

Pour un nouveau contrat social basé sur la gestion du temps dans l'entreprise *

par Didier Livio

Président Directeur Général de Synergence, société d'ingénierie en communication et systèmes d'information des entreprises et des collectivités locales. Ancien Président du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise et de la Confédération Européenne des Jeunes Entrepreneurs, Maître de conférences associé à l'Université de Bourgogne. Président de Widil Industries, société de production de programmes de formation à distance.

Nous sommes sortis de l'ère industrielle. La sirène de l'usine n'imprime plus le même rythme uniforme à tout le pays. Aujourd'hui, les rythmes de vie des populations et des personnes vivant sur un même territoire sont très divers et asynchrones. La dérégulation des horaires de travail s'accélère sous la pression des marchés, de la mondialisation, du développement des services, de l'apparition de nouvelles technologies et de nouvelles formes de travail.

Aujourd'hui, le temps de travail n'occupe plus qu'une part minoritaire du temps de vie des personnes. Et pourtant, et c'est bien le paradoxe, c'est encore autour et en fonction du temps de travail, c'est-à-dire du temps de l'entreprise, que continuent de s'organiser et de s'articuler les temps sociaux, perpétuant ainsi un mode d'organisation sociale ancien.

Pour une approche globale entre tous les acteurs de l'entreprise

L'entreprise se trouve au cœur de la problématique émergente des temps de vie. Si un certain nombre d'entreprises encore minoritaires ont pu inventer de nouvelles formes d'organisation du travail et concilier la performance économique avec une meilleure qualité de vie de leurs salariés, nous nous heurtons encore trop souvent à la rigidité et à l'immobilisme des autres acteurs économiques, politiques et sociaux.

Seule une approche globale prenant en compte les logiques et les contraintes propres aux différents acteurs et des actions combinées de ces mêmes acteurs, permettront aux entreprises de mettre en œuvre les nouvelles formes d'organisation qui iront dans le sens d'une meilleure articulation des temps de vie des personnes.

L'entreprise et ses mutations

L'entreprise a ses propres contraintes et subit une série de mutations qui bouleversent son organisation. Mutation technologique : l'arrivée et l'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication libèrent l'entreprise de ses contraintes spatio-temporelles, mais font éclater l'unité de lieu, de temps, d'équipe qu'elle représentait. Mutation de la consommation avec des clients qui réclament des produits et des services toujours plus personnalisés, une qualité toujours plus élevée, dans des délais toujours plus réduits, et le tout à des prix toujours plus bas. Mutation, enfin, de l'économie due à la mondialisation qui s'exprime par une anarchie des marchés désormais structurelle, des rythmes d'activités de plus en plus imprévisibles et fluctuants. Pour survivre dans cet environnement, l'entreprise doit être extrêmement souple et flexible, savoir garantir sa pérennité dans la croissance comme dans la décroissance de son activité. Cette évolution n'est guère négociable. Ce qui l'est, en revanche, c'est la façon dont l'entreprise va organiser cette flexibilité.

La tendance actuelle consiste à organiser la flexibilité essentiellement en fonction des besoins de l'entreprise pour allonger la durée d'utilisation des équipements, répondre aux pointes d'activités saisonnières ou accroître la réactivité au marché. Ce sont les salariés qui payent le prix de cette flexibilité par réduction des effectifs au minimum et par une précarité croissante avec pour conséquence un assujettissement toujours plus grand de la vie des personnes au rythme de l'entreprise.

En réalité, ce que nous essayons de faire, au prix de l'exclusion pour les uns et de l'astreinte permanente pour les autres, c'est de maintenir artificiellement une forme d'organisation du travail antérieure et un contrat économique et social ancien.

* extraits de : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, Collections du Certu, Débats N° 34 - Septembre 2001

Comment organiser la flexibilité ?

