de la population voit sa frontière de plus en plus brouillée.
- Enfin d'orienter vers une négociation ringarde sur des enjeux purement quantitatifs, qui feraient de la grande majorité des travailleurs des quasi-fonctionnaires, travaillant quelques heures par jour, puis partant à l'heure dite quoi qu'il en soit de la mission ou du client.

Quelles sont dès lors nos options sur l'aménagement du temps de travail ?

METTRE EN PHASE L'ENTREPRISE AVEC LE TEMPS DE SES CLIENTS.

Une saine démarche d'aménagement du temps de travail, comme de toute démarche d'organisation, consiste toujours à partir des enjeux de l'entreprise face à ses clients et à son marché. Le problème du temps, c'est d'abord, de ce point de vue, celui du synchronisme de l'entreprise avec ses clients. Sommes-nous au service de nos clients et donc disponibles aux jours et aux heures où ils nous attendent ? Sommes-nous capables de les livrer dans les délais qu'ils exigent ou qu'impose la concurrence ?

Avant toute réorganisation du temps de l'entreprise, il faut explorer ces enjeux stratégiques. Ils nous ouvrent les véritables pistes de développement et de progrès. On ne partira donc pas de l'aménagement des horaires de travail, mais de ce qui, de l'extérieur, interpelle et met au défi l'entreprise. Ensuite seulement, dans cet éclairage dominé par le client, on s'attaquera au temps de travail.

AU-DELÀ DU TEMPS QUI ENCADRE LA DURÉE ET LES RYTHMES, LE TRAVAIL LUI MEME ET SON CONTENU..

Il ne suffit pas de dire : on ne peut réaménager ou réduire le temps de travail sans transformer l'organisation du travail. Il faut dire aussi que " changer le temps de travail " doit être une occasion de changer le sens et le contenu du travail. Peut-on se contenter, dans les nouvelles organisations du travail, de " vendre son temps ", de " faire son temps " ? Ne doit-on pas résolument sortir d'une conception purement quantitative du travail, mesurée par du temps ?

Condition préalable : s'interroger sur l'intensité du travail. Il est à craindre qu'une réduction du temps de travail ne doive se payer d'une densification du travail comme certains signes le laissent déjà présager. La vraie riposte n'est pas la multiplication des pauses ou l'allègement des cadences, mais le changement de paradigme organisationnel. C'est le modèle taylorien qui réduit le travail humain à une " force de travail ", à une ressource brute à rentabiliser, sans qu'il soit fait appel à son " intelligence ".

Si l'on veut éviter cet écueil, il faudrait qu'à travers une négociation sur le temps et l'organisation du travail puisse se jouer un autre contrat social, portant sur l'engagement dans le travail, sur l'implication dans une intelligence des situations professionnelles. Si négocier sur le temps de travail est essentiel, c'est parce que s'y joue non seulement un échange (" contre quoi monnayer moins de temps de présence "), mais avant tout un autre engagement, un autre contrat de travail. Mais il faut pour cela transformer conjointement les organisations, recomposer le travail pour le rendre qualifiant et pour lui donner du sens.

Que cette négociation se fasse aujourd'hui sur fond d'enjeu macro-économique et sociétal fort : l'emploi, offre une conjoncture exceptionnellement favorable. Car il y a peut-être une valeur partagée sur laquelle construire ce nouveau " contrat social ".

TRAVAILLER SUR L'ORGANISATION ET LE SENS

Le " temps " n'est qu'une composante, essentielle certes, mais externe au travail. Travailler sur le " temps " de l'intérieur du travail et de son contenu, c'est prendre le travail et le fonctionnement de l'entreprise par l'organisation qui donne sens et dynamique au travail.

Supposons que l'enjeu économique et la concurrence exigent de pouvoir être disponible pour les clients à des heures d'ouvertures atypiques (samedi, ou tard en soirée). Cela peut se traiter par la négociation d'horaires exceptionnels et de primes de pénibilité. Mais cette approche reste extérieure au travail lui-même. Une organisation qui, pour de telles adaptations, ne créerait pas une vraie responsabilité à l'égard des clients, une visibilité des enjeux économiques, ne créerait que de la présence quantitative mais pas de la qualité de service et donc aucune vraie percée dans la performance.