Continuer dans cette voie, c'est non seulement faire preuve d'un manque de courage et d'imagination, c'est aussi pêcher par ignorance. En France, le temps de travail n'a cessé de diminuer depuis le début du siècle. Entre 1900 et 1996, il est passé, pour un individu, de 3 000 heures à 1 650 heures annuelles. Sur la vie et pour la même période, il a été réduit de 200 000 à 70 000 heures. Dans le même temps, le volume d'heures de production disponibles fournies par l'ensemble des entreprises est passé de 60 milliards d'heures à 37 milliards tandis que la production était multipliée par huit. Tout cela montre à quel point la nouvelle société qui se dessine ne fera pas de l'emploi, le temps principal de la vie.

Et pourtant ! Alors que le temps consacré aux activités de production va en s'amenuisant, il continue à imprimer ses contraintes et son rythme à la vie des personnes. Les personnes privées d'emploi souffrent d'un "excès" de temps et se retrouvent décalées par rapport au reste de la société. Les salariés qui possèdent encore un emploi à plein temps doivent faire face, entre 25 et 45 ans, à des rythmes extrêmement lourds, exigeants et difficilement conciliables avec une vie de famille. Se développent, en outre, nombre d'emplois en temps partiel imposé, où les personnes sont prévenues le jour même ou la veille de leur emploi du temps du lendemain, les privant par-là même d'une libre utilisation de leur temps soi-disant libéré.

Négocier l'organisation du travail et la flexibilité

L'incohérence est manifeste. D'abord pour l'entreprise, avec d'un côté, une organisation du travail qui assujettit toujours plus les personnes à l'entreprise et, de l'autre, la nécessité de développer chez chaque salarié l'autonomie, la responsabilité, l'initiative, la créativité pour faire face aux évolutions du marché et être toujours plus compétitifs. Ensuite pour les personnes et la société dans son ensemble, dès lors que les temps de la vie qui sont qualitativement les plus importants, continuent d'être structurés par le temps de travail et ignorés par l'organisation du travail.

Contrainte de développer sa flexibilité, l'entreprise est donc doublement questionnée quant à l'organisation du travail qu'elle devra mettre en place. Une organisation qui conciliera la moindre place du travail dans la vie des hommes avec le développement chez chacun des nécessaires qualités d'autonomie, d'initiative et de responsabilité.

Une nouvelle approche du travail par le temps convenu

La clé de cette évolution est le temps. La réduction du temps de travail certes, mais d'abord la possibilité donnée à chacun de se réapproprier son temps, c'est-à-dire d'acquérir la maîtrise de son choix de vie et pour cela la maîtrise de son temps de travail. C'est à cette seule condition que nous pourrions concevoir une organisation du travail compétitive, qui donne à l'entreprise toute la souplesse dont elle a besoin, sans précarité pour les salariés.

Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, en France, a publié, en octobre 1995, un rapport intitulé "Vers l'entreprise à la carte - Une entreprise flexible, économiquement performante qui redonne à chacun une place dans l'emploi" dans lequel il proposait une organisation du travail qui équilibre le projet collectif de l'entreprise et les projets personnels. De quoi s'agit-il concrètement ? De concilier trois logiques, celle de l'État, celle du citoyen salarié, celle de l'entreprise, et d'éviter deux extrêmes entre la rigidité du droit qui tue l'emploi et la déréglementation sauvage qui asservit le salarié.

L'annualisation du temps de travail dans l'entreprise

L'annualisation du temps de travail avec une modulation importante des horaires, dans le cadre du contrat à durée indéterminée et dans un contexte d'une réduction à la fois globale et individualisée du temps de travail, peut seule apporter à l'entreprise la souplesse nécessaire tout en conservant une linéarité et donc une sécurité de revenus et de statuts aux salariés.

C'est dans ce développement du temps "convenu", corollaire du temps choisi et non de la précarité, que les salariés exprimeront leurs aspirations en faveur d'une nouvelle approche du travail. Une nouvelle approche du travail qui mettra chacun d'entre nous en mouvement vers d'autres modes de participation à la vie collective, à la société.