NÉGOCIER DES JEUX GAGNANTS : LA QUALITÉ DES TEMPS LIBÉRÉS

Pour qu'il y ait quelque chose à négocier, il faut qu'il y ait à gagner pour toutes les parties. Pour l'entreprise, c'est la flexibilité et l'adaptation aux besoins d'ouverture ou de fonctionnement productif. Pour les salariés, la question se pose vraiment aujourd'hui: sont-ils preneurs d'une réduction du temps de travail, c'est-à-dire de plus de temps libre, surtout associée à une perte de pouvoir d'achat ?

Plusieurs conditions sont nécessaires pour que le temps libéré soit attractif:

- Il doit être qualitativement intéressant.
- Et pour cela, répondre par des ajustements fins à des demandes précises du personnel concerné, répondre à ses conditions de vie ou

de transport. Cela n'est jamais vrai en général et pour tout le monde, mais par des formules souples et diversifiées, s'adaptant à la diversité des attentes et des besoins.

- Ce temps libre n'est une monnaie d'échange valable que s'il donne accès, pendant les plages horaires libérées, à des services, à des commerces, à des loisirs, à des activités culturelles, ou à une vie familiale mieux partagée.
- Enfin les blocs de jours ou d'heures libérées ne sont intéressants que regroupés (par exemple autour d'un week end), prévisibles ou encore mis en réserve dans un compte d'épargne-temps. Le " temps à soi " doit permettre de créer une distance par rapport au travail. Monnayé à la petite semaine, par bribes horaires, il a peu d'intérêt.

On voit donc que le temps libre n'est pas nécessairement ou automatiquement une monnaie d'échange. Il ne l'est que si la négociation a permis le recueil des attentes diversifiées du personnel. **Le temps de travail libéré ne vaut que par l'aménagement concerté du temps de non-travail.**

LE TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES : SYMPTÔME PRÉMONITOIRE ?

Le problème du temps de travail des cadres, de ceux qui aujourd'hui " ne comptent pas leur temps ", est pour nous révélateur d'une question qui dépasse de loin cette seule catégorie sociale. Faut-il s'interroger sur : " comment va-t-on faire pour réduire leur temps à eux aussi, malgré des particularités de leur mission ? " Ou bien se demander si les cadres ne sont pas révélateurs d'une question qui ramène **le contenu du travail** au centre du débat ?

L'impuissance à régler ce problème du temps de travail des cadres serait alors le signe d'une approche extrinsèque et " horlogère ". C'est pour cela que nous consacrons à ce sujet une grande partie de ce document.

LES CADRES ET LE TEMPS DE TRAVAIL

Olivier du ROY

Le travail des cadres est-il passible de " réduction " ?

La Réduction du Temps de Travail est souvent ressentie comme absurde par les cadres. On parle de 35 heures, alors que beaucoup de cadres fournissent un travail de 45 à 50 heures par semaine. Leurs journées se prolongent tard. Parfois même, ils emportent chez eux des dossiers à traiter pendant le week-end. Plus les responsabilités sont élevées, plus important est ce phénomène. L'idée de réduction hebdomadaire (" 35 heures ") ou d'une certaine régularité journalière leur paraît donc largement inaccessible.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (l'ordinateur portable, le GSM et la messagerie vocale, le surf sur Internet.) brouillent complètement la frontière entre travail et non-travail. Quand le cadre travaille-t-il ? Quand s'informe-t-il ? Quand joue-t-il ? Écoutons ce témoignage percutant de Daniel Croquette, dans une récente Tribune du Monde intitulée " La pointeuse pour les cadres! " :

" Partant ce soir à 20 heures en TGV à destination d'Angoulême pour raisons professionnelles, j'écris cet article. Suis-je en train de travailler, de me distraire, de contribuer au débat social? Je poursuis la lecture d'un quotidien. Fait-elle partie ou non de mon travail

professionnel? Où est la limite du travail, de la culture, de la formation professionnelle, de la vie personnelle?... Je viens de prendre connaissance sur ma messagerie vocale de deux messages professionnels émis en fin d'après-midi auquel j'aurais pu répondre immédiatement par fax, de mon microportable relié à mon téléphone mobile. Dois-je comptabiliser ce temps-là?... " (dans Le Monde Initiatives, mercredi 25 février):

Il y a donc quelque incohérence à **mesurer en temps le travail des cadres**. Et surtout à vouloir réguler ce temps de l'extérieur. L'accomplissement d'une responsabilité hiérarchique, la conduite d'un projet ou la résolution de problèmes relèvent d'une temporalité différente de celle qu'on vit dans l'accomplissement de tâches ou de missions bien calibrées et récurrentes.

Ras-le-bol des encadrants et aspirations nouvelles

Et pourtant, les cadres, surtout parmi les plus jeunes, commencent à ressentir comme illégitimes les horaires sans limites auxquels l'entreprise les entraîne. Leur loyauté et leur engagement envers l'entreprise a été émoussée par les crises, les licenciements, dont ils ne se sentent plus protégés désormais. Le chômage des cadres a largement contribué à cette distanciation.

Ils ne sont plus disposés à sacrifier leur vie familiale et personnelle à l'entreprise. Chargés par ailleurs de mettre en oeuvre la réduction du temps de travail pour les autres, ils se voient mal voués à en faire encore plus. Mais comment réduire les prestations de l'encadrement, comment retrouver du temps à soi? Les cadres, pas plus que l'entreprise ne voient comment faire.

Une alternative: Travailler autrement pour travailler moins longtemps

La vraie question pour un cadre n'est peut-être pas **de limiter son temps de travail** de l'extérieur (comme si c'était par cette voie qu'on allait le décharger), mais de l'amener à **mieux gérer son temps et à travailler autrement**. Car il travaille, pour partie, dans du temps autogéré.

1. Alléger les contraintes du management général.

Ce que nous allons évoquer ici n'ignore pas le problème juridique du temps de travail des cadres qui est aujourd'hui posé par les syndicats et par l'inspection du travail. Ni la nécessaire clarification de la notion de " forfait ". Mais ce n'est pas par le biais juridique que nous avons choisi d'aborder la question. Le problème est plus profond : il est culturel. On n'apportera pas de changements décisifs sans le traiter à la racine.

Le cadre n'est autonome que pour partie seulement dans la gestion de son temps. Une part de son temps de travail est en effet chargé par des réunions ou coordinations provoquées par la Direction ou par des " reporting " générés par l'organisation. Le temps de travail des cadres est donc aussi le reflet d'une organisation ou d'un management qui multiplie réunions, remontées d'informations à usage du siège ou des fonctionnels centraux.

Une première piste pour désencombrer le temps de travail des cadres, ce serait dès lors :

- de remettre en question la lourdeur des reporting (et du travail généré par la bureaucratie centralisatrice)
- de remettre en cause l'efficacité des innombrables réunions, de leurs carences en animation et méthode, de leur fonction qui est trop souvent de suppléer aux cloisonnements de l'organisation.

D'où un premier registre d'action : l'organisation, le management général et ses pesanteurs bureaucratiques.

2. Apprendre à organiser et maîtriser son temps.

Pour une autre part, le travail du cadre est autonome et son temps largement auto-organisé. Ceci interroge sa capacité à organiser son travail et à en maîtriser le déroulement.

On voit beaucoup de cadres se perdre dans des études de détail qu'ils pourraient sous-traiter au lieu de les conduire eux-mêmes. Cela suppose un niveau de synthèse auquel beaucoup n'ont pas été formés : raisonnement global, vision systémique, jugement synthétique...

C'est donc une question de méthode de pensée et de raisonnement, et pas seulement (mais aussi) de gestion de son temps. Sous l'angle de gestion de son temps, trois aspects peuvent être envisagés :

- la capacité d'évaluer sa charge prévisionnelle de travail,
- la capacité de se contraindre et de s'allouer un temps déterminé pour un projet ou une mission,
- la capacité à prioriser son action.