Ce nouveau mode d'organisation du travail, qui individualise la relation entre le salarié et l'entreprise, doit s'accompagner d'une revitalisation du dialogue social, notamment dans les petites et moyennes entreprises où il est quasi-inexistant. Aujourd'hui, en effet, il faut que l'organisation du travail puisse s'adapter en permanence à des variations d'activité très fortes et à des évolutions rapides de la demande des clients. Pour cela, il faut que les équipes de travail, au plus près du terrain,

disposent d'une autonomie suffisante pour négocier, en leur sein, les ajustements nécessaires sur la durée de leur travail et la façon de l'organiser sans avoir recours à une série de décisions hiérarchiques.

Vers un renouvellement de la relation entre le salarié et l'entreprise

Le dialogue social, outre son rôle de régulation du fonctionnement de l'entreprise, devra s'attacher à négocier la difficile conciliation entre le projet d'entreprise et les projets personnels, dans le respect de la performance de l'entreprise et de la réappropriation par chacun de son temps.

Depuis octobre 1995, dans le cadre du CJD, une soixantaine d'entreprises de 8 à 1500 personnes et de tous les secteurs d'activité (industrie, commerce, services) ont tenté de mettre en place cette nouvelle organisation du travail. Plus de 400 entreprises ont ensuite poursuivi l'expérience à compter de juin 1998. Pour beaucoup d'entre elles l'expérience est une réussite, même si la mise en œuvre fut longue, tant la pédagogie à développer est intense et les changements de comportements importants. Dans une entreprise du nord de la France, par exemple, cette nouvelle organisation du travail a permis de servir une clientèle de grande distribution de manière beaucoup plus réactive, tout en offrant une autre manière de travailler aux salariés. En effet, la réduction du temps de travail (10 %) et les négociations qui, dans chaque service, ont permis de l'organiser, laissent aux personnes la possibilité de réaliser leur projet personnel. Ainsi certaines personnes ont pu négocier de réduire leur temps de travail d'une heure par jour, d'autres ont préféré une demi-journée par semaine, d'autres encore ont choisi de cumuler et de profiter de plusieurs jours d'affilée, voire sur l'année de cinq semaines de vacances supplémentaires.

Dans d'autres entreprises, l'expérience se révèle plus délicate, soit que le chef d'entreprise ne parvienne pas à impulser et à organiser le changement, soit que les salariés ne parviennent pas à s'adapter à une organisation du travail difficile, en ce qu'elle exige des qualités d'autonomie et la capacité à répondre aux demandes du client au plus près du terrain sans intervention hiérarchique.

Un nouveau contrat économique et social fondé sur la multiactivité...

Cette organisation du travail est pourtant la voie de l'avenir. C'est elle qui pourra garantir la performance économique au plan mondial parce qu'elle donnera à l'entreprise les moyens de répondre à la pression des marchés. Elle instaurera également de nouveaux modes de fonctionnement interne à l'entreprise, où chacun travaillera selon un temps négocié.

Ce faisant, l'entreprise initiera un nouveau contrat économique et social, fondé non plus sur l'emploi salarié normé, mais sur la multiactivité : les personnes conjuguant, au cours de leur vie, emploi salarié et activités de production classique avec d'autres types d'activités familiales, associatives, éducatives...

...dont il faut mettre au point les modalités d'actions

Le vrai problème politique pour accompagner ce nouveau contrat économique et social, sera de mettre au point un nouveau mode de régulation, de fiscalité, de protection sociale, car le salaire ne pourra plus être l'instrument principal de redistribution des richesses produites par l'entreprise. Organisation du travail, nouveaux modes de redistribution des richesses et nouveaux modes de contractualisation des personnes pour leurs activités, constituent les trois piliers de ce nouveau contrat.

Si nous retardons sa mise en œuvre par immobilisme, peur du changement, nous risquons, par manque d'imagination, de nous laisser bercer par les sirènes du modèle anglo-saxon où la déréglementation du travail est de règle et la dualisation de la société, une réalité.

Une double approche est nécessaire qui associe, d'une part, les acteurs de terrain engagés dans l'expérimentation et l'innovation, de l'autre, les institutions à tous les niveaux depuis la commune jusqu'au niveau européen.