Deuxième registre d'action : la formation des cadres à une méthode de travail : maîtrise de son temps, priorisation de ses actions, hauteur de vue et niveau de synthèse.

3. Savoir déléguer et responsabiliser.

Pour une troisième et dernière part, la charge de travail des cadres dépend de leur **capacité de déléguer**, donc de mettre en responsabilité leurs collaborateurs. Savent-ils associer réellement leurs collaborateurs et **se décharger** en leur confiant missions et responsabilités?

C'est une vraie maladie des cadres européens que de ne pas savoir terminer leur journée de travail à l'heure. On peut y voir le signe d'une carence de culture de la délégation. D'où le syndrome fréquent qu'on pourrait appeler " affaissement vertébral " des organigrammes, qui amène chacun à faire le travail du niveau d'en dessous.

Pourquoi ne pas profiter de l'injonction à réduire le temps de travail pour renforcer les messages et les pratiques de délégation, donc de management par les objectifs. On ferait ainsi d'une pierre deux coups. Car la délégation est, paradoxalement, une technique de management très mal connue et maîtrisée :

- 1. prendre le temps de **cadrer** correctement une mission et de la mettre " sous objectifs ";
- 2. gagner ensuite du temps en prenant le risque de **laisser faire** par les autres dans une confiance qui crée de la responsabilité;
- 3. reprendre du temps, en finale, pour **évaluer** et faire un bilan régulier de l'atteinte des objectifs.

Une vraie pratique de la délégation prend du temps, mais aux phases 1 et 3. Celui qu'on gagne en phase 2 est beaucoup plus important. Et cette délégation a un effet en cascade sur la responsabilisation de tous les acteurs. Elle est source de progrès continu, auto-alimenté. On peut penser que le temps gagné serait utilement réinvesti pour partie en présence des cadres sur le terrain, pour écouter et garder le contact (en évitant absolument de court-circuiter la délégation).

Troisième registre d'action : l'apprentissage de la délégation et du management par objectifs, pour les cadres et pour l'encadrement qui dépend directement d'eux.

Quelles démarches pour "traiter" le temps de travail des cadres?.

Ces réflexions permettent d'aborder autrement la RTT des cadres. Avant de chercher les solutions, tirons-en une sorte de cahier des charges de la démarche à entreprendre.

1. Auditer le management général

Une RTT pour les cadres doit être conçue comme une " opération-vérité ", qui, dans le diagnostic préliminaire, doit auditer l'état de l'organisation et du management général.

On y prendrait d'abord le temps de travail des cadres comme symptôme de dysfonctionnements de l'organisation et du management général. La surcharge endémique, les horaires excessifs, la multiplication des réunions peuvent être l'occasion de " révéler " des causes profondes :

- la bureaucratie fonctionnelle, dévoreuse de temps et de reporting;
- l'organisation mal découpée, mal profilée et mal priorisée sur les préoccupations clients;
- les responsabilités cloisonnées entre métiers et fonctions, etc.

2. Changer d'horizon temporel

Une RTT pour les cadres doit contribuer à " leur sortir le nez du guidon ". Elle ne peut donc se jouer sur l'horizon de la journée, ni de la semaine ou du mois, au mieux de l'année ou du pluriannuel.

On chercherait des modalités de réduction du temps qui seraient déconnectées du " temps réel ", hebdomadaire ou mensuel. On éviterait d'entrer dans un " décompte d'heures " (surtout " supplémentaires "). Le temps " libéré " ou " gagné " serait du temps annuel ou pluriannuel (x jours par semaine ou par mois), **permettant au cadre, tout en étant rémunéré par l'entreprise (ou par tout autre moyen à trouver) de se former, de se reprendre, de se refaire et en tout cas de reprendre de la distance et de la hauteur par rapport à son travail quotidien.** Bref des modalités d'épargne-temps (pour lesquelles il existe déjà de l'expérience dont on peut s'inspirer).

Mais ceci est tout-à-fait insuffisant, car cela ne traite le problème que de l'extérieur (réduire le temps ou le volume de travail), alors que la vraie question de fond doit aborder la " façon de travailler " (travailler autrement).

3. Professionnaliser la délégation

Une RTT pour les cadres doit être une opération " pédagogique ", centrée sur la pratique de la délégation, qui décharge les cadres et met en responsabilité toute la chaîne qui dépend d'eux (" empowerment ").

Le temps " libéré " n'est porteur de progrès à moyen terme, que s'il est utilisé pour provoquer un changement culturel : prendre du recul, aller voir ailleurs d'autres pratiques, apprendre à responsabiliser par délégation, se rôder à la synthèse et à l'action (proactivité).

4. Le projet : apprendre à conclure et à passer la main

Une RTT pour les cadres doit améliorer leur capacité de conduite de projet (qui est le lieu privilégié de l'apprentissage du fonctionnement par objectifs dans des délais temporels contraints). Mais particulièrement sur la capacité à " terminer " un projet et à " décrocher " en passant la main.

Tout changement, y compris une réduction du temps de travail pour l'ensemble du personnel, provoque inévitablement un surcharge temporaire de travail pour l'encadrement. Ce qui explique d'ailleurs le scepticisme et l'amertume de l'encadrement qui voit ces changements engendrer pour lui un surcroît de travail.

D'où l'idée à creuser : comment prévoir, après des phases de projet ou de changement intensifs, une obligation pour l'encadrement de prendre un " repos compensatoire " et l'obliger ainsi à " terminer un projet " en le mettant en régime de croisière ou de " pilotage automatique " (ce qui est évidemment une simple métaphore, mais indique une obligation de " passer la main " et de déléguer) ?

5. Ouvrir le jeu à de jeunes cadres : relève et formation

Une RTT pour les cadres devrait permettre d'introduire quelques jeunes cadres supplémentaires en formation. Cela donnerait du " jeu " au système et permettrait de dégager les cadres en charge (et en surcharge) pour toutes les démarches d'apprentissage et de transformation des pratiques qui ont été évoquées plus haut.

Quelques références des consultants d'Aegist SUR L'AMENAGEMENT ET LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

EN FRANCE

• ALUMINIUM PECHINEY ST.JEAN DE MAURIENNE

Aménagement réduction du temps de travail pour l'ensemble de l'UO selon un dispositif loi de Robien

- Interventions en PME pour compte de l'ARACT- Nord Pas de Calais
- Interventions en cours dans les assurances et dans le transport

EN BELGIQUE

• COCKERILL

Passage à 5 équipes à la cockerie d'Ougrée.

• INTERBREW (Jupille)

Démarche participative pour le choix d'un régime de travail posté pour le personnel

Études pour les communautés européennes :

- Influence sur la vie hors travail des réductions et aménagements du temps de travail (France, Allemagne, Belgique)
- Etudes de 16 cas d'aménagement du temps de travail : Belgique, Allemagne, France, Grande Bretagne.

Étude pour le Ministère français de l'Industrie

- Etude comparative France-Allemagne sur les pratiques de négociation sur la réduction et l'aménagement du temps de travail

Publications :

O. du ROY, Vers une politique globale du temps, Fondation Européenne de Dublin, 1989

O. du ROY, Gérer la Modernisation, chap.7. Changer le temps, Ed. d'Organisation, Paris, 1989

Aegist est membre d'un réseau de consultants : l'APRAT, réunissant 20 cabinets et 900 consultants en France. Ces cabinets partagent tous la conviction que le changement s'effectue pour et avec les hommes.

Le temps de travail est un thème privilégié de son action. Dans un colloque récent (le 12 mars à Paris), l'Aprat a présenté quelques unes de 200 expériences déjà menées sur ce sujet.



11, Boulevard St Michel
B-1040 BRUXELLES
Tél. 32-2-736 54 87
Fax 32-2-734 59 16



8, rue du Maréchal de Lattre
F-59800 LILLE
Tél. 33 3 20 57 25 44
Fax 33 3 20 54 03 24



Socio-Technical
Consulting network
BRUXELLES, LILLE, GRENOBLE
MILAN, FRANCFORT